

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM
SISTEMAS PRODUTIVOS

JAQUELINE GEISA CUNHA GOMES

CRIAÇÃO DE INDICADORES PARA CLASSIFICAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS
E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS EM SISTEMAS PRODUTIVOS

São Paulo
Outubro/2019

JAQUELINE GEISA CUNHA GOMES

CRIAÇÃO DE INDICADORES PARA CLASSIFICAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS
E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS EM SISTEMAS PRODUTIVOS

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Marcelo Tsuguio Okano e co-orientação Profa. Dra. Iwona Otola

São Paulo

Outubro/2019

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS

Gomes, Jaqueline Geisa Cunha

G633c Criação de indicadores para classificação de modelos de negócios e estratégias de negócios em sistemas produtivos / Jaqueline Geisa Cunha Gomes. – São Paulo: CPS, 2019.

139 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Tsuguio Okano

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

1. Modelos de negócios. 2. Valor. 3. Estratégias de negócios . 4. Sistemas produtivos. I. Okano, Marcelo Tsuguio. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

JAQUELINE GEISA CUNHA GOMES

CRIAÇÃO DE INDICADORES PARA CLASSIFICAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS
E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS EM SISTEMAS PRODUTIVOS

Prof. Dr Marcelo Tsuguio Okano

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Prof. Dra. Iwona Otolá

Czestochowa University of Technology

Prof. Dra. Celi Langhi

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro

Centro Universitário Teresa D'Ávila

São Paulo, 04 de outubro de 2019

A Deus, pelo amanhecer de cada dia, pela
força e amor incondicional que nos permite
aprender e evoluir infinitamente.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Valdomiro Gomes, por ter aberto as portas do conhecimento e me convidado a entrar. Por me educar na crença de que eu poderia ser e fazer tudo o que eu quisesse com esforço, dedicação e respeitando meus limites.

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcelo Tsuguio Okano, por acreditar na minha capacidade e determinação e pela sua disponibilidade ímpar ao longo de todo meu mestrado, tornando-se alguém que posso chamar de amigo e com quem quero trabalhar por muitos anos.

A minha co-orientadora, Profa. Dra. Iwona Otola, por me receber em seu país de forma receptiva e por todo material excelente, que permitiu meu desenvolvimento conceitual.

Aos mestres, que tive ao longo da minha vida acadêmica e contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Aos meus amigos, pelo apoio emocional oferecido nos momentos oportunos.

A todos que me incentivaram e acreditaram em meu trabalho desde o início, principalmente aqueles que cederam seus tempos para debates teóricos e práticos, além de entrevistas fundamentais para a elaboração deste trabalho.

Aos que não facilitaram a minha jornada de pesquisa, pois sem vocês eu não teria provado a mim mesma meu amor pela área acadêmica.

Aos que caminham comigo e são sinceros.

Vida, doce mistério.

Não se preocupe com o fato de todos não concordarem com você. Se conseguir que um terço caminhe com você, já pode considerar-se um vencedor.

(Peter Drucker)

RESUMO

GOMES, J.G.C. **Criação de indicadores para classificação de modelos de negócios e estratégias de negócios em sistemas produtivos**. 139 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2019.

O objetivo desta dissertação é criar indicadores para classificar a relação entre modelos de negócio e estratégia de negócios em sistemas produtivos, e desenvolver uma tabela como artefato para a classificação. Uma revisão bibliográfica sobre “*business models*”, “*business strategies*” e “*value*” foi utilizada para legitimar as questões pertinentes sobre os termos. A revisão bibliográfica permitiu a escolha das lentes teóricas de Osterwalder *et al.* (2005) referente à construção dos pilares do modelo de negócio, Osterwalder e Pigneur (2011) referente ao modelo de negócio Canvas e de Seddon e Lewis (2003) para as relações entre modelos de negócios e estratégias de negócios. Para realização desta pesquisa foi utilizada abordagem qualitativa do tipo exploratório descritivo com análise de conteúdo, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado realizadas com executivos de empresas no Brasil e na Polônia. O estudo múltiplo de casos foi aplicado para identificar as semelhanças e dissimelhanças na forma como as empresas relacionam seus modelos de negócios e suas estratégias de negócios, a fim de construir os indicadores e utilizar a tabela para analisar o modelo de negócio de cada empresa e identificar em quais blocos do negócio as estratégias são aplicadas. Dentre os resultados pode-se destacar que as unificações das estratégias individuais de cada pilar do modelo de negócio Canvas, quando agrupadas representam as relações entre modelos de negócios e estratégias de negócios de diversos sistemas produtivos, além de analisar a relação entre a teoria e a prática empresarial.

Palavras-chave: Modelos de Negócios, Valor, Estratégias de Negócios, Sistemas Produtivos.

ABSTRACT

GOMES, J.G.C. **Creation of indicators for the classification of business models and business strategies in productive systems.** 139 f. Dissertation (Professional Master in Management and Technology in Productive Systems). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2019.

The objective of this dissertation is to create indicators to classify the relationship between business model and business strategy in productive systems and to develop a table as an artifact for automatic classification. A literature review of “business models”, “business strategies” and “value” was used to legitimize pertinent questions about the terms. The literature review allowed the choice of the theoretical lenses of Osterwalder et al. (2005) regarding the construction of the business model pillars, Osterwalder and Pigneur (2011) regarding the Canvas business model and Seddon and Lewis (2003) for the relationship between business models and business strategies. To conduct this research, a qualitative descriptive exploratory approach with content analysis was used, through interviews with semi-structured script conducted with executives of companies in Brazil and Poland. The multiple case study was applied to identify similarities and dissimilarities in the way companies relate their business models and their business strategies, in order to build the indicators and use the table, which analyses each company's business model. and identify which business blocks the strategies are applied to. Among the results, it can be highlighted that the unification of the individual strategies of each pillar of the Canvas business model, when grouped together, represent the relationships between business models and business strategies of various production systems, besides analysing the relationship between theory and business. practice.

Keywords: Business Models, Value, Business Strategies, Productive Systems

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Ordem cronológica da estrutura longitudinal, comparativa e analítica/taxonomia de definições de modelo de negócio acadêmicos mais citados a ser encontrada na literatura acadêmica 1995–2013	19
Quadro 2:	Evolução da literatura de modelos de negócios	24
Quadro 3:	Nove blocos de construção do modelo de negócio	26
Quadro 4:	Definições dos modelos de negócios	27
Quadro 5:	Componentes dos modelos de negócios	28
Quadro 6:	Três dimensões do conceito de gestão St. Gallen	29
Quadro 7:	Dimensões, níveis e elementos do modelo de negócio integrado	29
Quadro 8:	Nove blocos do modelo de negócio e suas características	32
Quadro 9:	Escolas do pensamento estratégico	35
Quadro 10:	Três abordagens estratégicas	38
Quadro 11:	Riscos da estratégia genérica competitiva	41
Quadro 12:	Análise de conteúdo	52
Quadro 13:	Informações dos entrevistados e das empresas	54
Quadro 14:	Pesquisa de acordo com o método de estudo de casos múltiplos	57
Quadro 15:	Pontuação da estratégia de negócio no modelo de negócio	90
Quadro 16:	Escolha da importância entre modelo de negócio e estratégia de negócio ...	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Pontuação das empresas em relação as estratégias de negócios em seus modelos de negócios	118
Tabela 2:	Consolidação da pontuação e proposições lógicas dos constructos modelos de negócios e estratégias de negócios	126
Tabela 3:	Pontuação estratégica individual por bloco do modelo de negócio	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Perspectivas para desenvolver e implementar o modelo de negócios	21
Figura 2:	Artigos de modelo de negócio no campo de negócios / gerenciamento	23
Figura 3:	Estrutura do modelo conceitual de negócios	26
Figura 4:	Cinco componentes estruturais do modelo de negócio integrado	30
Figura 5:	Blocos do modelo de negócio Canvas	32
Figura 6:	Elementos básicos do processo de gestão estratégica	37
Figura 7:	Matriz SWOT aplicada	39
Figura 8:	Estratégias competitivas genéricas de Porter	40
Figura 9:	Estratégia baseada em valor	42
Figura 10:	Questões que caracterizam a estratégia e o modelo de negócios	44
Figura 11:	Relação entre modelo de negócio e estratégia de negócio	45
Figura 12:	Integração conceitual de estratégia e modelos de negócios	48
Figura 13:	Mesa estratégica	49
Figura 14:	Nuvem de palavras	53
Figura 15:	Síntese dos procedimentos metodológicos	58
Figura 16:	Escalonamento das sobreposições entre modelos de negócios e estratégias de negócios de Seddon e Lewis (2003)	119
Figura 17:	Tabela para classificação entre modelos de negócios e estratégia em sistemas produtivos.....	121

LISTA DE SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
EFAS	External Factor Analysis Summary
ERP	Enterprise Resource Planning
IFAS	Internal Factor Analysis Summary
PnAJ	Artigos publicados em periódicos não acadêmicos
PAJ	Artigos publicados em periódicos acadêmicos
SOWT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PRESENTE TRABALHO	15
INTRODUÇÃO	16
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
1.1 Modelos de negócios	18
<i>1.1.1 História dos modelos de negócios</i>	<i>22</i>
<i>1.1.2 Modelo conceitual</i>	<i>25</i>
<i>1.1.3 Definição dos principais autores sobre modelos de negócios</i>	<i>27</i>
1.2 Tipos de modelos de negócio	28
<i>1.2.1 Conceito St. Gallen</i>	<i>28</i>
<i>1.2.2 Modelo de negócio Canvas</i>	<i>31</i>
1.3 Implementação do modelo de negócio	34
1.4 Gestão estratégica	35
<i>1.4.1 Formulação estratégica e estratégia de negócios</i>	<i>39</i>
1.5 Valor	42
1.6 Modelos de negócios e estratégias de negócios	43
2 METODOLOGIA	51
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	59
3.1 Análise intra-caso	59
3.2 Análise inter-casos	88
3.3 Relação entre modelos de negócios e estratégias de negócios	119
3.4 Indicadores e tabela: comparação entre Brasil e Polônia	125
CONCLUSÃO	129
REFERÊNCIAS	131
APÊNDICE A	136
APÊNDICE B	138

APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PRESENTE TRABALHO

A busca pelo aprendizado e desenvolvimento em gestão de negócios, fez com que a autora deste trabalho decidisse fazer um mestrado. O Centro Paula Souza foi a primeira escolha, uma vez que toda a formação da autora proveio dessa instituição, totalizando cerca de sete anos e meio entre estudos que vão desde o ensino médio, faculdade e o mestrado.

O mestrado em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos é a escolha ideal para alcançar os objetivos na busca pelo aprendizado, pois oferece conhecimentos que habilitam encontrar soluções para problemas práticos de base tecnológica e promove a pesquisa aplicada, levando para o setor produtivo a cultura da pesquisa e da inovação tecnológica.

A parceria com a Czestochowa University of Technology iniciou em 2015 e está baseada no acordo mútuo, assinado em 2017. A cooperação consiste em intercâmbio de ensino de curto prazo, parceria e intercâmbio em tutoria, pesquisa e publicações, e eventos comuns de natureza científica e educacional, e sendo esta dissertação resultado do segundo mestrado internacional entre as instituições.

A elaboração deste trabalho teve direcionamento inicial para que a linha de pesquisa de Gestão e Sistemas Produtivos do Centro Paula Souza e a Faculdade de Gestão da Czestochowa University of Technology trabalhassem em parceria, contribuindo para a capacitação da autora, de forma que a aplicabilidade do trabalho fosse demonstrada no cenário de internacionalização e globalização, por meio dos conceitos e práticas na gestão dos sistemas produtivos.

Em um ano foram três viagens à Polônia para desenvolvimento do trabalho. A primeira viagem para alinhamento sobre o tema da pesquisa, a segunda para pesquisa de campo, que percorreu as cidades de Katowice, Cracóvia e Varsóvia por nove dias e a terceira para a defesa da autora na Czestochowa University of Technology.

Além do desenvolvimento conceitual e técnico, a internacionalização do mestrado permitiu o conhecimento da cultura organizacional, da sociedade e do povo polonês, contribuindo para o desenvolvimento profissional e pessoal da autora.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos muitos pressupostos e práticas de negócios antes tidos como certos, começaram a se desfazer dando lugar a novos conceitos usados mais a cada dia. O mundo e os mercados em rápida mudança obrigam as empresas a evoluir constantemente se quiserem manter sua prosperidade. O foco no produto mudou para o mercado e para o cliente (KOTLER, 1999).

O modelo de negócio amplia as ideias centrais na estratégia de negócio e suas tradições teóricas associadas. Os estudiosos argumentam que o modelo de negócio pode ser uma fonte de vantagem competitiva, distinta da posição de mercado em relação ao produto da empresa (CHRISTENSEN, 2001). No mesmo alinhamento, Teece (2010) argumenta que a estratégia de rastreamento e a análise do modelo de negócio são necessárias para garantir uma vantagem competitiva resultando de uma nova formulação de um modelo.

Embora o termo "modelo de negócio" tenha sido usado há anos, a ideia de que a empresa é um portfólio de modelos de negócio, cada um representando um conjunto específico de atividades com requisitos de recursos específicos, atendendo diferentes conjuntos de clientes e seus próprios meios de fornecer valor a organização emergiu recentemente (SABATIER *et al.*, 2010). Essa alternativa à "empresa" como unidade de análise fornece oportunidades estimulantes para as organizações reconsiderarem a forma de desenvolver suas estratégias. As capacidades e recursos internos, as ameaças e oportunidades externas podem ser consideradas no contexto de cada modelo, promovendo o desenvolvimento de novas soluções sob medidas inerentemente mais criativas do que as abordagens genéricas de nível organizacional (BROWNE *et al.*, 2018).

A relação entre modelos de negócios e estratégias de negócios não está completamente esclarecida tanto na literatura científica, quanto na prática (RUSNJAK, 2012). Segundo Vukanovic' (2016) o tema modelo de negócio tem sido debatido ao longo dos anos. 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 publicados (2000–2005). Mediante esses apontamentos, a questão de pesquisa que este trabalho pretende responder é:

Como as empresas com diversos sistemas produtivos se relacionam com seus modelos de negócios e suas estratégias no Brasil e na Polônia?

O principal objetivo desta dissertação é criar indicadores para classificar a relação entre o modelo de negócio e estratégia de negócios em sistemas produtivos e desenvolver uma tabela como artefato para a classificação.

Os objetivos específicos são:

1. Criar indicadores de classificação para a relação entre modelos de negócios e estratégias de negócios;
2. Desenvolver uma tabela como artefato para classificação dos indicadores;
3. Identificar as sobreposições dos termos modelo de negócio e estratégia de negócio.

Uma revisão bibliográfica sobre “*business models*”, “*business strategies*” e “*value*” foi utilizada para legitimar as questões pertinentes sobre os termos. A revisão bibliográfica permitiu a escolha das lentes teóricas de Osterwalder *et al.* (2005) quanto à construção dos pilares do modelo de negócio, Osterwalder e Pigneur (2011) referente ao modelo de negócio Canvas e de Seddon e Lewis (2003) para as relações entre modelos de negócios e estratégias de negócios. Para realização desta pesquisa foi utilizada abordagem qualitativa do tipo exploratório descritivo com análise de conteúdo, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado realizadas com executivos de empresas no Brasil e na Polônia.

O estudo múltiplo de casos foi aplicado para identificar as semelhanças e dissimilaridades na forma como as empresas relacionam seus modelos de negócios e suas estratégias de negócios, a fim de construir os indicadores e utilizar a tabela, que analisa o modelo de negócio de cada empresa e identifica em quais blocos do negócio as estratégias são aplicadas.

O grande potencial de inovação deste trabalho é analisar a relação entre a teoria e a prática empresarial dos termos, por meio de indicadores de classificação.

Além da introdução, este trabalho está dividido entre as seguintes seções: fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussão e conclusão.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico aborda os principais tópicos relacionados a este trabalho, quanto a modelos de negócios, estratégias de negócios e valor.

1.1 Modelos de negócios

Um modelo é entendido como uma representação simplificada de um aspecto da realidade ou do mundo real. Modelos úteis fornecem uma visão geral e uma abordagem de possíveis soluções para um problema e são úteis para visualizar e estruturar situações econômicas complexas (BECKER *et al.*, 2012).

No contexto de modelo de negócio, o "modelo" é a representação abstrata de como as atividades de negócio de uma organização funcionam realmente e “negócio” 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 o cliente garantindo vantagem competitiva e gerando receita, utilizando uma imagem abrangente e agregada da realidade, que podem integrar os aspectos político e jurídico, econômico, sociocultural, tecnológico e condições ecológicas na arquitetura transparente necessária para gerenciar a complexidade (DOLESKI, 2015).

O modelo de negócio foi trazido para uma linha de frente do pensamento de gestão e tornou-se, nos últimos tempos, um novo fator de contingência importante nas tecnologias de informação e comunicação, como a internet e tecnologias de banda larga que facilitaram novos tipos de interações mediadas por tecnologia entre os agentes econômicos (GEOFFRION e KRISHNAN, 2003).

Segundo Vukanovic' (2016), o sucesso do modelo de negócio depende de condições de mercado, sinergia estratégica, competências e ativos, arranjos financeiros (política de preços, esquemas de divisão de receita), infraestrutura tecnológica robusta, esquemas de governança eficazes e assim por diante. Por não ter um conceito definido e por suas funções práticas ainda

não estarem claramente definidas, as implicações teóricas e práticas da estrutura conceitual construída definem que o modelo de negócio precisa ser compatível com variáveis externas, como cultura, oportunidades de mercado, leis e regulamentos, tamanho e natureza da base de clientes, nível de concorrência e avanços tecnológicos.

O tema modelo de negócio 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 publicados (2000–2005). O quadro 1, adaptado de Vukanovic' (2016), mostra a evolução detalhada e longitudinal dos trabalhos acadêmicos, livros, dissertações de mestrado e teses de doutorado mais citados no campo de modelo de negócio.

Quadro 1: Ordem cronológica da estrutura longitudinal, comparativa e analítica de definições de modelo de negócio 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 atores 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 <i>et al.</i> (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, fornecedores 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 e-business inclui conteúdo (bens e informações trocados), estrutura (os elos entre as partes interessadas) e governança das transações (o controle dos fluxos) de bens, informações e recursos).	3785
Magretta (2002)	Os principais componentes do modelo de negócio incluem contar uma história lógica que explica quem são os clientes, o que eles valorizam e como entregar valores a eles a um custo adequado.	2196
Morris <i>et al.</i> (2005)	Um modelo de negócio representa a maneira como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia, arquitetura e economia de risco criam vantagem competitiva sustentável em mercados definidos. Possui seis componentes fundamentais: proposta de valor, cliente, competências internas, posicionamento externo, modelo econômico e fatores pessoais e do investidor.	1330

Osterwalder <i>et al.</i> (2005)	O modelo de negócio é uma interface ou uma camada teórica intermediária entre a estratégia de negócio e os processos de negócios.	1598
Shafer <i>et al.</i> (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 <i>et al.</i> (2008)	Um modelo de negócios consiste em quatro elementos interligados (proposição de valor do cliente; 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 and Pigneur (2010)	Um modelo de negócio é uma série de elementos: proposta de valor (oferta de produto / serviço, segmentos 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 de modelo de negócio destacam a fragmentação da natureza das conceituações existentes. Uma ampla variedade de abordagens, pontos de vista e questões diferentes e multidisciplinares em relação ao conceito aplicativo dos modelos de negócios mantêm e se somam à visão indefinida do conhecimento de domínio de forma fragmentada. Isso sugere que o domínio é confuso e vago e encontra-se ainda em fase de conceituação. O termo modelo de negócio é confundido com um conjunto de características metodológicas discrepantes não definidas (VUKANOVIC', 2016).

Os modelos de negócios estão preocupados com a forma como a empresa define sua estratégia competitiva projetando o produto ou serviço. Oferece ao mercado quanto cobra, quanto custa produzir, como se difere de outras empresas por proposta de valor e como a empresa integra sua própria cadeia de valor com a de outras empresas em uma rede de valor (RASMUSSEN, 2007).

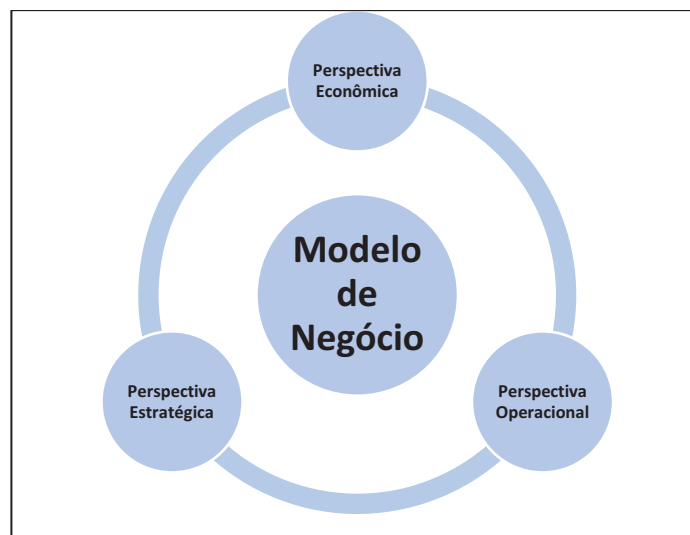
Os modelos de negócios refletem uma hipótese sobre o que os clientes desejam e como uma empresa pode atender melhor essas necessidades (TEECE, 2007). O modelo de negócio

reflete como o valor é produzido e entregue aos clientes, tornando-se uma representação dinâmica da lógica operacional organizacional e uma representação objetiva da realidade da empresa e de seus mercados (MASON e SPRING, 2011).

Seelos e Mair (2007) conceituam um modelo de negócio como um conjunto de recursos configurados para permitir a criação de valor consistente com objetivos estratégicos econômicos ou sociais.

A Figura 1 apresenta as perspectivas para o desenvolvimento e implementação dos modelos de negócios.

Figura 1: Perspectivas para desenvolver e implementar os modelos de negócios



Fonte: Grabowska, 2015

Conforme Figura 1, as perspectivas de desenvolvimento e implementação do modelo de negócios são divididas em econômicas (estrutura de receita, mercado e custos), perspectiva operacional (a cadeia e redes logísticas importantes) e a perspectiva estratégica (determinação da posição de mercado e relacionamento com outras empresas).

Segundo Falencikowski (2013), as definições do conceito de modelo de negócio utilizam as seguintes fases: abordagem de geração de renda, combinação de ativos que fornecem à organização as capacidades para criar valor, descrição do negócio, planejamento usado para projetar estratégia organizacional lógica, relacionada à criação de valor, descrição de relacionamentos, que ocorrem entre os principais interessados, abordagem ao método de criação de valor e descrição da criação e obtenção de valor.

O desenvolvimento tecnológico tem feito com que as empresas se adaptem para sobreviver e ter sucesso melhorando suas posições competitivas, capacidade de responder a mudanças ambientais, utilizando decisões de negócios de alta qualidade. A adoção de modelos de negócios como ativos organizacionais essenciais aprimoram o controle dos gerentes de negócios sobre seus negócios, permitindo que possam competir melhor por meio de níveis apropriados e necessários de informações fornecidos pelos modelos de negócios (VUKANOVIC', 2016).

Uma melhor compreensão dos modelos de negócios ajuda os empreendedores a tomarem decisões adequadas, e aumentam 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 da análise de dados. Um bom modelo de negócio depende da arte e da intuição, e da ciência e análise de negócio (TEECE e LINDEN, 2017).

1.1.1 História dos modelos de negócios

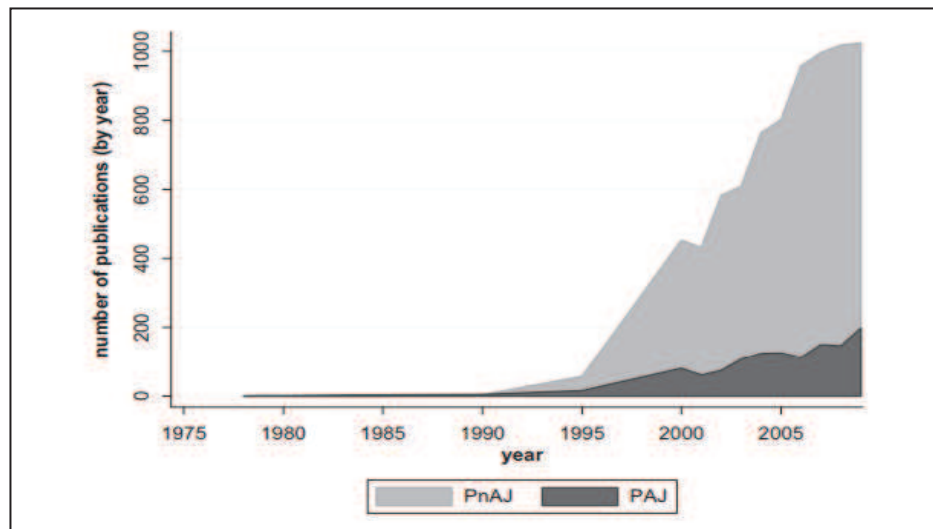
O termo modelo de negócio tornou-se popular no final dos anos 1990, por meio de processamentos, armazenamentos e compartilhamento de informações, criando uma nova forma de fazer negócios. Nessa época, as cadeias de valor/rede foram desmembradas; os produtos, serviços e serviços inovadores e ricos em informações inovadoras foram reconfigurados; as aplicações apareceram, novos canais de distribuição surgiram e mais clientes foram alcançados (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

A economia digital forneceu às empresas em potencial a oportunidade de experimentar novas formas de mecanismos de criação de valor, em que o valor é criado em conjunto por uma empresa e uma infinidade de parceiros de negócios. Essa redefinição de valor atraiu a atenção de estudiosos da administração, empregando o conceito de modelo de negócio em suas tentativas de explicar a criação de valor em mercados em rede (ZOTT e AMIT, 2009).

Com o advento da internet, o conceito de modelo de negócio se fortaleceu em meados da década de 1990 e tem crescido. A partir desse momento, o conceito de modelo de negócio tem sido estudado por acadêmicos e profissionais de negócios, conforme documentado pelo

número de publicações incluindo artigos, livros e capítulos de livros em jornais de negócios e revistas científicas. O interesse pelo conceito se intensificou ao longo do período de 15 anos entre 1995 e 2010, conforme a Figura 2, (em que PnAJ = artigos publicados em periódicos não acadêmicos e PAJ = artigos publicados em periódicos acadêmicos) (ZOTT, AMIT *et al.*, 2011).

Figura 2: Artigos de modelo de negócio no campo de negócios/gerenciamento



Fonte: Zott *et al.*, (2011)

Os modelos de negócios podem durar anos ou mesmo décadas, mas todos têm vida útil limitada. A revisão do modelo de negócio é necessária quando as mudanças são percebidas na tecnologia, na demanda do consumidor ou no cenário competitivo. Isso é feito de forma mais eficiente antes que a necessidade de mudança se torne óbvia. A detecção proativa da necessidade de mudança é uma capacidade dinâmica que deve ser cultivada e incorporada à estrutura da organização (TEECE, 2012). As mudanças nos modelos de negócios podem acontecer porque os clientes mudam suas necessidades, os concorrentes mudam seus negócios, a tecnologia corporativa avança e as empresas entram em ciclos de negócios diferentes (VUKANOVIC', 2016).

A complexidade e dinamismo dos modernos ambientes de negócios tem feito com que as empresas precisem de ferramentas poderosas, que traduzam todos os aspectos relevantes em uma solução abrangente. Modelos de negócios antigos não oferecem ampla solução necessária para tantas condições diferentes, complexas e ambientes mutáveis (DOLESKI, 2015). A complexidade dos negócios continua a crescer com novos modelos de negócios, canais, concorrentes e necessidades dos clientes que impulsionam as expectativas de desempenho.

Essas áreas exigem excelência e inovação no planejamento e execução em todas as funções de negócios. A complexidade é visível não apenas na variedade de casos de uso que exigem uma visão analítica, mas também na velocidade e na relevância de como as equipes de análise devem fornecer tais percepções (LEHONG e SWANTON, 2018).

Uma revisão da literatura revela a tendência destacando a necessidade de explorar o desenvolvimento dos modelos de negócios, mediante uma lente holística e sistêmica, mostrada no Quadro 2.

Quadro 2: Evolução da literatura de modelos de negócios

Ideias Fundamentais	Conceituações Representativas
Ênfase nas variáveis de decisão para relacionamentos diádicos	
Os modelos de negócios são conjuntos de variáveis de decisão (ou seja, proposições de valor, fórmulas de lucro, recursos-chave, processos-chave, principais parceiros, atividades-chave, relacionamentos com clientes, segmentos de clientes, estruturas de custos e fluxos de receita) alteradas pelas empresas.	“Um modelo de negócio é uma representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de arquitetura de estratégia de risco e economia são direcionadas para criar vantagem sustentável em mercados definidos” (MORRIS <i>et al.</i> , 2005, p. 727).
Os gerentes são vistos como tendo um alto grau de escolha consciente e os modelos de negócios são descritos principalmente como centrados na empresa, uma vez que as empresas criam valor e entregam valor aos clientes.	"Todos os novos modelos de negócios são variações da cadeia de valor genérica subjacente a todos os negócios. Essa cadeia tem duas partes de todas as atividades associadas a fazer algo: projetar, comprar matérias-primas, fabricação, etc. Todas as atividades associadas à venda de algo: encontrar e alcançar clientes, transacionar uma venda, distribuir o produto ou entregar o serviço ” (MAGRETA, 2002, p. 88).
Ênfase em variáveis de decisão, mas em um contexto mais amplo de atores em rede	
Modelos de negócios são enquadrados como conjuntos de variáveis de decisão e as interações entre essas variáveis de decisão, atores, atividades e processos são enfatizadas.	“Ao divulgar diferentes partes do modelo de negócio para investidores, fornecedores e clientes, o modelo de negócio (ou frações dele) se torna inserido nos modelos de negócios de outros” (MASON E SPRING 2011, p. 1033).
Os gerentes são vistos como tendo um alto grau de escolha consciente e os modelos de negócios são vistos como centrados na empresa, mas abrangentes nos limites, para incluir atores como fornecedores e usuários.	As partes interessadas fora de uma única empresa tornam-se atores ativos em modelos de negócios abertos, em vez de receptores passivos de modelos de negócios fechados” (COOMBES e NICHOLSON 2013, p. 662).
O valor é criado e entregue pelas empresas e seus parceiros de rede e consumido pelos clientes.	“Um modelo de negócios é um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa focal e expande seus limites. O sistema de atividades permite que a empresa, em conjunto com seus parceiros crie valor e se aproprie de uma parcela desse valor” (ZOTT e AMIT, 2010, p. 216).

Ênfase em sistemas e instituições	
Modelos de negócios são conjuntos de ferramentas dinâmicas de criação de sentido que conectam atores, tecnologias e mercados.	"O modelo de negócio é um dispositivo narrativo e calculativo que permite aos empresários explorarem um mercado e desempenhar um papel performativo ao contribuir para a construção da rede tecnoeconômica de uma inovação" (DOGANOVA e EYQUEM-RENAULT 2009, p. 1559).
Os atores confiam em mecanismos de criação de sentido que permitem e restringem suas práticas.	Se um modelo de negócio "consegue inscrever aliados, ele começa a realizar o mundo que narra a cada iteração bem-sucedida" (ARAÚJO e EASTON, 2012, p. 316).
A criação de valor requer relacionamentos e interações entre atores sistêmicos e modelos de negócios que transcendem os atores focais.	"O modelo de negócios não é apenas uma entrada dos encontros entre os empreendedores e os aliados que eles buscam se inscrever, mas também uma saída disso." (DOGANOVA e EYQUEM-RENAULT 2009, p. 1566).

Fonte: Wieland *et al.* (2017)

Ao longo dos anos vários pesquisadores apresentaram diferentes conceituações sobre o tema modelos de negócios, porém, todos concordam que o modelo de negócio é a representação de como as empresas conduzem seus negócios.

1.1.2 Modelo conceitual

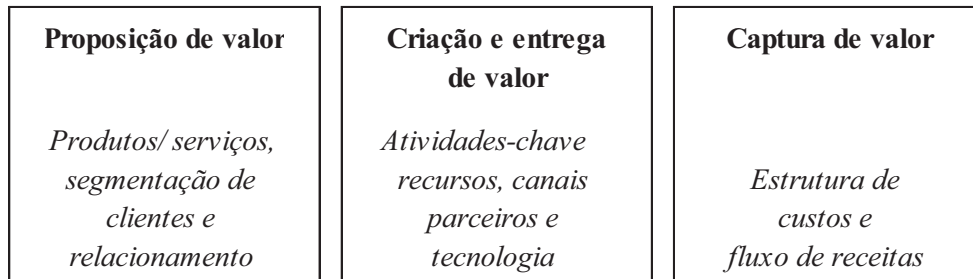
Um modelo de negócio é definido por três elementos principais: proposta de valor, criação e entrega de valor e captura de valor. A criação de valor está no centro de qualquer modelo de negócio. As empresas, muitas vezes, capturam valor aproveitando novas oportunidades de negócios, novos mercados e novas fontes de receita (BELTRAMELLO *et al.*, 2013, TEECE, 2010).

A projeção de um modelo de negócio ocorre por meio da percepção de clientes com necessidades não satisfeitas (ou não atendidas). A projeção bem-sucedida fornecerá um produto ou serviço ao cliente que estiver disposto a pagar mais por esse produto ou serviço. Dessa forma, este cliente cobre todos os custos e gera lucro suficiente para sustentar o negócio e seu crescimento (TEECE e LINDEN, 2017).

A Figura 3 apresenta a estrutura conceitual e seus principais elementos: proposta de valor, criação e entrega de valor e captura de valor. A criação e entrega de valor estão no centro

do modelo de negócio.

Figura 3: Estrutura do modelo conceitual de negócios



Fonte: Richardson (2008); Osterwalder e Pigneur (2005); Bocken *et al.* (2013)

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 *et al.*, 2005; OSTERWALDER e Pigneur, 2011). O Quadro 3 apresenta a construção dos blocos.

Quadro 3: Nove blocos de construção do modelo de negócio

Pilar	Bloco de Construção de Modelo de Negócio	Descrição
Produto	Proposição de Valor	Dá 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 links que uma empresa estabelece entre ela e seus diferentes segmentos de clientes.
	Canal de distribuição	Descreve os vários meios da empresa para entrar em contato com seus clientes.
Gestão de Infraestrutura	Recursos-chave	Descreve o arranjo de atividades e recursos.
	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, *et al.* (2005); Osterwalder e Pigneur (2011)

O estudo de modelos de negócios é um tópico importante para a pesquisa de uma empresa estratégica, pois os modelos de negócios afetam as possibilidades de valor da criação e captura de valor das empresas (AMIT e ZOTT, 2001).

1.1.3 Definição dos principais autores sobre modelos de negócios

De acordo com Alegre e Berbegal-Mirabent (2016), os modelos de negócios fornecem uma imagem consistente e integrada de uma empresa, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Definições dos modelos de negócios

Autores	Definições
Amit e Zott (2001)	O conteúdo, a estrutura e a governança das transações criadas para criar valor ao explorar oportunidades de negócios.
Osterwalder <i>et al.</i> , (2005)	Uma ferramenta conceitual contendo um conjunto de objetos, conceitos e suas relações com o objetivo de expressar a lógica de negócios de uma empresa específica.
Shafer <i>et al.</i> , (2005)	Uma representação da lógica central subjacente de uma empresa e opções estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valores.
Amit e Zott (2010)	Um sistema de atividades independentes que transcende empresas locais e cobre seus limites.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Um conjunto de escolhas gerenciais e as conseqüências dessas escolhas.

Fonte: Alegre e Berbegal-Mirabent (2016)

Conforme os autores, os modelos de negócios descrevem o raciocínio de como uma organização cria, entrega e valoriza as capturas, e identifica os elementos e relacionamentos que descrevem como o negócio opera. Esses elementos ou componentes também foram abordados em estudos anteriores e conceitualizados de acordo com sua natureza (SHAFER *et al.*, 2005; BERBEGAL-MIRABENT, 2016), conforme mostra o Quadro 5.

Quadro 5: Componentes dos modelos de negócios

Autores	Componentes do modelo de negócio
Hamel (2000)	Estratégia básica, recursos estratégicos, interface com o cliente e rede de valores.
Gordijn e Akkermans (2001)	Valor, porta de valor, atividade de valor, troca de valor, objeto de valor e cálculo de lucratividade.
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	Proposição de valor, segmento de mercado, estrutura da cadeia de valor, estrutura de custo e lucro, posição da empresa no contexto da rede de valor e estratégia competitiva.
Hedman e Kalling (2003)	Clientes, concorrentes, fornecimento, atividades e recursos de organização, fornecimento de insumos e produção e componente de processo longitudinal.
Osterwalder <i>et al.</i> , (2005)	Proposição de valor, canal de distribuição, relacionamento com o cliente, rede de parceiros e modelo de receita.

Fonte: Alegre e Berbegal-Mirabent (2016)

Conforme apresentado no Quadro 5, os componentes do modelo de negócio baseiam-se no valor que a empresa oferece aos clientes, como a empresa se relaciona com seus clientes e com seus parceiros.

1.2 Tipos de modelos de negócio

Neste item serão apresentados dois modelos de negócios: conceito St. Gallen de Bleicher (2011) e modelo de negócio Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011).

1.2.1 Conceito St. Gallen

O conceito St. Gallen de Bleicher baseia-se em uma abordagem sistemática desenvolvida por Hans Ulrich e seus alunos na Universidade de St. Gallen (BLEICHER, 2011) e oferece uma estrutura conceitual útil, em uma avaliação abrangente e detalhada de todas as

áreas de gerenciamento de uma empresa. É uma teoria que oferece uma abordagem prática para lidar com condições complexas e ambientes de negócios, podendo ser utilizado como uma forma de mapa para orientação de gestão de negócios (BLEICHER 2011). O conceito classifica todas as áreas de gestão empresarial em três dimensões nos níveis: normativo, estratégico e operacional (DOLESKI, 2015). O Quadro 6 apresenta as três dimensões do conceito.

Quadro 6: Três dimensões do conceito St. Gallen

Normativo	Estratégico	Operacional
Aborda os objetivos gerais de negócios e define os valores, princípios, padrões e regras constitutivos que moldam a identidade de uma organização e estabelecem a estrutura criativa para as ações de negócios. É a base e a justificativa para todas as atividades de uma empresa.	Baseia-se nos objetivos e regras estabelecidas pelas normas da gestão. Enquanto o gerenciamento normativo justifica as atividades comerciais, o gerenciamento estratégico orienta essas atividades. O foco está nas iniciativas e projetos a serem perseguidos, sobre a forma fundamental e o foco das estruturas organizacionais e sistemas de gestão (cf. Bleicher 2003, p. 162).	Gestão executiva que implementa praticamente as tarefas normativas e estratégicas. A gestão operacional garante uma atividade do dia-a-dia da organização.

Fonte: Adaptado de Doleski (2015)

Os elementos das três dimensões podem ser classificados como uma ferramenta adicional do conceito St. Gallen, conforme Quadro 7 e Figura 4.

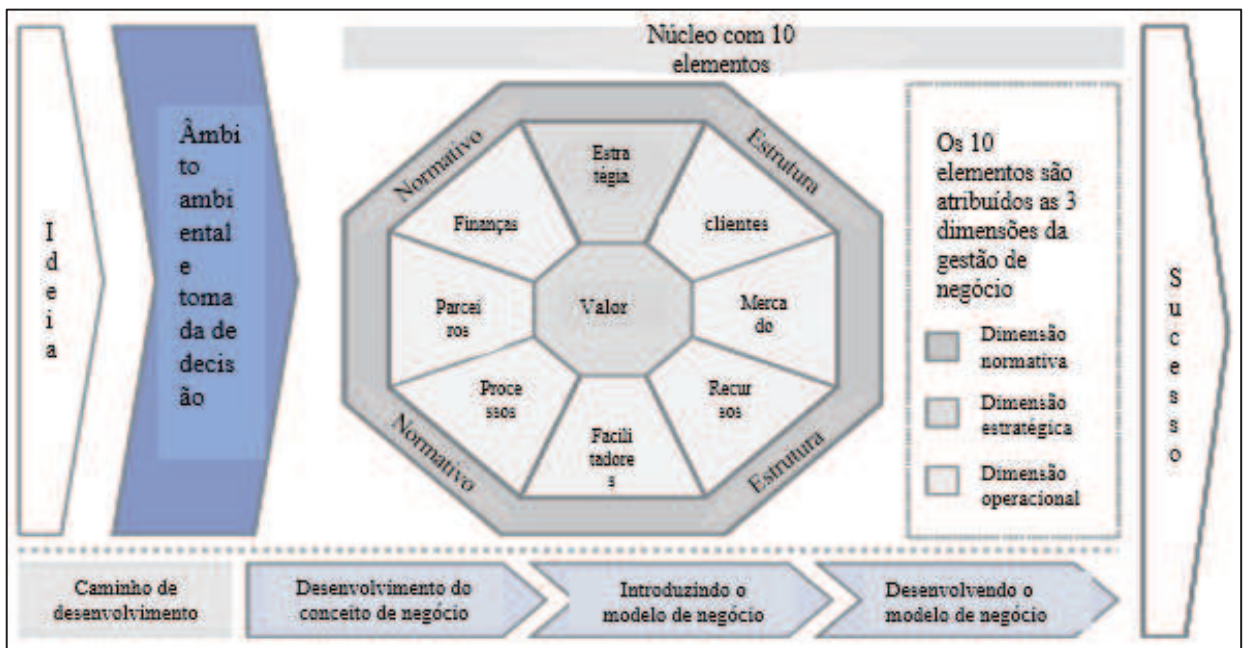
Quadro 7: Dimensões, níveis e elementos do modelo de negócio integrado

Três áreas	Dimensão normativa	Dimensão estratégica	Dimensão operacional
Nível de proposição de valor	[1] Normativo	[2] Valor	
(O quê? Que valor?)	framework	[3] Estratégia	
Fonte do nível de receita (por que meios? Quem?)			[4] Clientes [5] Mercado [6] Receita
Nível de criação de valor (Como)?			[7] Facilitadores [8] Processos [9] Parceiros [10] Finanças

Fonte: Doleski (2015)

Essa diferenciação lógica e hierárquica não deve levar à suposição errônea de que as três dimensões existem isoladamente. Conforme o conceito St. Gallen, a realidade econômica é uma das inúmeras relações e interações entre as três áreas. A integração de todas as três dimensões da gestão de negócios deve ser o primeiro passo na criação de um conceito geral mais amplo e lógico, conforme Figura 4.

Figura 4: Cinco componentes estruturais do modelo de negócio integrado



Fonte: Doleski (2015)

Conforme Figura 4 ilustra, o diagrama esquemático do modelo de negócio integrado com seus cinco componentes estruturais: ideia de blocos de construção, escopo de tomada de decisão, núcleo do modelo, caminho de desenvolvimento e sucesso, e juntos representam os dez elementos do modelo integrado.

Os dez elementos do modelo integrado não podem ser estruturados apenas com as três dimensões apresentadas no Quadro 6. Os dez elementos unidos transformam-se em uma ferramenta de classificação estrutural formada pelo nível de proposição de valor, fontes de geração de receita e o nível de criação de valor (DOLESKI, 2015).

Os dez elementos do modelo: dimensão normativa, finanças, parceiros, processos, facilitadores, recursos, mercado, clientes, estratégia e valor podem ser utilizados tanto para desenvolver um processo estruturado de *design* e seleção para modelos de negócios potencial em um estágio muito inicial, quanto na evolução contínua de um modelo existente (DOLESKI,

2015).

O termo conceito St. Gallen é utilizado para a modelagem dos modelos de negócios a serem implementados. A introdução de um conceito de negócio na prática, intimamente ligado à modelagem, é denominado modelo de negócio, já o desenvolvimento de modelos de negócios refere-se a modelos já existentes (DOLESKI, 2015).

1.2.2 Modelo de negócio Canvas

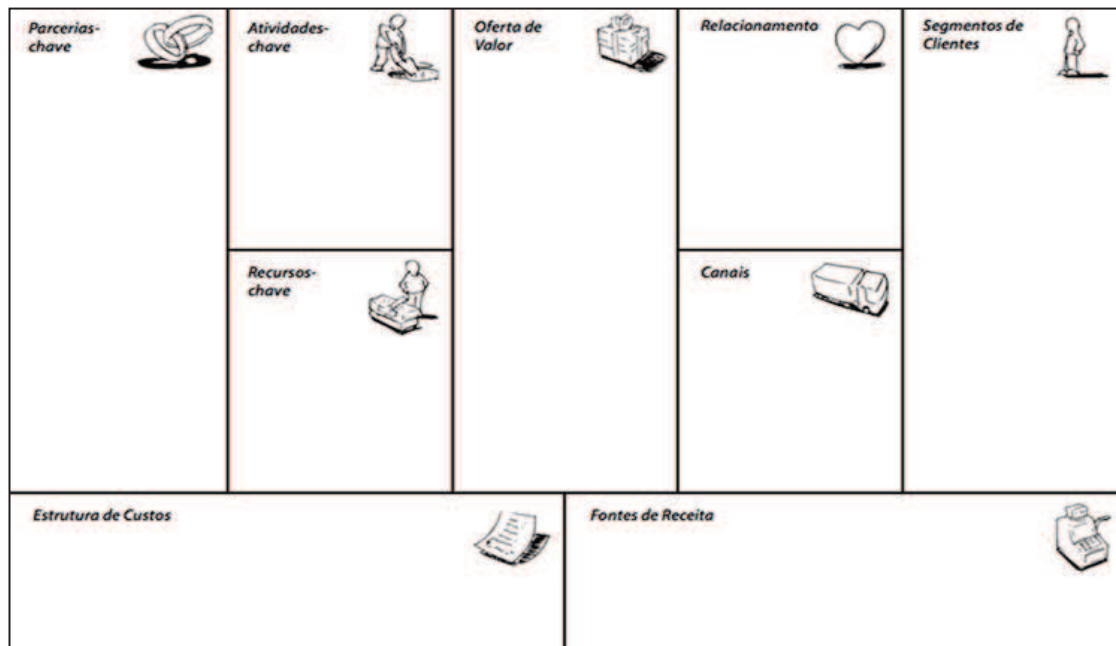
Para Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócio representa partes da estratégia planejada para ser implementada dentro de suas estruturas organizacionais, processos e sistemas interdependentes.

Osterwalder (2004) desenvolveu um estudo avaliando e comparando os modelos de construção mais comuns na literatura e a partir disso, identificou os componentes mencionados com maior frequência. O resultado dessa pesquisa consiste em uma síntese com nove blocos de construção, abrangendo todos os componentes dos modelos de negócios mencionados por pelo menos dois autores, excluindo os elementos relacionados aos concorrentes.

O objetivo dos autores no desenvolvimento do modelo de negócio Canvas foi permitir, a qualquer pessoa interessada, criar ou modificar um modelo de negócio, uma vez que a tela do modelo de negócio apresenta uma linguagem clara, permitindo a troca de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem de negócios (OROFINO, 2011).

A Figura 5 ilustra a interação entre os blocos da tela do modelo de negócios.

Figura 5: Blocos do modelo de negócio Canvas



Fonte: 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 e PIGNEUR, 2011).

A análise de cada um dos nove blocos do modelo de negócio Canvas é apresentado no Quadro 8, segundo Osterwalder e Pigneur (2011).

Quadro 8: Nove blocos do modelo de negócio e suas características

Construção dos Blocos	Descrição	Perguntas que guiam o processo do desenvolvimento
Proposta de valor	Um conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico.	Qual o valor que temos para o cliente? Que problema estamos ajudando a resolver? O que precisamos satisfazer? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?
Segmento de clientes	Diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?

Canais	Os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	<p>Por quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados?</p> <p>Como podemos alcançá-los agora?</p> <p>Como nossos canais se integram?</p> <p>Qual funciona melhor?</p> <p>Quais são os mais rentáveis?</p> <p>Como eles são integrados na rotina dos clientes?</p>
Relacionamento com os clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre seus clientes.	<p>Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles?</p> <p>Quais foram os que estabelecemos?</p> <p>Qual é o custo de cada um?</p> <p>Como eles se integram ao resto do nosso modelo de negócio?</p>
Recursos-chave	Descreve a organização das atividades e recursos necessários para criar valor para os clientes.	<p>Quais são os principais recursos que nossa proposta de valor exige?</p> <p>Nossos canais de distribuição?</p> <p>Relacionamento com o consumidor?</p> <p>Fontes de receita?</p>
Atividades-chave	Habilidades na realização das ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes	<p>Quais atividades-chave nossa proposta de valor exige?</p> <p>Nossos canais de distribuição?</p> <p>Relacionamento com o consumidor?</p> <p>Fontes de receita?</p>
Parceiros- chave	Rede principal de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	<p>Quem são nossos principais parceiros?</p> <p>Quem são nossos principais fornecedores?</p> <p>Quais são os principais recursos que obtemos de nossos parceiros?</p> <p>Quais atividades principais os parceiros realizam?</p>
Estrutura de custos	Descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios	<p>Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio?</p> <p>Quais são os principais recursos mais caros?</p> <p>Quais atividades principais são mais caras?</p>
Fluxo de receitas	Descreve como a organização ganha dinheiro em cada segmento de cliente.	<p>Quais valores nossos clientes estão dispostos a pagar?</p> <p>Por que e como eles pagam atualmente?</p> <p>Quanto cada fonte de receita contribui para a receita total?</p>

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Conforme Figura 5 e detalhamento do Quadro 8, a proposta de valor está no centro do modelo de negócios. Ao lado esquerdo e abaixo encontram-se os blocos referentes aos aspectos internos de negócio: parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, custos e receitas. Ao

lado direito, encontram-se os blocos referentes aos aspectos externos: segmentos de clientes, relacionamento e canais de comunicação.

1.3 Implementação do modelo de negócio

Quando um novo modelo de negócio é implementado em uma inicialização ou dentro de uma empresa estabelecida, os recursos de transformação da organização tomam medidas para configurar ou reconfigurar os recursos necessários para manter a coerência organizacional. Transações radicais que mudam numerosos elementos de um modelo existente ao mesmo tempo provavelmente terão mais sucesso (TEECE e LINDEN, 2017).

A implementação e transformação, de forma mais geral, envolve o fechamento de lacunas de capacidade entre as atividades atuais da empresa e as necessárias para implementar o novo modelo de negócio (TEECE e LINDEN, 2017).

O processo de identificação de lacunas começa examinando a ligação entre um modelo de negócio proposto e os recursos existentes da empresa. Uma análise das capacidades existentes requer um ponto de vista objetivo detalhado e realista. A magnitude de uma lacuna pode se tornar aparente somente após uma organização falhar em executar uma iniciativa estratégica. A fase inicial de um projeto pode ser satisfatória, mas à medida que avança começam a surgir problemas. As inovações radicais nos modelos de negócios são difíceis de implementar, pois envolvem a solução de várias lacunas simultaneamente e o esforço e a atenção necessários para isso não são lineares com o fechamento de lacunas individuais (TEECE e LINDEN, 2017).

A equipe de desenvolvimento do modelo de negócio é responsável pela implementação operacional. Após a conclusão do planejamento detalhado é necessária uma estratégia de comunicação adequada, que responda todas as partes interessadas (interna e externa): colaboradores, gestores, proprietários, clientes, parceiros de rede e, se aplicável, aos representantes do setor empresarial e do público. Os elementos do modelo integrado de negócios reunidos nas fases anteriores (ideia, análise e *design*) são considerados e implementados de acordo com a abordagem integrativa proposta (DOLESKI, 2016).

1.4 Gestão estratégica

Segundo Porter (1996) estratégia significa fazer diferente, ou seja, é sobre como a empresa pode ser diferente da concorrência. A estratégia surge do foco nos principais processos da empresa e no desenvolvimento de regras simples que moldam esses processos.

Dentre as concepções de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sobre estratégia é possível analisar a evolução do pensamento estratégico nas organizações em dez escolas, que explicam a formulação estratégica. A evolução do pensamento estratégico está analisada no Quadro 9.

Quadro 9: Escolas do pensamento estratégico

Escola	Categoria em que se enquadra	Características
Design	Prescritiva	A formulação de estratégias procura equilibrar capacidades internas (pontos fortes e fracos) e possibilidades externas (ameaças e oportunidades).
Planejamento		A formulação de estratégias procura equilibrar capacidades internas (pontos fortes e fracos) e possibilidades externas (ameaças e oportunidades)
Posicionamento		O conteúdo das estratégias é prioritário e utiliza técnicas para análise competitiva das indústrias.
Empreendedora	Descritiva	A estratégia parte de representação mental. Nasce de processo visionário que se dá na mente do líder.
Cognitiva		A formulação de estratégias também representa processo mental. Busca-se o significado dessa estratégia na esfera da ação humana.
Aprendizado		A formulação de estratégias constitui processo emergente que surge quando pessoas ou grupos aprendem a respeito de uma situação e também da capacidade de sua organização de lidar com as determinadas situações.
Poder		Considera a formulação de estratégias como processo de negociação, com o uso do poder e a política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
Cultural		O processo de formulação da estratégia está enraizado na cultura da organização, sendo um processo coletivo e cooperativo.
Ambiental		A formulação de estratégias é um processo reativo diante das pressões impostas pelo ambiente sobre as organizações e é condicionado por três forças: ambiente, liderança e organização.
Configuração	Integrativa	A formação da estratégia consiste em processo de transformação e a estabilidade relativa das estratégias dentro de certos estados é seguida por saltos para novos estados.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Conforme apresentado no Quadro 9, as dez escolas que explicam a formulação estratégica são divididas em três categorias: prescritiva, descritiva e integrativa e cada uma possui suas características específicas.

Em mercados estáveis, os gerentes podem confiar em estratégias construídas sobre previsões detalhadas do futuro. Mas em mercados complicados e de rápida movimentação, em há crescimento e criação de riqueza, a imprevisibilidade governa (EISENHARDT e SULL, 2001).

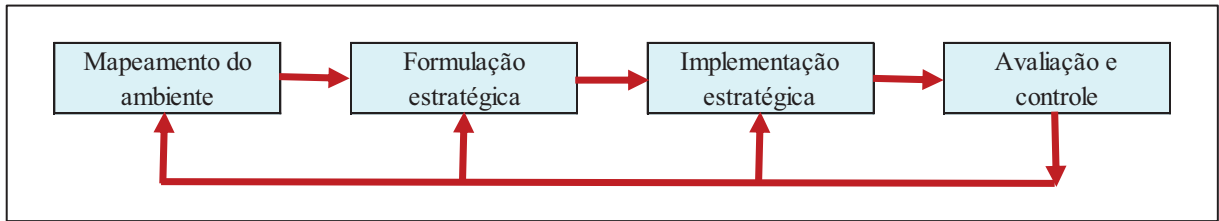
Segundo Kotler (1997) e Shoham (2000) existem cinco orientações estratégicas:

1. A orientação da produção: consiste em tornar os produtos disponíveis e a um baixo custo;
2. A orientação do produto: consiste em oferecer produtos com a maior qualidade, desempenho e recursos inovadores;
3. A orientação de vendas: a chave para atingir as metas organizacionais consiste em esforço agressivo de venda e promoção;
4. A orientação do mercado: a chave para alcançar os objetivos organizacionais consiste na geração de inteligência de mercado em toda a organização, disseminação de inteligência entre os departamentos e capacidade de resposta em toda a organização;
5. A orientação de marketing da sociedade: sustenta que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em oferecer produtos que preservem ou melhorem o bem-estar do consumidor e da sociedade.

A gestão estratégica é um conjunto de decisões e ações gerenciais que determina a longevidade e o desempenho de uma empresa. Inclui varredura ambiental (externa e interna), formulação estratégica (planejamento estratégico ou de longo alcance), implementação da estratégia e avaliação e controle. O estudo da gestão estratégica, enfatiza o monitoramento e avaliação de oportunidades externas e ameaças aos pontos fortes, e das fraquezas de uma empresa. Chamado de política comercial, a gestão estratégica incorpora tópicos como planejamento estratégico, varredura ambiental, análise da indústria e enfatiza o desempenho de longo prazo (WHEELEN e HUNGER, 2012).

A gestão estratégica consiste em quatro elementos básicos. A Figura 6 demonstra a interação desses elementos.

Figura 6: Elementos básicos do processo de gestão estratégica



Fonte: Wheelen e Hunger (2012)

Conforme Figura 6, os quatro elementos básicos da gestão estratégica são: mapeamento do ambiente, formulação estratégica, implementação estratégica e avaliação e controle. Esses quatro elementos resultam na gestão estratégica de cada empresa (WHEELLEN e HUNGER, 2012).

Cada elemento básico do processo de gestão estratégica demonstra o que a empresa pode fazer para ter um modelo de planejamento racional e prescritivo, apresentando o que deve fazer em termos de gerenciamento estratégico.

- Mapeamento estratégico: responsável pelas análises externas das oportunidades e ameaças e das análises internas das forças e fraquezas;
- Formulação estratégica: responsável pela missão, objetivos, estratégias e políticas da empresa;
- Implementação estratégica: responsável pelas atividades necessárias, orçamento e procedimentos necessários para as atividades diárias;
- Avaliação e controle: responsável pelas análises de desempenho do negócio.

O modelo de planejamento racional prevê que, à medida que aumenta a incerteza ambiental, as empresas que trabalham mais diligentemente, conseguirão analisar e prever com mais precisão a situação de mudança em que operam.

A gestão estratégica evoluiu até o ponto em que seu principal valor é ajudar uma organização a operar com sucesso em um ambiente dinâmico e complexo de forma essencial, para que as organizações de aprendizagem evitem a estagnação utilizando o autoexame e experimentação. Todos os níveis não apenas a alta administração, participam no gerenciamento estratégico, ajudando a examinar o ambiente em busca de informações críticas, sugerir mudanças nas estratégias e programas para aproveitar as mudanças ambientais e trabalhar com

outras pessoas para melhorar os métodos de trabalho, procedimentos e técnicas de avaliação (WHEELEN e HUNGER, 2012).

Outra análise importante na gestão estratégica é a análise ambiental e seu monitoramento, avaliação e disseminação de informações dos ambientes externos e internos. O Quadro 10 demonstra as três abordagens estratégicas, segundo (EISENHARDT e SULL, 2001).

Quadro 10: Três abordagens estratégicas

Conjuntos de Habilidades	Posição	Recursos	Regras simples
Lógica estratégica	Estabelecer posição	Aproveitar os recursos	Prosseguir oportunidades
Etapas estratégicas	Identifique mercados atraentes	Estabeleça uma visão	Continue andando
	Localize uma posição	Construa recursos	Aproveite as oportunidades
	Fortifique e defenda	Alavanque os mercados	Termine forte
Pergunta estratégica	Onde devemos estar?	O que devemos ser?	Como devemos proceder?
Fonte de vantagem	Posição única e valiosa com atividades integradas	Único, valioso recursos inimitáveis	Principais processos e regras simples exclusivas
Funciona melhor	Mudando devagar e em mercados bem estruturados	Moderadamente mudando, mercados bem estruturados	Mudando rapidamente, mercados ambíguos
Duração da vantagem	Sustentada	Sustentado	Imprevisível
Riscos	Será muito difícil alterar a posição, conforme as condições mudam	Companhia será lenta para construir novos recursos, conforme as condições mudam	Os gerentes também farão tentativas de executar oportunidades promissoras
Meta de desempenho	Rentabilidade	Dominância a longo prazo	Crescimento

Fonte: Eisenhardt e Sull (2001)

Conforme o Quadro 10, as três abordagens estratégicas são: posição, recursos e regras simples. A estratégia de posição busca estabelecer a posição de mercado da empresa, a estratégia de recursos busca maximizar os recursos disponíveis para alavancar sua posição de mercado, e a estratégia de regras simples busca aproveitar as oportunidades do mercado para que a empresa permaneça forte.

1.4.1 Formulação estratégica e estratégia de negócios

A formulação de estratégias preocupa-se em desenvolver a missão, os objetivos, as estratégias e as políticas de uma empresa. Analisa a situação: o processo de encontrar uma adequação estratégica entre as oportunidades externas e as forças internas, e trabalha em torno de ameaças externas e fraquezas internas. As fraquezas da empresa podem impedi-la de ter uma estratégia bem-sucedida. A análise *SWOT* (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) pode ser usada para obter uma visão estratégica (WHEELEN e HUNGER, 2012).

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a Matriz *SWOT* é criada por meio da combinação das Tabelas EFAS (*External Factor Analysis Summary*), analisando os fatores externos e a Tabela IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), os fatores internos.

A Figura 7 ilustra como as oportunidades externas e as ameaças enfrentadas por uma empresa podem ser combinadas com os pontos fortes e fracos internos da empresa, resultando em quatro conjuntos de possíveis alternativas estratégicas.

Figura 7: Matriz SWOT aplicada

FATORES EXTERNOS \ FATORES INTERNOS	FORÇAS (S) Listar 5 - 10 forças internas aqui	FRAQUEZAS (W) Listar 5 - 10 fraquezas internas aqui
OPORTUNIDADES (O) Listar 5 - 10 oportunidades externas aqui	SO ESTRATÉGIAS Gerar estratégias que usam forças para aproveitar as oportunidades	WO ESTRATÉGIAS Gerar estratégias que aproveitam as oportunidades superando as fraquezas
AMEAÇAS (T) Listar 5 - 10 ameaças externas aqui	ST ESTRATÉGIAS Gerar estratégias que usam forças para evitar ameaças	WT ESTRATÉGIAS Gerar estratégias que minimize as fraquezas para evitar ameaças

Fonte: Wheelen e Hunger (2012)

Oportunidades (O): oportunidades externas disponíveis no ambiente atual e futuro da empresa ou da unidade de negócios, a partir da tabela EFAS;

Ameaças (T): ameaças externas que a empresa ou a unidade enfrenta agora e no futuro

a partir da tabela EFAS;

Forças (S): áreas específicas de força atual e futura para a empresa ou unidade da tabela IFAS;

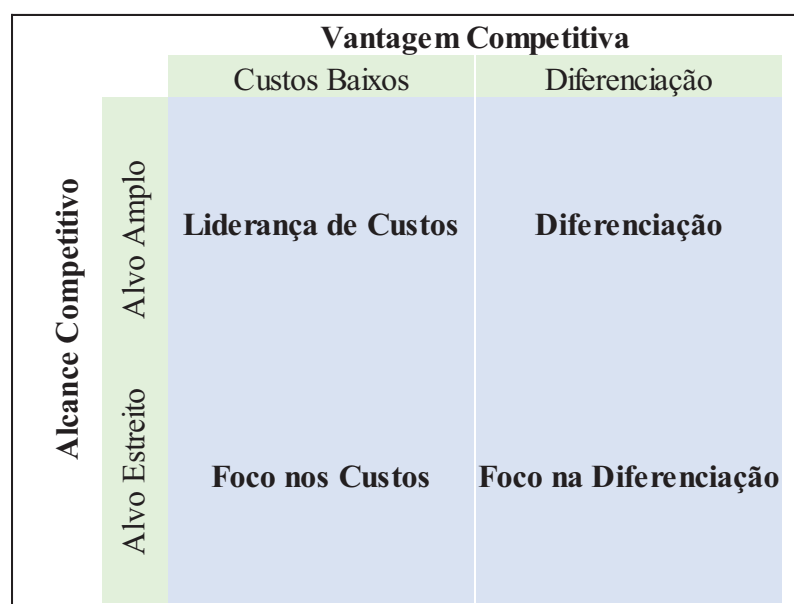
Fraquezas (W): áreas específicas de fraqueza atual e futura para a empresa ou unidade da tabela IFAS.

Após consideradas as combinações dos quatros conjuntos de fatores, as possíveis estratégias são geradas, conforme segue:

- SO Estratégias: são geradas pensando-se em maneiras pelas quais uma empresa ou unidade de negócios poderia usar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades;
- ST Estratégias: consideram os pontos fortes de uma empresa ou unidade como uma forma de evitar ameaças;
- WO Estratégias: tentam aproveitar as oportunidades superando as fraquezas;
- WT Estratégias: são defensivas e atuam para minimizar fraquezas e evitar ameaças.

Porter (1980) propõe duas estratégias competitivas genéricas para superar outras corporações em um setor específico: menor custo e diferenciação. A combinação desses dois tipos de mercados-alvo com os dois mercados competitivos resulta nas quatro variações das estratégias genéricas descritas na Figura 8.

Figura 8: Estratégias competitivas genéricas de Porter



Fonte: Wheelen e Hunger (2012)

Conforme Figura 8, a estratégia de custos baixos é a capacidade de uma empresa ou unidade de negócios de projetar, produzir e comercializar um produto comparável de forma mais eficiente que seus concorrentes. E a estratégia de diferenciação é a capacidade de uma empresa para fornecer valor único e superior para o comprador em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviço de pós-venda (PORTER, 1980).

De acordo com Wheelen e Hunger (2012), nenhuma estratégia competitiva é garantia para alcançar o sucesso, pois cada uma das estratégias genéricas tem riscos. O Quadro 11 mostra os principais riscos da estratégia genérica competitiva.

Quadro 11: Riscos da estratégia genérica competitiva

Riscos da liderança de custo	Riscos de diferenciação	Riscos de Foco
A liderança de custo não é sustentada	Diferenciação não é sustentada:	A estratégia de foco é imitada. O segmento alvo se torna estruturalmente pouco atraente:
Imitação dos concorrentes Tecnologias mudam Outras bases para a liderança de custos são corroídas	Imitação dos concorrentes Bases para diferenciação se tornam menos importantes para os compradores	Estrutura corroída Demanda desaparece
Proximidade na diferenciação é perdida.	A proximidade de custo é perdida	Concorrentes amplamente segmentados sobrecarregam o segmento: · As diferenças do segmento de outros segmentos são estreitas. · As vantagens de um amplo aumento de linha
Os focadores de custos alcançam um custo ainda menor nos segmentos	Os focadores de diferenciação alcançam uma diferenciação ainda maior nos segmentos	Novos focadores subsegmentam o setor

Fonte: Wheelen e Hunger (2012)

Conforme Quadro 11, se uma empresa seguir uma estratégia de diferenciação deve garantir preços mais alto que a concorrência, devido à qualidade superior de seus produtos e serviços. Caso contrário, os clientes não verão a qualidade extra como um custo aceitável (WHEELEN e HUNGER, 2012).

1.5 Valor

Segundo Porter (1980), valor é considerado como uma cadeia vertical que se estende a partir dos fornecedores de recursos a empresas, oferecendo aos compradores seus produtos e serviços. O valor depende das características dos três elementos envolvidos na cadeia: fornecedores, empresas e compradores, sendo a questão central na estratégia de negócios (BRADENBURGER e STUART, 1996).

Para prosperar na "era da revolução", as empresas precisam desenvolver novos modelos de negócios, em que tanto a criação de valor quanto a captura de valor ocorrem em uma rede de valor, incluindo fornecedores, parceiros, canais de distribuição e coalizões, ampliando os recursos das empresas (HAMEL, 2000).

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 às 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 ter assimetria favorável entre si e seus concorrentes. As quatro estratégias baseadas em valor, que levam a criação da disposição para pagar dos compradores e do custo de oportunidade dos fornecedores estão identificadas na Figura 9 (BRADENBURGER e STUART, 1996).

Figura 9: Estratégia baseada em valor

	Empresa	Competidores
Disposição para pagar dos compradores	↑	↓
Custo de oportunidade dos fornecedores	↓	↑

Fonte: Adaptado de Bradenburger e Stuart (1996)

Canto superior esquerdo: estratégia é elevar a vontade de pagar dos compradores para o produto da empresa. É a estratégia clássica de diferenciação, envolvendo a empresa em 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, como por exemplo, 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 convencer os compradores de que os produtos da concorrência são menos interessantes até mesmo por questões sustentáveis;

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

A qualidade da gestão é fundamental e determina o sucesso do modelo de negócio, por meio de suas capacidades de adquirir, combinar e utilizar recursos valiosos para entregar uma proposta de valor aos clientes (BELTRAMELLO et al., 2013). A abordagem básica permanece inalterada: o valor é criado como um todo, e a disposição para pagar e o custo de oportunidade permanecem os principais ingredientes da definição (BRADENBURGER e STUART, 1996).

1.6 Modelos de negócios e estratégias de negócios

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

Casadesus-Masanell e Ricart (2010) definem estratégico como algo maior que a seleção de um modelo de negócio. A estratégia não define qual modelo de negócio uma empresa empregará. Distinguem os conceitos de estratégia e modelo de negócio da seguinte forma: modelo de negócio refere-se à lógica da empresa, ou seja, como ela opera e cria valor para seus *stakeholders* e estratégia refere-se à escolha do “negócio modelo”, pelo qual a empresa competirá no mercado.

O modelo de negócio refere-se à operação do negócio, por meio da criação de valor para todos os *stakeholders* do negócio, já a estratégia se refere à escolha de um modelo de negócio que possa ser utilizado pela empresa para competir no mercado e, portanto, formular uma estratégia utilizando um modelo de negócio (GRABOWSKA; KRZYWDA; KRZYWDA, 2015). O modelo de negócio e a estratégia de negócio são ferramentas para o planejamento estratégico, e ambos representam um conjunto de decisões, que são aspectos essenciais para o funcionamento do negócio, pois o modelo de negócio é orientado para a criação de valor para o cliente, enquanto o foco da estratégia está no valor para todas as partes envolvidas no negócio. O modelo de negócios é voltado para a criação de valor para os clientes e as empresas, enquanto a estratégia é impulsionada pela concorrência e pelo valor gerado pelas vendas. Os conceitos são concluídos na medida em que implementam os objetivos estratégicos (GRABOWSKA; KRZYWDA; KRZYWDA, 2015). A Figura 10 representa as questões mais pertinentes caracterizando a estratégia de negócio e o modelo de negócio.

Figura 10: Questões que caracterizam a estratégia e o modelo de negócios

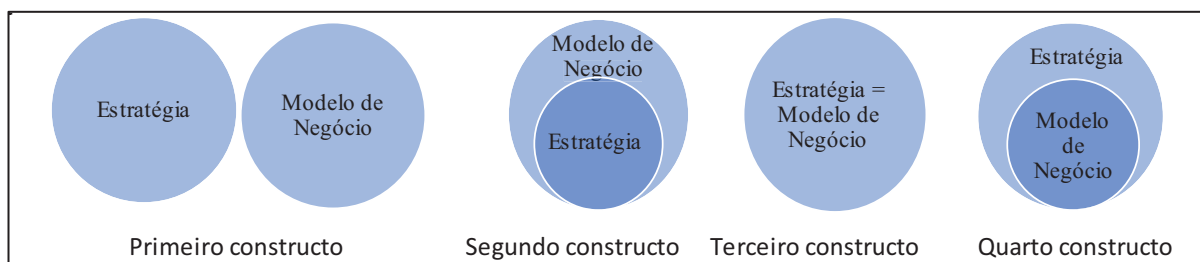
Estratégia de negócio	Modelo de negócio
<ul style="list-style-type: none"> • O que deve e o que não deve ser feito na empresa? • Onde o valor deve ser criado e como melhorar o valor? • Quais produtos e serviços devem ser fornecidos aos clientes para torná-los diferentes dos concorrentes? • Como agir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

Fonte: Grabowska; Krzywda; Krzywda (2015)

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

Seddon e Lewis (2003), por meios de uma revisão da literatura, identificaram as seguintes sobreposições no uso de ambos os termos, conforme Figura 11.

Figura 11: Relação entre modelo de negócio e estratégia de negócio



Fonte: Adaptado de Seddon e Lewis (2003)

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

Seddon e Lewis (2003) seguem a definição de que as estratégias possuem mais quantidades de informações do que os modelos de negócios, e a partir de uma estratégia vários modelos de negócios podem ser criados.

As estratégias são tratadas como fundamentos firmes no mundo real, já os modelos de negócios são tratados como abstrações das estratégias reais das empresas (VUKANOVIC', 2016). Apesar das diferenças conceituais significativas entre os modelos de negócios e certos aspectos das estratégias de negócios, os estudiosos também enfatizam que o modelo de negócio pode desempenhar um papel importante na estratégia de uma empresa (ZOTT e AMIT, 2011).

O modelo de negócio é uma espinha dorsal importante, pois alavanca o sucesso de uma empresa e facilita a execução dos objetivos estratégicos, incluindo valor econômico. O modelo de negócio aprimora a capacidade de inovação de uma empresa e pode servir como orientação para os executivos em relação às práticas de tomadas de decisões estratégicas. Um modelo de

negócios está posicionado entre a estratégia de negócio e os processos de negócios (VUKANOVIC', 2016).

O ajuste estratégico entre muitas atividades é fundamental não apenas para gerar, mas também para sustentar a vantagem competitiva. É mais fácil para os concorrentes lidarem com um conjunto de atividades interligadas do que imitar uma determinada abordagem de força de vendas, emular um processo tecnológico ou replicar algumas características do produto (KAPLAN e NORTON, 2004).

O sucesso de uma empresa e a obtenção de uma vantagem competitiva consistem em criar a base de recursos fundamentais e desenvolver novas habilidades na combinação de recursos internos e externos, incluindo uma variedade de relacionamentos, levando em conta as mudanças no ambiente (OTOLA, 2013). A vantagem competitiva de longo prazo pode ser criada por um modelo de negócio assegurado pela estratégia, mesmo em mercados complexos, garantindo a viabilidade futura da organização (DOLESKI, 2015).

O modelo de negócio amplia as ideias centrais da estratégia de negócio e suas tradições teóricas associadas. Os estudiosos argumentam que o modelo de negócio pode ser uma fonte de vantagem competitiva que é distinta da posição de mercado do produto da empresa (CHRISTENSEN, 2001).

No cenário de globalização, a competitividade entre organizações é cada vez mais evidente e o processo de inteligência competitiva surge como um meio relevante para sua sobrevivência, como informação analisada que permite a tomada de decisão estratégica e tática (FULD, 1994). Uma estratégia competitiva explica como você se sairá melhor do que seus rivais. Os modelos de negócios descrevem como as partes de um negócio se encaixam, interagindo com a estratégia de negócio e com os processos de negócios, os modelos de negócios criam uma junção estratégica, operacional e tecnológica exclusiva, apresentando dois estágios de transição cruciais a serem seguidos pelas empresas:

1. Estágio 1: transição da estratégia de negócios para o modelo de negócio: o modelo de negócio é dependente e derivado da estratégia de negócio;
2. Estágio 2: transição do modelo de negócio para o modelo de processo de negócio, o modelo de negócio atua como sistema básico, a partir do qual o modelo de processo de negócio detalhado e operacional deve ser derivado. Um modelo de negócio apresenta quais objetos de valor são criados para quem e por quem na rede de partes interessadas multipartidárias, enquanto

um modelo de processo de negócio descreve e mostra os aspectos associados da lógica de negócios (GORDIJN et al., 2002).

Muitas empresas fortes perdem vantagem competitiva ou desaparecem, porque perdem a capacidade de comercializar seus antigos pontos fortes. Essas empresas não podem adaptar seus modelos de negócios ao ambiente em mudança (GASSMANN *et al.*, 2013).

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 iterativo (SHAFFER *et al.*, 2005).

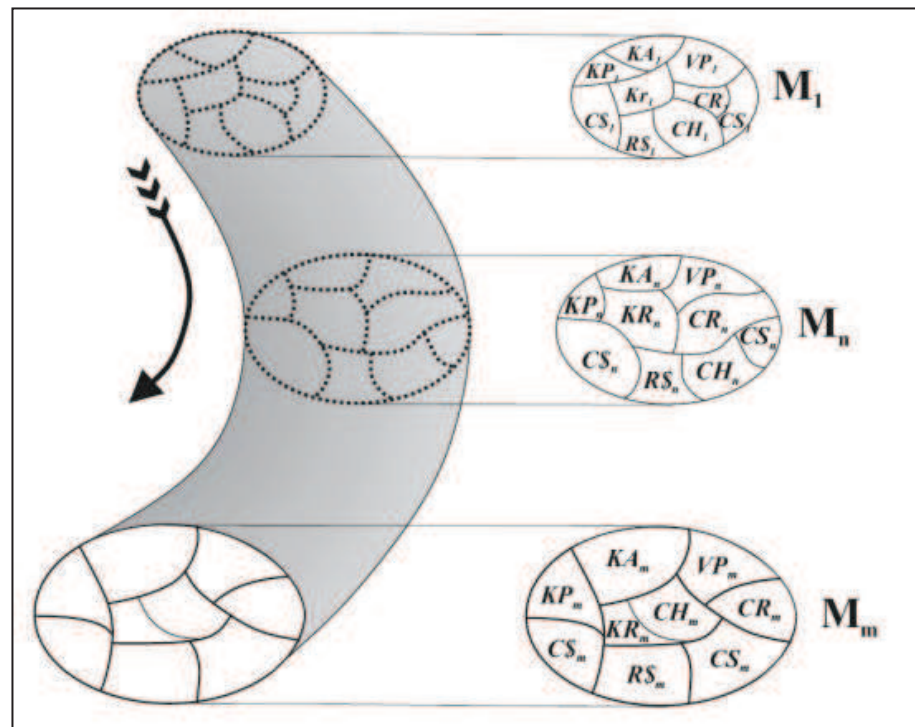
Zott e Amit (2008) examinaram a adequação entre o modelo de negócio de uma empresa e sua estratégia de mercado de produto e analisaram o impacto da estratégia do mercado de produto e as escolhas do modelo de negócio no desempenho de uma empresa, uma vez que a empresa com modelo de negócio distinto cria mais valor do que seus rivais conseguindo uma vantagem potencial. Um modelo de negócios pode afetar os resultados de desempenho de uma empresa, bem como a estratégia de mercado de produto da empresa e seus efeitos contingentes na estratégia de mercado do produto precisam ser considerados (ZOTT e AMIT, 2008).

Pode haver apenas uma estratégia na empresa e vários modelos de negócios. A estratégia representa a soma de todos os modelos de negócios e suas alterações dentro de um período de tempo específico. Já que a estratégia é um padrão em que um modelo de negócio é alterado, cada modelo de negócio é uma subparte do conjunto de estratégias. Cada modelo de negócio é, na verdade, uma bissecção da estratégia de negócio ou uma bissecção de um conjunto de estratégias funcionais em um momento específico. Essa visão só pode ser entendida se a perspectiva for tomada (STEFANOVIC e MOLOSEVIC, 2012).

Deve ser mencionado que para cada elemento do modelo é usado um acrônimo: (1) segmentos de clientes (CS), (2) proposições de valor (VP), (3) canais (CH), (4) relacionamento com clientes (CR), (5) fluxos de receita (R \$), (6) recursos-chave (KR), (7) atividades-chave (KA), (8) parcerias-chave (KP) e (9) estrutura de custos (C \$). A Figura 12 representa três modelos de negócios diferentes como conglomerados de seus elementos em diferentes períodos de tempo, ou seja, três diferentes bissecções de estratégia na dimensão temporal, e a cada modelo é dado em índice: (1) um modelo de negócio no início de um período de observação estratégica (M1), (2) um modelo de negócio em algum lugar no meio do período de observação

(Mn) e (3) um modelo de negócio no final do período de observação (Mm). O modelo conceitual apresentado indica a natureza de seu relacionamento, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas e rotinas de organização (STEFANOVIC e MOLOSEVIC, 2012).

Figura 12: Integração conceitual de estratégia e modelos de negócios



Fonte: Stefanovic e Milosevic (2012)

Conforme Figura 12, a distância de um observador de imagem determinará o que ele verá: estratégia em termos de múltiplos modelos de negócios ou modelo de negócio. Quanto maior o zoom, maiores os detalhes da imagem em menos tempo. Por outro lado, quando ele se afasta, esses elementos começam a se mover e ele será capaz de ver uma imagem maior com menos detalhes que são perdidos, mas algum padrão específico de ações surgirá e será capaz de traçar o caminho da estratégia da empresa observada (STEFANOVIC e MOLOSEVIC, 2012).

Para expandir a gama de opções de modelos de negócios e entender as compensações entre alternativas, Peace (2017) utiliza uma mesa de estratégias de negócios como mapa de visão geral do negócio. A Figura 13 mostra um exemplo da simples tabela de estratégia.

Figura 13: Mesa estratégica

Estratégias	Estratégia	Áreas de Decisão					
		Parceiros	Atividades-chave e recursos	Proposição de valor	Segmento de Clientes	Canais	Estrutura de Custo
	Alta Performance	Manufatura	Design, Marca e Materiais	O capacete de moto premium é mais leve e se adapta melhor em colisões. Oferece conforto e segurança	Lojas de bicicletas independentes	Parceiro para vendas e distribuições com distribuidores estabelecidos	Margem alta, mistura alta, volume baixo
	Baixo Custo	Manufatura e Design	Cadeia de suprimentos, marca, marketing	Capacete de menor custo que executa, assim como capacetes existentes	Mercado de massa (ex: Walmart) e ao ar livre	Vendas Internas	Concentre-se em baixos custos unitários e construa para baixa margem, alto volume
	Toque Baixo	Proprietários de marcas	licenças e materiais	Design e materiais que criam exclusividade e margem para fornecedores de capacetes existentes	Proprietários de marcas de capacete	Licenças Tecnológicas	Nenhum ativo fixo. Custo de pesquisa e desenvolvimento apenas. Margem muito alta

Fonte: Peace (2017)

Como mostrado na mesa estratégica, as áreas de decisão são escolhidas para serem aquelas dimensões do modelo de negócio Canvas que são consideradas mais críticas ou incertas (por exemplo, proposição de valor, canais, atividades-chave, estrutura de custos etc.). Pontos de escolha são as muitas abordagens alternativas que você pode tomar para cada área de decisão.

De acordo com a Peace (2017), em uma estratégia de melhor desempenho, a proposta de valor gira em torno da entrega dos produtos de maior desempenho, independente do custo. A empresa pode manter o design, os materiais de P e D e sua marca própria, parceiros para fabricação, adequar a proposta de valor aos entusiastas de ponta, vender por meio do canal para oficinas independentes e trabalhar em um negócio de baixo volume, mix alto e alta margem modelo. Em uma estratégia de baixo custo, todas as atividades e opções de negócios são orientadas para fornecer o produto de menor custo aos mercados de massa. As opções de parceiros, canais e estrutura de custo são feitas para minimizar os custos de fabricação,

marketing e entrega para um mercado de massa. Uma estratégia de toque baixo enfatiza o licenciamento e as parcerias para fornecer produtos tanto para o mercado de massa quanto para os profissionais, por intermédio de diferentes acordos de parceria.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da dissertação foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa.

A pesquisa exploratória descritiva foi escolhida, pois este tipo de pesquisa tem como finalidade desenvolver ideias com o intuito de fornecer hipóteses em condições de serem testadas com o objetivo de descrever fenômenos (GIL, 2002).

A abordagem qualitativa, segundo Cauchick e Martins (2012), enfatiza a perspectiva do indivíduo que está sendo estudado, de modo que é possível obter informações, a partir de tais perspectivas, a fim de interpretar o ambiente em que o problema se encontra.

Como a revisão bibliográfica esclarece os pressupostos teóricos que dão fundamentação à pesquisa e as contribuições oferecidas por pesquisas anteriores Gil (2002), a revisão bibliográfica sobre “*business models*”, “*business strategies*” e “*value*” foi utilizada para legitimar as questões pertinentes sobre os temas e permitiu a escolha das lentes teóricas de Osterwalder *et al.* (2005), Osterwalder e Pigneur (2011) sobre modelos de negócios e de Seddon e Lewis (2003) para as relações entre modelos de negócios e estratégias de negócios.

Foi realizada análise de conteúdo, por meio de conversas abertas com especialistas nas áreas de negócios e estratégia de três empresas de pequeno, médio e grande porte, prestadoras de serviços de consultoria multidisciplinar, gestão e terceirização de veículos e operadora de saúde. Segundo Moraes (1999), a matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal e após serem tratados, necessitam ser processados para facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam 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) e se desenvolvem em três fases: pré-análise (preparação do material), exploração do material (escolha das unidades, enumeração e classificação) e o tratamento, dedução e interpretação dos dados (BARDIN, s.d).

Para análise do conteúdo foram realizadas as seguintes etapas: escolhas dos domínios, classificação das subcategorias e categorização final. A estrutura conceitual de modelos de negócios e seus principais elementos foram utilizados: produto/serviço, interface do cliente, gestão de infraestrutura e aspectos financeiros. Foi acrescentada uma quarta área: estratégia. Os resultados podem ser observados no Quadro 12.

Quadro 12: Análise de conteúdo

Domínio	Subcategoria	Categoria final
valor, serviços, produtos, proposta, propósito, business, canvas, modelo	Proposição de Valor	Produto/Serviço
clientes, serviços, negócio, empresa, atender, prestação, cuidar, melhor, foco, atenção	Cliente Alvo	Interface do cliente
rede, apoio, entregar, mercado, acompanhamento, melhor, ágil	Relacionamento com o Cliente	
pós-venda, call center, ligar	Canais de Comunicação	
saúde, locadora, atividades	Atividades Chave	Gestão de infraestrutura
qualidade, processos, oferecer, áreas	Recursos Chave	
fornecedores, montadoras, hospitais, stakeholders, parcerias	Principais Parceiros	
custo, preço, margem, budget, 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, acompanhando, formulação, monitorar, efetivamente, mercado, concorrente	Planejamento Estratégico	

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os dados apresentados no Quadro 12, foi possível comparar os conhecimentos práticos dos entrevistados com a literatura científica de Osterwalder *et al.* (2005), Osterwalder e Pigneur (2011) sobre modelos de negócios e de Seddon e Lewis (2003) para as relações entre modelos de negócios e estratégias de negócios

Foram realizadas entrevistas-piloto com as mesmas três empresas para avaliar se os conceitos teóricos refletiam as experiências dos entrevistados.

A coleta de dados por meio de entrevistas é importante quando as informações são

coletadas, possibilitando ao pesquisador compreender como os indivíduos interpretam suas expectativas (BOGDAN; BIKLEN, 1994). A entrevista permite que o pesquisador pergunte aos entrevistados sobre os fatos pesquisados, ou peça sua opinião sobre eventos específicos (YIN, 2001).

Após a transcrição das entrevistas uma nuvem de palavras foi elaborada, conforme Figura 14.

Figura 14: Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme Figura 14, as palavras mais mencionadas pelos entrevistados se encontram no centro da figura e as demais nas bordas. As palavras mais citadas foram: melhor, atenção, serviços, cuidar, foco etc. Foi elaborado o roteiro final da entrevista, que teve por base as três fases da elaboração da análise de conteúdo.

Com o roteiro final da entrevista elaborado, iniciou-se a pesquisa de campo. Além do conteúdo das entrevistas, durante o estudo de campo foram documentadas observações diretas, o que auxiliou na triangulação dos dados, que, para Yin (2005), é a justificativa para o uso de várias fontes de evidências, permitindo o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, que proporcionam conclusões mais acuradas sob um mesmo fenômeno.

O perfil dos entrevistados, pode ser observado no Quadro 13.

Quadro 13: Informações dos entrevistados e das empresas

Empresa	Cargo do Entrevistado	Sexo	Mercado da empresa	Porte	Nacionalidade	Localidade
A	Diretor de TI	Masculino	Saúde	Médio	Brasileira	São Paulo - Brasil
B	Consultor de Vendas	Masculino	TI	Grande	Alemã	São Paulo - Brasil
C	Diretor Comercial	Masculino	Alimentício	Médio	Francesa	São Paulo - Brasil
D	Sócio Presidente	Masculino	Habitação	Pequeno	Brasileira	Fortaleza - Brasil
E	Gerente Regional	Masculino	Logística	Grande	Suíça	São Paulo - Brasil
F	Sócio Presidente	Feminino	Veículos	Médio	Brasileira	São Paulo - Brasil
G	Diretor de Negócios	Masculino	TI	Grande	Brasileira	São Paulo - Brasil
H	Superintendente de Estratégia	Feminino	Saúde	Grande	Brasileira	São Paulo - Brasil
I	Diretor de Negócios	Masculino	Publicidade	Médio	Polonesa	Varsóvia - Polônia
J	Presidente	Masculino	TI	Grande	Polonesa	Katowice - Polônia
K	Presidente	Masculino	TI	Médio	Polonesa	Cracóvia - Polônia
L	Presidente	Feminino	TI	Pequeno	Polonesa	Varsóvia - Polônia

Fonte: Elaborado pela autora

Por questão de confidencialidade as empresas foram denominadas A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K e L.

A empresa A tem cinco modelos de negócios diferentes: ciências da vida, análises clínicas laboratoriais, produtos plásticos para hospitais, produtos para medir a qualidade do ar e estudos clínicos. Em alguns modelos de negócio ela é líder, em outros está na segunda ou na terceira posição, ocupando um lugar de destaque nos mercados atuantes. Essas posições são decorrentes do alto valor de investimento em pesquisa e desenvolvimento, de forma a oferecer produtos inovadores e ficar à frente da concorrência.

A empresa B é uma empresa de origem alemã, transformou-se e não trabalha apenas com ERP (*Enterprise Resource Planning*). Na condição de líder de mercado no ramo de softwares de aplicativos empresariais, a empresa ajuda seus clientes a enfrentarem os efeitos danosos da complexidade de negócios, a conseguirem gerar novas oportunidades de inovações e crescerem para se manterem à frente da concorrência.

No Brasil a empresa C atua no segmento de alimentos de produtos enlatados e congelados. Fora do país é líder mundial no ramo de processamento de vegetais. A empresa atinge pequena parte do mercado consumidor brasileiro, pois em relação à concorrência, oferece os produtos no mínimo 80% mais caros. A empresa não é líder de mercado, porém em termos de margem de lucro gerada está bem posicionada. O grande compromisso da empresa é com a alimentação saudável e prática. Independente do país e da temperatura, em que o cliente esteja a empresa deseja sempre oferecer produtos saudáveis.

A empresa D foi fundada por profissionais com grande experiência nas áreas de incorporação, imobiliária, fiscal, gestão hoteleira, administrativa e de comercialização de frações imobiliárias. A empresa acredita que seu diferencial é a união das capacidades técnicas dos três fundadores, uma vez que seus concorrentes se constituíram apenas no mercado imobiliário. Além disso, por ser um mercado novo na parte de consultoria, a concorrência é formada por empresas aventureiras, que desejam explorar o mercado sem os conhecimentos necessários.

A empresa E é uma multinacional Suíça e atua no mercado de prestação de serviços para toda a cadeia logística e cadeia de suprimentos, englobando coletas rodoviárias, fretes aéreos, marítimos, desembarço aduaneiro e armazenagem. Está presente no mercado brasileiro há mais de 30 anos como uma das principais empresas do ramo.

A empresa F é especializada no serviço de terceirização e gestão de frota de veículos para empresas de todos os portes. Está entre as quatro maiores empresas de seu ramo.

A empresa G é uma consultoria de negócios que oferece serviços para gestão de cadeia logística, eficiência e desempenho empresarial e gestão de pessoas. A empresa é líder de mercado.

A empresa H é uma operadora nacional de plano de saúde e comercializa assistência médica empresarial com abrangência nacional, benefícios especiais e atendimento diferenciado. A empresa nasceu com a regulamentação dos planos de saúde em 1998. Atende exclusivamente empresas, sem perder o foco em cada ser humano. Seu objetivo é elevar a satisfação dos clientes.

A empresa I é uma das maiores agências independentes provenientes da área digital. Como não há ranking oficial na Polônia, apenas rankings não oficiais para esse nicho de mercado, a empresa acredita que está entre as primeiras posições.

A empresa J é uma provedora de serviços de TI e seu *core business* está relacionado a Tecnologia da Informação e Comunicação na Polônia

A empresa K polonesa é uma das mais importantes no mercado de dados financeiros e cotações relacionadas à bolsa de valores de Varsóvia e oferece ferramentas para análise do mercado de ações.

A empresa L oferece soluções em tecnologia da informação, principalmente softwares relacionados a atividades de vendas e promoção das empresas farmacêuticas.

Após o encerramento das entrevistas, todas foram transcritas e passaram pela conferência de fidedignidade, as gravações foram ouvidas e os textos transcritos acompanhando e conferindo cada frase.

Cada empresa foi analisada como um estudo de caso. Segundo Yin (2010), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. Quanto à questão de pesquisa, o estudo de caso busca responder "como" e "por que" um fenômeno acontece, não requer controle sobre eventos comportamentais e ainda tem foco em eventos contemporâneos (YIN, 2001).

A análise das empresas ocorreu, por meio do modelo intra-caso e pelo modelo inter-casos estabelecido por Miles e Huberman (1994). A análise intra-caso promove familiaridade e geração de dados por meio de uma teoria preliminar, já a análise inter-casos permite que o pesquisador enxergue mais do que um caso evidência, uma vez que permite diferentes perspectivas (EISENHARDT, 1989). A convergência das análises intra-caso e inter-casos originou o estudo múltiplo de casos.

De acordo com Miles e Huberman (1994), os estudos múltiplos de casos têm como objetivo descrever, compreender, explicar e cruzar os conteúdos conceituais, processos e resultados de um dado fenômeno em um contexto de casos múltiplos e, assim, desenvolver uma compreensão mais detalhada de todos os casos da amostra. Para trabalhar no estudo múltiplo de casos, algumas diretrizes de Eisenhardt (1989), mostradas no Quadro 14, foram seguidas.

Quadro 14: Pesquisa de acordo com o método de estudo de casos múltiplos

Etapa	Atividade	Razão
Entrando no campo de coleta de dados	Paralelamente, a coleta e análise de dados, incluindo a tomada de anotações durante a pesquisa de campo	Acelera a análise e revela ajustes úteis necessários para a coleta de dados
	Métodos de coleta de dados oportunista e flexível	Permite ao pesquisador aproveitar as emergências e as características de cada caso
Analisando dos dados	Análise intra-caso	Promove familiaridade e geração de dados Teoria Preliminar
	Análise inter-casos: busca de regularidades entre casos usando técnicas divergentes	Força o pesquisador a enxergar além do primeiro e a ver evidências, por meio de diferentes lentes perceptivas
Modelando hipóteses	Tabulação iterativa de evidência para cada constructo	Precisa e ajusta a definição dos construtos, a validade e capacidade de medição
	Usando lógica de replicação, não amostragem, ao considerar cada um dos diferentes casos	Confirma, estende e ajusta a teoria
	Procure por evidências sobre o porquê relações conceituais identificadas	Validade de construção interna
Comparando com a literatura	Comparação com literatura conflitante	Constrói a validade interna, eleva o nível teórico e precisa / ajusta a definição dos construtos
	Comparação com literatura similar	Precisa do potencial de generalização, melhora a definição de construtos e levanta a fundamentação
Alcançando o fechamento	Saturação teórica se possível	Encerra o processo de pesquisa quando a melhoria marginal é pequena.

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989)

Conforme Quadro 14, as etapas da pesquisa referentes a coletas de dados iniciam com a pesquisa de campo, passa pela análise dos dados, após a análise dos dados os mesmos são modelados e comparados à literatura, por fim a pesquisa é finalizada quando se alcança a saturação teórica, se possível.

Para a análise dos dados desta pesquisa, o estudo múltiplo de casos foi realizado para identificar as semelhanças e dissimilaridades na forma como as empresas relacionam seus modelos de negócios e suas estratégias de negócios, a fim de construir os indicadores de classificação entre os termos e desenvolver a tabela como artefato para a classificação.

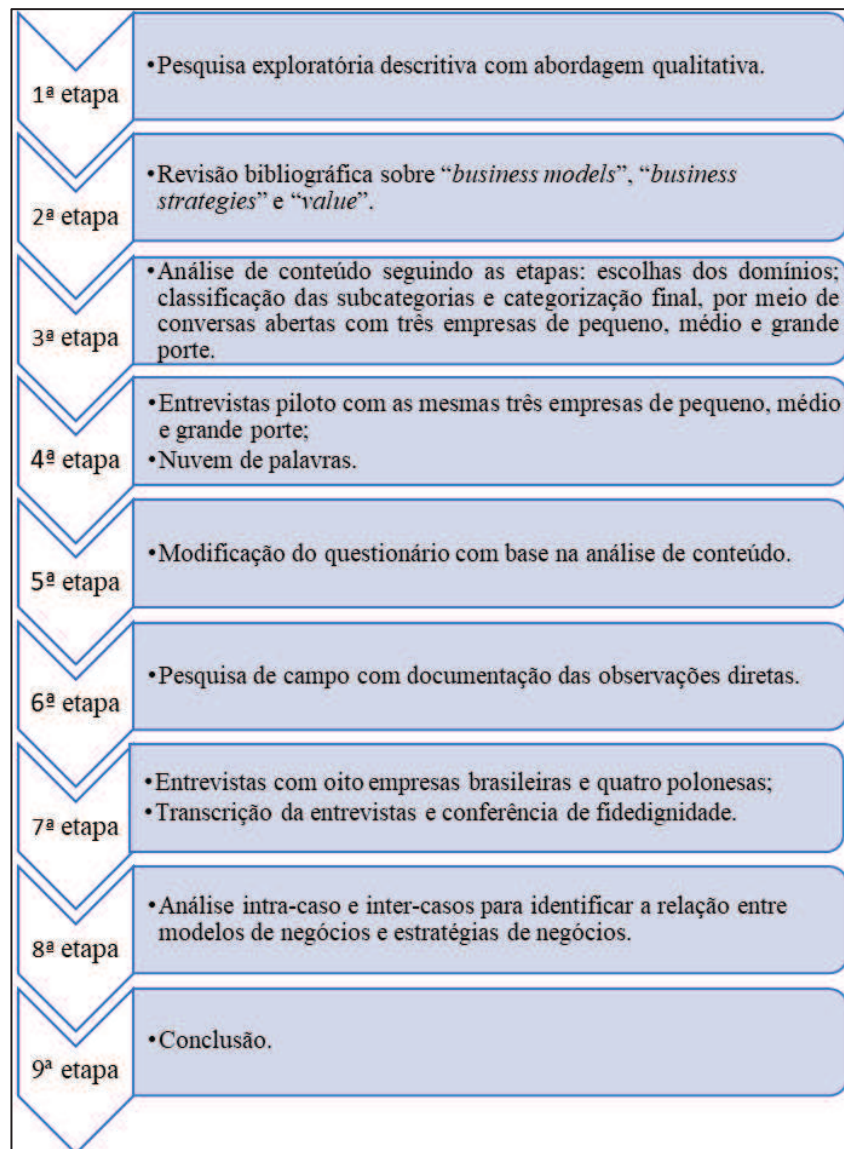
A teoria da construção a partir de estudos de caso é uma estratégia de pesquisa que envolve o uso de um ou mais casos para criar construtos teóricos, proposições, a partir de evidências empíricas baseadas em estudos de caso, que testam uma teoria existente ou geram uma nova teoria, no sentido de que é situado e desenvolvido no reconhecimento de padrões de relações (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT e GRAEBNER, 2007). Os artigos que

constroem a teoria a partir de casos são considerados como a pesquisa de maior interesse (BARTUNEK, RYNES E IRELAND, 2006).

Complementando o procedimento de análise, uma das técnicas de *sensemaking* que é o processo de fazer ou de gerar sentido de algo ainda desconhecido (WATERMAN, 1990) foi utilizada. A narrativa visa fornecer histórias, significados e mecanismos (LANGLEY, 1999). Por envolver estudos múltiplos de casos, utilizou-se a narrativa em tópicos separados. Por fim, a conclusão foi elaborada.

A síntese de todo procedimento metodológico é demonstrada na Figura 15.

Figura 15: Síntese do procedimento metodológico



Fonte: Elaborado pela autora

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma das principais contribuições desta pesquisa é identificar como as empresas correlacionam seus modelos de negócios e suas estratégias de negócios. Compreender na prática as teorias de Osterwalder *et al.* (2005), Osterwalder e Pigneur (2011) sobre modelos de negócios e de Seddon e Lewis (2003) para as relações entre modelos de negócios e estratégia, utilizando indicadores que, quando aplicados permitem entender o relacionamento entre os modelos de negócios e as estratégias de negócios.

O entendimento do negócio das empresas foi realizado por meio das análises intra-caso. Por meio das análises inter-casos, foi realizada a identificação de quais blocos do negócio as empresas aplicavam suas estratégias de negócio para alcançar os objetivos esperados. A partir das análises inter-casos, foi possível elaborar os indicadores e identificar as sobreposições no uso do modelo de negócio e da estratégia de negócio das empresas.

3.1 Análise intra-caso

O modelo de negócio de cada empresa foi mapeado, por meio da análise intra-caso. Utilizando o modelo de negócio Canvas, foi possível analisar cada um dos nove blocos de cada empresa e compreender suas propostas de valor, segmentos de clientes, relacionamentos com clientes, canais, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave, estruturas de custos e fluxos de receitas.

Os resultados das análises intra-caso são verificados a seguir.

1. Empresa A:

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

A empresa oferece todo o fluxo de trabalho dos produtos e serviços de ciências da vida, análises clínicas laboratoriais, produtos plásticos para hospitais, produtos para medir a qualidade do ar e estudos clínicos.

O primeiro mercado é voltado para ciências da vida, o segundo grupo é para análises clínicas laboratoriais, o terceiro grupo são produtos plásticos, principalmente plásticos para laboratórios, a quarta linha de negócio são produtos para medir a qualidade do ar da água, (produtos específicos, feitos sob medida para clientes da indústria de mineração) e o quinto e último negócio é voltado para estudos clínicos, em que os principais clientes são grandes farmacêuticas, que precisam lançar drogas novas no mercado.

b) Segmento de clientes:

Os principais clientes são grandes farmacêuticas que precisam lançar novas drogas no mercado. Para isso a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e outros órgãos reguladores exigem que a empresa faça estudos clínicos associados. Os clientes possuem as seguintes segmentações: clientes-chave (clientes que compram produtos e serviços em mais de um negócio da empresa), clientes referência (são clientes muito importantes, mas que compram em apenas um negócio) e os demais clientes (a, b e c).

Segundo parte da entrevista:

[...nós fazemos essa diferenciação sem dúvida, obviamente que para os clientes com maior grau de importância, nós procuramos manter um nível de serviço acima da média, não que os outros vão receber um serviço ruim, ou de pouca qualidade, é que a gente procura realmente não criar nenhuma disrupção nesses grandes clientes...]

c) Relacionamento com os clientes:

A empresa oferece atendimento específico para os clientes-chave, atendimento específico para os clientes referência e especificação dos clientes na entrada da central de atendimento.

A empresa está constantemente promovendo eventos e está presente nas principais feiras relacionadas aos produtos que são oferecidos. Uma vez que o cliente adquire um produto ele tem toda a instalação, toda a parte de treinamento. Por meio do centro de excelência em São Paulo e também no México, os clientes podem usufruir da experiência de conhecer outros clientes, e os novos produtos e serviços oferecidos.

d) Canais:

Os canais de comunicação são os mesmos, independente da segmentação de clientes. Porém, o atendimento é específico para os clientes-chave, específico para os clientes referência. A área de atendimento ao cliente é segregada.

A empresa também possui um canal de atendimento, em que o cliente pode tirar suas dúvidas. A empresa possui e-mail corporativo com uma caixa específica para os clientes, exposições em eventos e feiras, e visitas técnicas.

e) Recursos-chave:

Os principais recursos-chave são os inventários de produtos, pesquisa e desenvolvimento, buscando a inovação, criando produtos inovadores desenvolvidos nas fábricas.

f) Atividades-chave:

A principal atividade-chave da empresa é a venda de equipamentos, gerando a venda de testes. A empresa oferece prestação de serviços para medir a qualidade do ar da água e os estudos clínicos.

g) Parceiros-chave:

Os principais parceiros são as fábricas de onde os produtos são importados e as distribuidoras que fazem a entrega dos produtos.

Segundo parte da entrevista:

[... aqui na américa latina o nosso negócio basicamente é distribuição, venda e distribuição, não temos nenhuma fábrica, nenhuma manufatura. Aqui no Brasil, nem na américa latina, os principais parceiros são as próprias fábricas onde a gente importa esses produtos e localmente os principais parceiros são as empresas de distribuição, onde a gente faz a entrega dos produtos para os nossos clientes...]

h) Estrutura de custos:

O primeiro item de maior custo da empresa é com despesas pessoais, isto é, a folha de pagamento, seguido pelos custos logísticos, tanto para importação quanto para a distribuição dos produtos e os custos com desenvolvimento tecnológico.

i) Fluxo de receitas:

As maiores fontes de receita vêm da venda de equipamentos, item de alto valor agregado. A segunda fonte de receita é a venda dos consumíveis e a terceira a venda de serviços.

Segundo parte da entrevista:

[... até está sendo criada uma área de serviços para servir hospitais, laboratórios. Então nós estamos criando agora uma linha de serviço, onde a própria empresa fará a operação do laboratório ou da clínica para o cliente. Na ordem de grandeza é a venda de equipamentos, segunda de consumíveis, terceira serviços....]

Destaques do modelo de negócio da empresa:

A empresa foca nos clientes por linha de negócio com diferenciação na segmentação de clientes, de forma a entregar aos mais importantes (clientes-chave) um nível de serviço acima da média, mas sem criar nenhuma disrupção entre todos. A principal preocupação é desenvolver soluções, produtos e serviços para sempre melhor servi-los, com o cliente no centro.

Os clientes também possuem o primeiro ano de contrato de serviço de garantia gratuito. Uma base de conhecimento é oferecida para que possa resolver sozinho alguns problemas mais simples, uma forma de agregar valor à sua proposta. A empresa se preocupa em manter contato com os clientes e mantém os mesmos canais de comunicação para todos. Oferece ao cliente um centro de excelência na cidade de São Paulo e no México para exposição dos produtos.

A empresa busca como recursos-chave a criação de produtos inovadores e a criação de novas linhas de serviços, oferecidos pelos parceiros-chave, fazendo a operação dos próprios laboratórios ou das clínicas diretamente.

2. Empresa B:

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

A proposta de valor proposta pela empresa é atingir todo o core digital de seus clientes com a missão de ajudá-los na sua transformação digital.

A empresa oferece softwares de gestão nas áreas de contabilidade financeira, contabilidade de custos, gestão de materiais e vendas e distribuição para atender as necessidades de negócio dos clientes com maior velocidade.

Segundo parte da entrevista:

[... quando a gente está falando de gerar valor para o negócio, ela tem um modelo antigo não sei se você conhece aquele modelo do Gartner que ele fala bimodal, que é o mundo 1 e o mundo 2. O mundo 1 é esse mundo que você conhece da implementação do ERP, o mundo 2 é o mundo ágil que a gente está trabalhando em projetos menores com metodologias ágeis focando no negócio. Assim, em um mês, dois meses, você já gera produtos pequenos, mas que já começam a rodar e trazer receita para o negócio, então esse mundo novo aqui tá muito atrativo, e é o que os decisores das empresas, quando miram na estratégia em vitórias rápidas pensam nesse modelo novo. Então hoje está faltando muito das empresas para ajudar os clientes nesse modelo dois do Gartner, que é o bimodal...]

Como muitos clientes desconhecem o termo transformação digital em sua íntegra, a empresa propõe essa prestação de serviços, de forma que os sistemas de informação dos clientes trabalhem de maneira melhor e integrada, favorecendo automatização das atividades.

b) Segmento de clientes:

A empresa trabalha em todas as linhas de segmento de negócio, para soluções para gerar transformação digital. Porém, o principal foco são empresas de manufatura, com sistemas de ERP.

Segundo parte da entrevista:

[...aqui no Brasil, o que acaba acontecendo a gente tem muitos clientes, a maioria dos clientes já estão nesse novo modelo de transformação digital usando as soluções novas, para falar de grandes clientes aqui no Brasil, os maiores clientes são a Petrobras, Vale, basicamente também grandes bancos...]

c) Relacionamento com os clientes:

A empresa se relaciona com seus clientes por meio da área de negócios, segmentada pelo tipo específico de clientes. Por meio dos especialistas, a empresa cria relacionamentos por área de conhecimento e capital intelectual focado e direcionado. O atendimento é específico buscando relacionamentos precisos e adaptados à linguagem do cliente.

Com os relacionamentos a empresa oferece sua proposta de valor, adotando as melhores prática de mercado.

Segundo parte da entrevista:

[...falando de uma mineradora, vai ter lá pessoas que conhecem de mineração, que é o especialista nisso, suportados por pessoas de tecnologia que são suportados logicamente por uma equipe comercial, que atendem especificamente a esse cliente. No setor financeiro a mesma coisa, uma pessoa especialista no setor financeiro, bancos e seguradoras, junto com esses outros componentes especialistas para atender o cliente, então sempre numa relação proativa sendo presente lá constantemente, para essa forma de atuação nos clientes...]

d) Canais:

Os canais de comunicação são divididos por solução de mercado, ou seja, os clientes entram em contato diretamente com os especialistas de seus nichos de mercado.

e) Recursos-chave:

O principal recurso da empresa são seus especialistas, estudando os processos dos clientes e encontrando alavancas de negócio de forma a reunir todas as informações necessárias para que os sistemas sejam implantados.

Segundo parte da entrevista:

[...tanto a empresa tem que estar disposta a investir nos recursos, porque um trabalho como esse que eu comentei leva algumas semanas. Não é de um dia para o outro que se faz, que por parte da empresa se faz investimento, agora por outro lado do cliente, ele também tem que fazer investimento em tempo, disponibilizar principalmente as informações, a gente precisa de acesso à esse tipo de informação para poder gerar o valor e mostrar que aquele projeto é atrativo e que vai gerar valor para o negócio...]

f) Atividades-chave:

As principais atividades da empresa são as vendas de softwares, que oferecem um conjunto de módulos com diversas aplicações de negócio. Cada módulo é responsável por mais de mil processos de negócio, cada um deles baseado em práticas já consagradas. O sistema oferece o processamento de informações em tempo real. A empresa também oferece contratos por uso no chamado mundo de nuvem.

g) Parceiros-chave:

A empresa trabalha em um ecossistema de parceiros responsáveis pela implantação de seus sistemas. Como o foco da empresa é o desenvolvimento de softwares, os parceiros trabalham na implantação desses softwares e concentra seu foco no desenvolvimento e não na implantação.

h) Estrutura de custos:

A empresa tem um grande custo com pesquisa e desenvolvimento, uma vez que o portfólio de softwares oferecido aos clientes é extenso e precisa estar em constante evolução. Para estar à frente da concorrência a empresa necessita de habilidades para lançar em primeira mão novas atualizações de softwares e manter-se como líder de mercado.

i) Fluxo de receitas:

As principais receitas da empresa são provenientes da venda de licenças, gerando manutenção, que se tornam a segunda fonte de receita. A terceira fonte é a subscrição de serviços em nuvem e o quarto são os serviços de consultoria.

Destaques do modelo de negócio da empresa:

A empresa iniciou no mercado com a venda de sistemas e hoje sua proposta de valor visa atingir toda a parte de core digital de seus clientes para ajudá-los na missão da transformação digital. A maioria dos clientes já utilizam a nova proposta de valor e suas plataformas de negócio rodam em cima das soluções oferecidas.

O atendimento ao cliente é diferenciado, uma vez que equipes de negócio segmentadas por área de atuação fazem o atendimento. A empresa se preocupa em falar a linguagem do cliente, utilizando as segmentações e não sendo generalista no relacionamento.

Um dos fatores de sucesso que a empresa considera ter é um grande ecossistema de parceiros garantindo a cobertura dos serviços adquiridos. Outro ponto-chave são os especialistas por segmento de atuação dos clientes, para compreender suas necessidades.

A empresa investe em pesquisa e desenvolvimento, buscando lançar novidades no mundo digital para se manter como uma das mais fortes em sua área de atuação.

A empresa está em processo de mudança no valor oferecido aos clientes e iniciou a oferta de produtos menores para que os clientes possam ter retorno rápido sobre o investimento, que antes era de 2 a 4 anos.

Segundo parte da entrevista:

[...hoje quando a gente olha para as empresas e organizações e principalmente para as pessoas de negócio que são decisores, aquele pessoal que assina os cheques, aquele pessoal está olhando os projetos menores, mais focados na estratégia da empresa, que quer em um mês, dois meses, conseguir gerar, nem que seja pedaços do projeto para usar e ter retorno rápido do investimento...]

3. Empresa C:

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

O valor da empresa tem origem na qualidade da matéria-prima e na entrega dessa qualidade superior de seus produtos, de forma que os clientes reconheçam os produtos na gôndola. Para entregar esse valor, a empresa importa produtos da França, Portugal e da Polônia, além da industrialização realizada no Brasil, em que parte do portfólio de produtos é produzido.

Segundo parte da entrevista:

[...hoje, nós queremos nos consolidar no mercado brasileiro. Com a nossa competência, nosso conhecimento global, nós entendemos que esse é um produto que é fundamental na alimentação de qualquer pessoa, seja em qualquer parte do mundo, igual aqui no Brasil. Então, nosso grande objetivo é consolidar essa

categoria...]

b) Segmento de clientes:

A empresa possui três segmentos distintos: os distribuidores que disponibilizam os produtos para os varejistas, os varejistas (que disponibilizam os produtos para os consumidores finais) e os consumidores finais. Os principais varejistas são grandes redes internacionais de supermercados, denominados clientes-chave. Para também alcançar as pequenas cidades a empresa utiliza varejistas nacionais.

c) Relacionamento com os clientes:

A empresa se relaciona com os distribuidores, que se relacionam com os varejistas, que se relacionam com os consumidores finais. Para ambos segmentos a empresa visa garantir que a marca tenha relevância e entendam exatamente o negócio da empresa.

Segundo parte da entrevista:

[...A não ser que tenham negociações especiais acontecendo, nós podemos intervir diretamente... por contrato nós não podemos manter contato direto com o cliente, a não ser, que seja validado com o distribuidor. Então, para toda a cadeia, que a gente tem hoje nós falamos com o cliente indiretamente, através do nosso distribuidor...]

d) Canais:

A empresa utiliza ferramentas de marketing e redes sociais para se comunicar com os distribuidores. Para a comunicação com o consumidor final, a empresa disponibiliza envio de mensagens pelo site e também promove campanhas direcionadas.

e) Recursos-chave:

O grande recurso-chave são as matérias-primas e o processo produtivo, buscando entregar qualidade superior de seus produtos. As matérias-primas são selecionadas e produzidas junto com os produtores agrícolas. Outro recurso-chave é a fábrica para os produtos enlatados. Com esses recursos a empresa garante as entregas, visando a melhor forma de distribuição.

f) Atividades-chave:

As principais atividades-chave da empresa é a importação de produtos e a segunda é a fabricação de produtos.

Segundo parte da entrevista:

[...as principais atividades hoje da nossa companhia, são importar produtos, então, nós importamos produtos hoje da França, de Portugal e da Polônia, a segunda

atividade é produção, nós temos uma fábrica aqui no Brasil em Goiás, onde nós produzimos parte do nosso portfólio...]

g) Parceiros-chave:

Os principais parceiros são os produtores agrícolas, os distribuidores e os varejistas. Os produtores nacionais são responsáveis pelo portfólio oferecido aos consumidores finais. Os principais parceiros de distribuição são duas multinacionais e os varejistas também são três grandes multinacionais.

Segundo parte da entrevista:

[...são os dois distribuidores que nós temos, mas quando eu falo do negócio como um todo, nós temos hoje os produtores, que produzem parte do nosso portfólio e que a gente tem uma relação direta com eles e de responsabilidade mútua, porque são pessoas que produzem produtos de origem vegetal, que é um produto extremamente complexo de safra, que precisa ter um planejamento muito bem feito. Então, com essas pessoas nós mantemos uma relação mais do que comercial, nós temos uma relação de responsabilidade mútua pela produção e pelo escoamento dos estoques...]

h) Estrutura de custos:

Os principais custos da empresa são os gerados pela fábrica, uma vez que há investimentos tecnológicos para melhorar a proposta de valor, os custos de produção e o custo com marketing, para divulgar e preparar os consumidores finais para receberem os produtos.

i) Fluxo de receitas:

A principal fonte de receita são as vendas dos produtos enlatados nacionais e importados. A empresa possui receita oriunda de negociações de matéria-prima, mas não a considera relevante.

Segundo parte da entrevista:

[...nós podemos ter receita oriunda de negociações de matéria prima. A matéria prima é muito oscilante, então, às vezes nós temos muito ou pouco de alguma matéria prima, quando nós temos muito podemos negociar essa matéria prima e não o produto final, mas esse não é o nosso core business...]

Destaques do modelo de negócio da empresa:

A empresa atua no Brasil e em outros países e seu principal valor é entregar aos clientes um produto que seja reconhecido com um bom preço e boa margem de lucro. Para tanto, foca na diferenciação por qualidade.

A empresa segmenta os clientes em três cadeias diferentes: distribuidores, varejistas e os consumidores finais. Para os clientes que disponibilizam os produtos, o relacionamento é

feito pelos parceiros de distribuição, sendo um contato indireto, a não ser quando negociações especiais acontecem. A empresa se relaciona com os distribuidores, que se relacionam com os varejistas, que se relacionam com os consumidores finais. Para ambos segmentos a empresa visa garantir sua relevância e o negócio da empresa.

O valor que a empresa oferece tem origem na qualidade da matéria-prima e na entrega dessa qualidade, que considera ser superior a de seus concorrentes. Para alcançar esse valor, a empresa produz junto com os parceiros agrícolas e controla toda a operação, focando na rota de mercado até chegar ao consumidor final, preparando-o para receber os produtos.

4. Empresa D:

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

A proposta de valor da empresa é a venda de multipropriedades de *timeshare*, que é feita 'por uma gestão profissional diferenciada e especializada.

A empresa oferece a gestão do início ao fim, cuidando do projeto inteiro e além de oferecer um produto físico também oferece sentimentos de realização ao cliente, à medida que o cliente adquire sua segunda propriedade.

Segundo parte da entrevista:

[...os nossos clientes vem atrás dos nossos projetos, a gente faz uma captação diferenciada, eles vem pensando em férias, nós vendemos sonhos, realizados, objetivos, investimentos, enfim, quando o cliente fecha o negócio conosco, ele está à procura de uma semana de férias no resort legal, que ele possa usar uma intercambiadora para ir pra o mundo inteiro, ou ele pode simplesmente alugar essa semana e ganhar dinheiro, rentabilizar, então, nós sempre buscamos criar o sonho para esse cliente para ele realmente entender os benefícios...]

Para oferecer sua proposta de valor, a empresa busca ser referência no mercado, sem ser a maior, de forma que o cliente ao pensar em multipropriedade pense primeiramente no nome da empresa.

b) Segmento de clientes:

A empresa possui dois segmentos de mercado: os clientes diretos, que é a classe média e duas construtoras (uma nacional e outra internacional).

Para a classe média a poposta de valor é oferecida por meio das frações de multipropriedades, com os clientes adquirindo uma parte de uma propriedade, para usar quando desejarem ou trocarem com outros clientes.

Segundo parte da entrevista:

[...a gente realiza o sonho da classe média a ter uma posse de um empreendimento de uma classe AAA. Então, ela compra através de uma fração imobiliária e tem acesso a esses produtos. Ela pode depois trocar e viajar para o mundo inteiro, através desse produto, então, um apartamento que custaria um milhão de reais, a gente acaba vendendo uma fração por 60, 70 mil reais, e isso dá uma ajuda a essa classe média de realizar um sonho de viagem...]

Para as construtoras, a oferta é feita utilizando os projetos de multipropriedades.

c) Relacionamento com os clientes:

A empresa possui dois tipos de gestão de relacionamento com o cliente: nacional e internacional. Com a gestão de relacionamento, a empresa faz toda a comunicação formal e pela qual científica o cliente sobre os produtos oferecidos e os produtos adicionais.

A empresa disponibiliza o atendimento pessoal, ligando para o cliente e esclarecendo todas as dúvidas contratuais que possam existir.

d) Canais:

A empresa utiliza mensagens de texto por celular e e-mails. Porém, o maior canal de comunicação é a central de atendimento, auxiliando o cliente nos momentos de pagamento.

Segundo parte da entrevista:

[...todo mês tem o pagamento e nós acabamos nos comunicando com esse cliente. Então, a gente faz uma comunicação prévia com esse cliente através de alguma cobrança, um simples boleto, então a gente acaba mandando sms, e-mail e conversando com eles também...]

e) Recursos-chave:

O principal recurso-chave que a empresa possui são os colaboradores e os treinamentos, que os capacitam.

Os colaboradores são autônomos ou terceirizados e recebem por comissão de vendas. Ao todo são aproximadamente 400 pessoas que cuidam das vendas e do atendimento ao cliente.

Segundo parte da entrevista:

[...hoje se eu falar o que eu preciso, eu preciso de pessoas, treinamento, sempre estar em dia com o nosso mercado. É isso que a gente precisa...]

f) Atividades-chave:

A principal atividade da empresa é a venda de fração imobiliária. Para oferecer suas atividades-chave elabora estudos de viabilidade, planejamento financeiro, acompanhamento das obras e cuidados de toda a gestão hoteleira.

g) Parceiros-chave:

Os principal parceiro da empresa é uma intercambiadora que viabiliza os negócios, alguns bancos e uma associação, de que a empresa participa. A associação ajuda a empresa nas questões de prospecção.

Além desses parceiros, a empresa também busca parcerias com alguns hotéis e com a associação de resorts brasileiro.

h) Estrutura de custos:

Por ser uma empresa jovem, o principal custo é com marketing, seguido pelo aluguel de salas. Outro custo é com as viagens que os sócios fazem para prospectar clientes fora do país e assim fazer novos negócios.

i) Fluxo de receitas:

A principal fonte de receita vem das vendas das frações imobiliárias, vindo em forma de participação.

Segundo parte da entrevista:

[...Nossa maior receita vem em cima do condicionamento de vendas. Nós ganhamos sempre uma participação de todo o negócio. Então, se um cliente está vendendo um resort eu ganho uma participação como se fosse uma corretagem em cima desse cliente...]

Destaques do modelo de negócio da empresa:

A empresa possui diretores especialistas que cuidam dos projetos dos clientes do início ao fim (formatação e estudos de viabilidade, planejamento financeiro, acompanhamento das obras, gestão hoteleira) e possui clientes no Brasil e no exterior, focando nos clientes de classe média que desejam ter uma segunda residência de férias pagando menos.

A empresa foca no atendimento pessoal ao cliente, uma vez que não existe venda pela internet, e durante todo o processo de compra, a comunicação é realizada de acordo com o passo a passo do seu contrato.

5. Empresa E

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

A proposta de valor que a empresa oferece aos seus clientes são fretes consolidados, melhores ofertas de rotas, maior agilidade na entrega de mercadorias, facilidades alfandegárias e de armazenagem.

A empresa por estar certificada em diversos órgãos internacionais, dispõe de profissionais qualificados, cujo foco são os clientes. A empresa oferece ferramentas de rastreamento das cargas vinte e quatro horas e sete dias por semana.

Segundo parte da entrevista:

[...estamos sempre atentos também as mudanças contínuas do mercado para rapidamente adaptarmos as necessidades dos nossos clientes às novas realidades. Podemos dizer que dessa forma, atuamos de uma forma dinâmica sempre buscando benefícios competitivos para nossos clientes...]

b) Segmento de clientes:

A empresa atua em dois grandes segmentos.

Os clientes são divididos em um intervalo de A a E (baseado nos retornos financeiros). Após essa divisão, é realizada a segmentação por rotas e indústrias verticais, com a segmentação de rotas composta por continentes: América Latina, América do Norte, Europa, África, Oriente Médio e Ásia e com a segmentação de indústrias verticais realizada por mercado: *automotivo, health care, retail&fashion, hightech e consumers*.

c) Relacionamento com os clientes:

A equipe de vendas e suporte interno são as principais no relacionamento com os clientes. Ambas trabalham com sinergia, garantindo que o cliente sempre esteja informado sobre os serviços adquiridos e tenham suas necessidades atendidas.

Para os clientes classificados como A e B, a empresa oferece contato presencial realizado pela equipe comercial, a fim de manter o relacionamento constante e o atendimento diferenciado.

d) Canais:

A principal forma de contato com os clientes é o e-mail. Uma vez que o cliente está ativado na plataforma sistêmica da empresa, a equipe da central de atendimento também oferece comunicação de forma rápida.

e) Recursos-chave:

Os principais recursos-chave da empresa são as revisões de preços, as rotas aéreas e marítimas e soluções logísticas.

Segundo parte da entrevista:

[...O contato constante com nossos clientes e o contínuo suporte nos permite estarmos atentos às suas necessidades, nos tornando dessa forma um facilitador de suas atividades diárias. Revisões frequentes de preços, novas sugestões de rotas e soluções logística, fazem parte do nosso dia-dia para criar benefícios para nossos clientes...]

f) Atividades-chave:

As principais atividades da empresa são os agenciamentos de cargas e o gerenciamento das cadeias logísticas e de suprimentos.

A empresa combina suas principais atividades-chave para fornecer soluções do início ao fim da cadeia, de forma personalizada para doze indústrias principais localizadas em setenta países.

g) Parceiros-chave:

Os principais parceiros são as companhias aéreas, companhias marítimas e empresas de suprimentos e armazenagem integradas. Por ser uma multinacional, a empresa possui parceiros globais, regionais e locais.

h) Estrutura de custos:

Os maiores custos estão relacionados a armazenagem e soluções da cadeia de suprimentos. Para estruturar seus custos a empresa conta com estruturas robustas para o atendimento aos clientes.

i) Fluxo de receitas:

As principais fontes de receita são provenientes de grandes contratos assinados com os clientes A e B fechando a cadeia logística e de suprimento ponta a ponta.

Destaques do modelo de negócio da empresa:

A empresa é uma multinacional suíça que atua no mercado de prestação de serviços para toda a cadeia logística e de suprimentos. Está presente no mercado brasileiro há mais de 30 anos.

Os clientes são divididos em um intervalo de A até E (baseado nos retornos financeiros), após essa divisão a segmentação é feita por rotas. Uma vez que o cliente está ativo na plataforma sistêmica da empresa, dispõe de um contato com a equipe operacional para rápidas soluções. Todos os clientes, independente do seu intervalo e/ou da sua segmentação por rota são atendidos por essa plataforma. Apenas os clientes A e B recebem visitas presenciais mais frequentes por parte da equipe comercial, a fim de manter o relacionamento e atendimento diferenciados constantes. O contato constante com os clientes e o contínuo suporte permite que a empresa esteja atenta às suas necessidades.

Por ser uma multinacional, a empresa possui vantagem de negociar com os parceiros globais para obter fretes consolidados, melhores ofertas de rotas, maior agilidade na entrega das mercadorias, e facilidades alfandegárias e de armazenagem.

6. Empresa F:

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

A proposta de valor da empresa é atender o crescente mercado de locação de veículos no Brasil, sendo a melhor em seu mercado. Para alcançar esse objetivo a empresa foca na construção de relacionamentos duráveis e na inovação em soluções para oferecer serviços de locação e venda de veículos.

b) Segmento de clientes:

A empresa oferece seus serviços para todo o mercado brasileiro, independente do seu nicho.

Segundo entrevistada: “...pode ser farmacêutica, pode ser química, pode ser alimentícia, pode ser de transporte. Independente do ramo a gente vai direcionar, mas a gente consegue atender todos os ramos...”

Para a empresa, independente do tamanho da frota que o cliente adquire todos têm a mesma importância.

c) Relacionamento com os clientes:

A empresa possui um processo de relacionamento, que inicia com a prospecção dos clientes. Após a prospecção, a equipe comercial entra em contato para oferecer os serviços e

quando o contrato é fechado a equipe de relacionamento cuida diariamente do cliente, de acordo com suas necessidades.

A área de relacionamento recebe as necessidades do cliente e repassa para as áreas responsáveis pelos atendimentos.

Segundo parte da entrevista:

[... aí que entra o relacionamento, se vai fazer um aditivo, se vai mudar. Então, o relacionamento intercede, porque a gente cumpre o que é contratado. Mas o cliente, às vezes precisa de uma exceção e o comercial entra e solicita a exceção, de acordo que não tenha custo para nós e nem para o cliente...]

d) Canais:

Os canais de comunicação são visitas presenciais e/ou contato por e-mails e o pelo departamento de atendimento ao cliente.

e) Recursos-chave:

Os principais recursos da empresa são seus parceiros-chave, pois sem eles não é possível fazer com que a cadeia produtiva de locação de frotas aconteça.

Como o valor de sua proposta está dentro de um produto (carro) de uma montadora, a empresa necessita que as parcerias garantam a qualidade do produto, uma vez que os clientes associam o produto (carro) à qualidade do serviço da empresa.

f) Atividades-chave:

A principal atividade da empresa é a prestação de serviços de locação de veículos, de forma a atender às necessidades dos clientes, seja quando um carro quebra, algum um acidente ocorrido, roubo, perda de placas, perda de documentos, entre outros.

g) Parceiros-chave:

A empresa possui uma grande gama de parceiros, pois a cadeia produtiva em que se encontra é muito segmentada. Os principais parceiros são as montadoras, as concessionárias, as oficinas mecânicas e os despachantes.

h) Estrutura de custos:

Os principais custos da empresa são com a manutenção dos veículos e com colaboradores.

i) Fluxo de receitas:

As principais fontes de receita da empresa são a locação de veículos e a venda efetiva do veículo ao final da locação.

Ao término da locação, a empresa propõe a venda do veículo para o cliente que o alugou, ou para outro cliente em potencial.

Destaques do modelo de negócio da empresa:

A empresa atende clientes brasileiros de todos os ramos que necessitam alugar frotas de veículos. A empresa não distingue o tipo de relacionamento com os clientes, independente do tamanho da frota adquirido. De acordo com as necessidades dos clientes, as áreas específicas entram em contato apoiando-os nas questões operacionais: manutenção, multa, sinistro, documentação para que o cliente tenha todo o suporte necessário.

O valor no benefício oferecido está na prestação do serviço, focando no detalhe do atendimento ao cliente, de forma a entender suas necessidades, critérios, vivências e exigências.

7. Empresa G:

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

A proposta de valor da empresa é oferecer consultoria de forma dedicada a levar inovação e aumentar eficiência operacional dos seus clientes.

Para entregar sua proposta de valor, a empresa investe na experiência prática e cultura colaborativa dos consultores de forma integrada, para que a entrega dos serviços apoie os clientes, desde suas definições estratégicas até a implantação de processos mais críticos.

b) Segmento de clientes:

A segmentação de clientes está direcionada para os clientes de grande porte, oferecendo sua proposta de valor a grandes grupos econômicos.

Os maiores clientes da empresa são da área de saúde, manufatura, distribuição e logística e varejo.

c) Relacionamento com os clientes:

O relacionamento com os clientes se dá pelos especialistas.

d) Canais:

Os principais canais de comunicação com os clientes são por meio do departamento de atendimento ao cliente, quando o projeto do cliente já foi finalizado e pelos consultores especialistas, quando o projeto está em andamento.

e) Recursos-chave:

O principal recurso-chave da empresa é a equipe de consultores altamente capacitada e motivada para entregar a proposta de valor aos clientes.

f) Atividades-chave:

A principal atividade-chave da empresa é a consultoria de negócios de softwares e plataformas de automização capazes de atender os clientes de diferentes segmentos com a mesma eficiência, automatizando processos-chave e integrando as áreas de negócio.

g) Parceiros-chave:

Os principais parceiros são empresas de implantação de sistemas, empresas de tecnologia para plataformas de automização de processos e auditorias.

h) Estrutura de custos:

Os maiores custos da empresa são com os consultores e despesas administrativas.

i) Fluxo de receitas:

A principal fonte de receita da empresa são os projetos de consultoria de softwares, que permitem a empresa ser líder de mercado.

Destaques do modelo de negócio da empresa:

A empresa é uma consultoria de negócios, atuando nos seguintes pilares: operações e cadeia de mantimentos, eficiência e desempenho empresarial e gestão de pessoas.

O valor que a empresa entrega aos clientes se concentra na inovação e no aumento operacional, em experiências práticas e cultura colaborativa que fazem com que a empresa haja de maneira integrada com os clientes. Nove dos quinze clientes são contínuos nos últimos sete anos.

O segmento de clientes está focado em grandes grupos econômicos, atuando em conjunto na venda consultiva e estruturação de soluções de negócio, que não necessariamente envolvem tecnologia.

8. Empresa H:

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

A proposta de valor da empresa é oferecer planos de saúde em nível nacional, oferecendo seu portfólio de atendimento para os clientes em qualquer localidade do país.

Segundo entrevistada: “...nós somos uma das poucas operadoras que o cliente vai conseguir encontrar em qualquer lugar do norte, nordeste, sul, sudeste e centro-oeste. A empresa é uma ponte para que o beneficiário seja atendido em alguma região do Brasil...”

b) Segmento de clientes:

A principal segmentação de clientes da empresa são empresas pessoa jurídica de pequeno, médio e grande porte e de todos os nichos de mercado. Os clientes precisam estar presentes em no mínimo três estados do país.

Os dois maiores clientes são grandes bancos internacionais.

c) Relacionamento com os clientes:

O relacionamento com os clientes é realizado por diversas células que formam a equipe de relacionamento. As separações são necessárias, porque a empresa possui uma rede nacional de atendimento, e existem os clientes diferenciados, cuja relação é mais próxima e constante.

Para poder se relacionar com todos os clientes em território nacional, a empresa possui filiais em pelo menos quatro outros estados.

d) Canais:

A empresa está em momento de mudança em seus canais de atendimento, oferecendo dois principais canais de comunicação com o cliente: o departamento de atendimento ao cliente, a equipe de relacionamento com o cliente e a comunicação por software para smartphones utilizado para troca de mensagens de texto.

Segundo parte da entrevista:

[... a gente está começando com uma onda de melhorar um pouco mais os canais, a gente até está tentando desenvolver um personagem, que seria o nosso bonequinho, que vai conversar com você no site, então estamos ampliando um pouco mais os canais, para conseguir chegar até o cliente...]

e) Recursos-chave:

Os principais recursos-chave da empresa são seus parceiros, que compõem a cadeia produtiva de saúde suplementar. Além desse recurso, a empresa possui uma clínica de atendimento primário e está ampliando seus recursos próprios.

f) Atividades-chave:

A principal atividade da empresa é a comercialização de serviços de saúde suplementar. Os serviços oferecidos são disponibilizados aos clientes, por meio de cinco planos de produtos diferentes que podem ser personalizados, de acordo com o tipo de cliente.

g) Parceiros-chave:

Os principais parceiros são toda a rede assistencial: fornecedores de materiais de órtese e prótese e medicamentos; hospitais; clínicas, laboratórios e os médicos.

Segundo entrevistada: “...hoje o beneficiário ele sente a empresa, através do médico que atende, do laboratório, do hospital e, por isso que a gente tem que ter muito cuidado com a rede...”

h) Estrutura de custos:

Os principais custos são com despesas administrativas e pessoais.

i) Fluxo de receitas:

A principal fonte de receita da empresa é a venda de planos de saúde para empresas de grande e médio porte. Os dois grandes maiores clientes são os bancos.

Destaques do modelo de negócio da empresa:

A empresa oferece plano de saúde em nível nacional, cujo principal cliente é pessoa jurídica, atuando em três ou mais estados brasileiros. Os clientes foram segmentados há apenas três meses e os com perfil diferenciado foram alocados em contas estratégicas.

O principal valor do serviço oferecido aos clientes é a capilaridade na rede atendimento, uma vez que o cliente pode ser atendido em qualquer região do país.

A empresa está em fase de teste para ampliar os canais de comunicação para se relacionar com os clientes de forma virtual e conseguir atendê-los melhor. Para diferenciar o relacionamento com os clientes, a empresa está criando células de atendimento diferencial dentro do departamento de atendimento ao cliente.

Uma das maiores preocupações da empresa é com os parceiros-chave, uma vez que a empresa é uma prestadora de serviços e são os parceiros que oferecem esses serviços aos clientes, preocupando-se com a rede de atendimento oferecida.

9. Empresa I:

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

A proposta de valor da empresa é prover um dos complexos sistemas de marketing, publicidade e comunicação em termos de escala na Polônia.

A empresa busca fazer com que os produtos de seus clientes sejam vendidos, fornecendo soluções que ajudam a melhorar sua eficácia, por meio de softwares, programas de micro marketing, comunicação interna e externa, cobrindo toda a cadeia de publicidade e marketing de que o cliente necessitar.

b) Segmento de clientes:

A empresa oferece sua proposta de valor para diversos mercados poloneses, desde empresas de produtos esportivos até empresas de armas.

Segundo parte da entrevista:

[...todos os produtos e categorias, por isso somos muito abertos. É claro que precisamos estar preparados para diferentes tipos de empresas e diferentes categorias, então quando começamos a conversar com alguém, tentamos entrar nas categorias, na competição, em todo cliente em potencial em diferentes categorias...]

c) Relacionamento com os clientes:

A empresa se relaciona de diversas formas e depende da escolha do cliente. Diariamente a área operacional entra em contato com os clientes para posicionar o desenvolvimento de seus projetos. A gestão da empresa também está em constante contato com as diretorias dos clientes.

A empresa acredita que o relacionamento com os clientes é uma das partes mais importantes de seu negócio, pois sem ele seu negócio não existiria.

d) Canais:

Os canais de comunicação são e-mail e a central de atendimento, e o contato pessoal. O tipo de canal escolhido depende dos hábitos dos clientes, pois alguns preferem e-mail e outros o contato pessoal, além da central de atendimento. Porém, a empresa enfatiza o contato pessoal como escolha primária.

e) Recursos-chave:

Os principais recursos que a empresa necessita são os colaboradores, o departamento de estratégia e o departamento de tecnologia de informação.

A empresa acredita que com esses recursos seus processos são ágeis e assim consegue oferecer sua proposta de valor eficazmente aos clientes.

Segundo entrevistado: “...precisamos fazer o nosso trabalho de acordo com a estrutura clássica para oferecermos um serviço ao cliente. Criamos o departamento de estratégia e subsidiárias e temos a nossa TI. Precisamos ser ágeis para trabalhar com diferentes clientes...”

f) Atividades-chave:

A principal atividade da empresa é oferecer serviços de comunicação e marketing aos clientes, quanto a eventos digitais, relações públicas e *e-commerce*.

g) Parceiros-chave:

A empresa possui alguns parceiros que a ajudam, quando necessita de algum item para a entrega dos serviços aos clientes, fazendo parcerias específicas apenas quando necessário para a realização de eventos.

Segundo entrevistado: “

[...temos também um acordo de parceria com quatro empresas de software, então temos o acesso a mais de quinhentos programadores e *geeks* de computador. Nós também estamos em o processo de parceria com agências russas, que também se encaixam como fornecedores...]

A empresa tem como grande parceira uma *startup*, que oferece inovação em comunicação, principalmente na parte de *e-commerce*.

h) Estrutura de custos:

Os principais custos da empresa são os custos com pessoal e direitos de uso.

Segundo entrevistado: “...infelizmente, os direitos de uso ainda não estão bem tangíveis como serviços de marketing de influência, que são pagos em excesso em comparação aos direitos de uso em uma área diferente...”.

i) Fluxo de receitas:

A principal receita da empresa provem dos serviços de comunicação e marketing, chamada de publicidade clássica. Dentro da publicidade clássica, a principal fonte de receita são os bancos poloneses.

Destaques do modelo de negócio da empresa:

A empresa é uma provedora dos complexos sistemas de marketing, publicidade e comunicação, fornecendo aos clientes soluções que os ajudam a obter melhores estratégias para a divulgação de seus produtos e serviços, melhorando a eficácia de suas organizações,

utilizando programas de micro marketing, comunicação interna e a comunicação dos clientes com seus próprios clientes em toda sua cadeia de distribuição.

A empresa possui um departamento de estratégia que testa as atitudes de uso dos clientes em busca de respostas benéficas para a adaptação de seus produtos, de forma a deixá-los mais atraentes.

O contato com os clientes se preocupa com seus hábitos e é o cliente que escolhe o canal com o qual quer se comunicar.

Os parceiros são inúmeros e a empresa possui uma *startup* que trabalha na observação da indústria publicitária levando inovação aos clientes.

Os recursos-chave focam na necessidade de agilidade da empresa, necessitando de eficácia para serem líderes em projetos, usando os recursos internos e depois os parceiros-chave para oferecer seus benefícios aos clientes.

10. Empresa J:

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

A proposta de valor da empresa é oferecer serviços confiáveis, que os clientes acreditem que serão entregues e a empresa arcará com todos os riscos dos projetos contratados.

Os principais serviços oferecidos são: gerenciamento de dados, proteção de dados e entrega de dados. Os serviços são oferecidos de forma ágil.

A empresa está desenvolvendo uma nova proposta de valor, ligada à inovação em marketing.

b) Segmento de clientes:

O principal segmento de clientes da empresa é o setor bancário, que representa sessenta por cento da receita da empresa.

A empresa mudou seu segmento de clientes nos últimos anos para focar seu modelo de negócio em clientes financeiros. Os demais clientes da empresa são do mercado comercial.

Segundo parte da entrevista:

[...a empresa estava no pior dos cenários, então não tínhamos o poder financeiro, o poder da cultura, estratégia de modelo de negócios, seja qual for a força suficiente para ser um vencedor em muitos contratos para conquistar os clientes mais valiosos. Depois de alguns anos conseguimos ganhar o primeiro, o segundo cliente da empresa na Polônia, que é o principal no setor bancário...]

c) Relacionamento com os clientes:

A empresa mantém relacionamento com todos os clientes, mesmo aqueles que estão inativos no momento, mas já solicitaram os serviços anteriormente.

A equipe de marketing está em constante contato com os clientes para compreender suas reais dificuldades e com base nisso tenta entregar sua proposta de valor para satisfazer as necessidades dos clientes.

d) Canais:

O principal canal de comunicação da empresa com os clientes é por meio do departamento de vendas, que é o maior da empresa e conta com dez funcionários.

e) Recursos-chave:

Os principais recursos-chave da empresa são seus colaboradores e seus parceiros internacionais. A empresa acredita que seus recursos-chave são essenciais para a entrega de valor aos clientes.

Segundo parte da entrevista:

[...o primeiro deles é altamente motivado, incentivado e relativamente competente: o pessoal de TI que fornecer o valor real para o cliente, para informá-lo e realmente construir também uma boa confiança e atender as necessidades do mercado. A segunda coisa para nós são os fornecedores globais, para que nossa cooperação seja altamente certificada e tenha ótimas relações pessoais...]

f) Atividades-chave:

A empresa possui duas principais atividades-chave: a venda tradicional de soluções em tecnologia da informação, utilizando seus parceiros-chave para oferecer sua proposta de valor aos clientes. A segunda, na oferta de serviços de provedores, que podem durar até cinco anos, com pagamentos de taxas mensais para obter esses serviços.

g) Parceiros-chave:

Os principais parceiros são fornecedores internacionais de informática e redes, que são considerados como parte essencial do modelo de negócio.

Segundo parte da entrevista: “...nossos principais parceiros são fornecedores internacionais como a Cisco, a Dell, a Microsoft e outros, por isso os chamamos de sociedade. Na nossa sociedade, os fornecedores são parte essencial...”

h) Estrutura de custos:

Os maiores custos que o negócio cria é com pessoal e operacional, que representam setenta e cinco por cento do custo total.

i) Fluxo de receitas:

A principal fonte de receita são os bancos, representando sessenta por cento da receita total da empresa e para quem a empresa oferece a venda tradicional de soluções em tecnologia da informação.

Destaques do modelo de negócio da empresa:

O *core business* da empresa está relacionado em prover serviços de TI. Os principais clientes pertencem à indústria, setor bancário financeiro, serviços e varejo.

A empresa não considera que alguns clientes sejam mais importantes que outros, mas segmenta-os de acordo com seus nichos de mercado. Mantém relacionamento com todos os clientes, mesmo aqueles que estão inativos no momento, mas já solicitaram os serviços anteriormente.

Os principais recursos-chave da empresa são seus colaboradores e seus parceiros internacionais. A empresa acredita que seus recursos-chave são essenciais para a entrega de valor aos clientes.

11. Empresa K:

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

A proposta de valor da empresa é oferecer economia de tempo para seus clientes, oferecendo bases de dados completas e personalizadas.

A base de dados oferecida é padronizada, uma vez que na Polônia existem quatro padrões diferentes de relatórios financeiros de empresas de capital aberto. A empresa oferece com excelência dados financeiros relacionados à bolsa de valores polonesa em um único relatório e de uma só vez.

Segundo parte da entrevista:

[...Nós economizamos seu tempo, porque temos quase mil clientes na Polônia. Demorou muito tempo para coletar os dados de uma forma adequada, porque eles estão em arquivos PDF em qualidades diferentes. Nós verificamos essas informações e colocamos na ordem certa para o banco de dados, para que nossos clientes apenas peguem os dados. Nós padronizamos esses dados financeiros para todos esses mil clientes tenham todas as informações em um padrão que possam comparar...]

b) Segmento de clientes:

A empresa possui três segmentos de clientes: todas as instituições do mercado financeiro, como as companhias de seguros, corretoras e os bancos; o mercado de mídia, que passou de físico como os jornais, para a mídia eletrônica que é a internet; as universidades que compram dados para os estudantes.

Para os três segmentos, a proposta de valor é a mesma: oferta de dados processados em formato de informações financeiras.

Os clientes mais importantes para a empresa são os bancos, a bolsa de valores de Varsóvia e a comissão de custódia polonesa, além de todos os maiores portais de internet poloneses.

Segundo parte da entrevista:

[...então esses são os principais, mas eu não posso dizer que algum cliente é menos importante que outro. Nós tentamos oferecer produtos de qualidade extremamente boa para todos eles e não importa se eles pagam mil dólares ou apenas alguns dólares...]

c) Relacionamento com os clientes:

O relacionamento com os clientes se dá por reuniões. Por ser uma empresa de pequeno porte, as reuniões buscam entender como a proposta de valor da empresa atende suas necessidades e o relacionamento é o mesmo para todas as segmentações.

d) Canais:

O principal canal de comunicação com os clientes é por e-mail. Raríssimas vezes há comunicação por telefone.

Independente do segmento de clientes e do porte não há mudanças nos canais.

e) Recursos-chave:

Os principais recursos da empresa são relacionados à tecnologia da informação, além de uma equipe de tecnologia da informação e especialistas em economia, desenvolvidos para elaborar os relatórios financeiros. Para obter recursos de qualidade, a empresa investe no desenvolvimento de sua equipe.

Segundo entrevistada:

[...é muito difícil ensinar as pessoas a trabalhar nessa área, porque eles têm que ter habilidades de TI e alguma experiência econômica também. Para ensiná-los, treiná-los é um processo muito longo e muito caro. Apenas para enviar alguém da equipe

de TI ou de análises para falar diretamente com um cliente leva mais de dois anos...]

f) Atividades-chave:

A principal atividade da empresa são os relatórios financeiros. Esse é o foco principal da empresa e a razão de sua existência.

g) Parceiros-chave:

O principal parceiro é uma empresa na Turquia, que ajuda na consolidação das bases de dados e a bolsa de valores de Varsóvia, e empresas de tecnologia de informação, que armazenam os dados em nuvem.

Segundo parte da entrevista:

[...nós temos um parceiro na Turquia, que estamos entregando dados poloneses para eles, temos algum tipo de parceria com a bolsa de valores e também na área de TI, porque agora estamos lentos, estamos movimentando nossos recursos para a nuvem. Isso também é parceiro para nós, esta empresa de nuvem...]

h) Estrutura de custos:

O maior custo da empresa é com pessoal, que precisam ser qualificados e para isso, a empresa investe na capacitação dos funcionários em desenvolvimento tecnológico e mercado econômico.

i) Fluxo de receitas:

As principais fontes de receita da empresa são os dados transformados em relatórios financeiros oferecidos aos bancos e às empresas de mídia eletrônica.

Destaques do modelo de negócio da empresa:

A empresa opera no mercado de informações financeiras sobre a bolsa de valores, cotações de empresas, notícias, bancos e fundações.

O valor que a empresa oferece aos clientes é a economia de tempo, oferecendo em forma de relatórios dados coletados e analisados sobre o mercado financeiro. Os clientes possuem acesso a modelos de excelência de dados padronizados de todas as informações.

Uma das dificuldades da empresa está em capacitar os especialistas, uma vez que os colaboradores necessitam ter experiência em tecnologia da informação e em economia. O processo básico de capacitação pode demorar até seis meses em um total de um ano e meio de capacitação geral. Desta forma, os custos com desenvolvimento de pessoal são altos.

12. Empresa L:

O modelo de negócio Canvas da empresa é estruturado da seguinte forma:

a) Proposta de valor:

A proposta de valor da empresa é oferecer soluções de tecnologia da informação, com eficácia para as atividades de vendas e promoção de seus clientes.

A empresa busca atender as necessidades de seus clientes e do mercado, oferecendo produtos de alto valor, além de inovação aos processos dos clientes.

Segundo entrevistado: “...os benefícios que oferecemos são principalmente sobre a tomada de alguns dados e processos de software para que possam ser facilmente registrados e licenciados posteriormente pela empresa...”

b) Segmento de clientes:

A empresa oferece sua proposta de valor apenas para o segmento farmacêutico, uma vez que sua especialização é na elaboração de softwares de registros e licenciamentos de produtos farmacêuticos. O portfólio da empresa é composto por cerca de duzentos clientes.

c) Relacionamento com os clientes:

Não há mudanças nas formas de relacionamento com os clientes, apenas quando necessidades especiais aparecem. Normalmente, as necessidades são operacionais e o atendimento é realizado pelo departamento de vendas.

Segundo entrevistado: “...é muito importante para nós mantermos um bom relacionamento com os clientes, oferecendo ajuda e suporte. Assim como o trabalho do nosso departamento de *help desk* é muito importante para o valor geral de nosso benefício...”

d) Canais:

O canal de comunicação da empresa com os clientes é apenas por meio do serviço de apoio ao usuário. Quando a necessidade do cliente não é operacional, o cliente é direcionado para o departamento de vendas.

e) Recursos-chave:

O principal recurso-chave da empresa são seus colaboradores, já que necessitam de conhecimentos específicos para desenvolver os softwares. O segundo recurso-chave são os próprios softwares.

Segundo parte da entrevista:

[...basicamente, nossa equipe é crucial para fornecer o serviço e também o software que desenvolvemos, então primeiro de tudo a equipe que mantém e fornece serviços para nossos clientes, mas também a propriedade intelectual de nossa empresa que é desenvolvida na forma de um o software que vendemos...]

f) Atividades-chave:

A principal atividade da empresa é o desenvolvimento das soluções tecnológicas, e os processos de tecnologia de informação que mantém os softwares.

g) Parceiros-chave:

A empresa não possui muitos parceiros, apenas faz parcerias com empresas que oferecem serviços administrativos, financeiros, contábeis e jurídicos.

Segundo parte da entrevista:

[...é principalmente com relação à parte administrativa do nosso trabalho e não aos serviços que oferecemos aos nossos clientes. Nós ainda estamos trabalhando, é claro que usamos algum tipo de serviços em nuvem e soluções em nuvem, isso é algo que deve ser classificado como crucial para nossas operações, mas ainda estamos usando nossa infraestrutura de TI, que é de propriedade de nossa empresa...]

h) Estrutura de custos:

O principal custo da empresa são com seus colaboradores, uma vez que possuem propriedade intelectual que se transforma na criação de softwares.

i) Fluxo de receitas:

A principal receita da empresa são as licenças que os clientes pagam para ter acesso aos softwares de serviços.

Destaques do modelo de negócio da empresa:

A empresa oferece soluções de tecnologia da informação para o mercado farmacêutico, relacionadas às atividades de vendas e promoção das farmacêuticas, e serviços de consultoria e de banco de dados.

O valor que a empresa entrega está na eficácia das atividades de vendas e promoção para que os clientes possam se registrar nos órgãos reguladores e também se licenciarem.

Não há mudança no relacionamento com os clientes, independente do tamanho do cliente para a empresa. O departamento de vendas se reúne com os clientes pessoalmente e fazem apresentações de propostas de soluções.

A empresa possui poucos parceiros-chave, apenas para administração de algumas áreas necessárias na operação diária. Os especialistas em tecnologia da informação são cruciais para que os benefícios sejam entregues aos clientes.

3.2 Análise inter-casos

A análise inter-casos foi aplicada propondo encontrar, em quais partes dos modelos de negócios as empresas concentram suas estratégias de negócios. Foi possível encontrar as regularidades entre as nove empresas, mesmo sendo ambas de sistemas produtivos diferentes. As análises foram realizadas comparando-as, mediante uma síntese das informações dos entrevistados. Foi realizada uma análise mais abrangente, com a análise das para que os pontos comuns e distintos dessem origem aos indicadores.

Para elaboração da correlação, a lente teórica de Osterwalder *et al.* (2005), Osterwalder e Pigneur (2011) sobre modelos de negócios foi detalhada de forma a identificar as estratégias de negócios de cada um dos nove blocos do modelo. Foi possível fazer uma análise inter-casos, permitindo a comparação das estratégias de negócios entre as empresas e criar uma pontuação para cada bloco.

Para elaboração da pontuação, foram considerados os quatro pilares com seus respectivos blocos de construção, conforme apresentado no Quadro 3. Os indicadores criados para cada um dos blocos, seguiram a sequência dos quatro pilares do modelo de negócio. Foi criado um quinto pilar, denominado estratégia. Foi possível pontuar a existência das estratégias de negócios em cada um dos seguintes blocos.

- a) Produto (proposta de valor): para a proposta de valor foi considerado o indicador de peso 10.000, já que foi considerado que sem a proposta de valor não há modelo de negócio.

A proposta de valor é um conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico (OSTERWALDER e PIGNEUR 2011). Em relação à estratégia de negócios a proposta de valor está atrelada em que parte o valor deve ser criado e como deve ser melhorado (GRABOWSKA; KRZYWDA; KRZYWDA, 2015).

- b) Interface do cliente (segmentação de clientes, relacionamento e canais): para a interface do cliente foi considerado o indicador de peso 1.000 a cada um dos três blocos, uma vez que a proposta de valor somente existe para entregar valor aos clientes. A pontuação máxima atingida pelas empresas é 3.000 pontos.

O segmento de clientes descreve para quais clientes a empresa oferece valor, o relacionamento explica as formas de conexão com seus clientes e os canais de comunicação descrevem os meios que a empresa entra em contato com os clientes (OSTERWALDER e PIGNEUR 2011). Em relação à estratégia de negócio a interface de clientes denomina quais produtos e serviços devem ser fornecidos aos clientes para torná-los diferentes dos concorrentes e como a empresa deve incentivar e atender às expectativas dos clientes. (GRABOWSKA; KRZYWDA; KRZYWDA, 2015).

- c) Gestão de infraestrutura (recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave): para a gestão de infraestrutura foi considerado o indicador de peso 100 em cada um dos três blocos, uma vez que a gestão de infraestrutura cria e entrega valor aos clientes. A pontuação máxima atingida pelas empresas é 300 pontos.

Os recursos-chave descrevem a organização das atividades e recursos necessários para criar valor para aos clientes. As atividades-chave são as habilidades na realização das ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes e os parceiros-chave descrevem a rede principal de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar (OSTERWALDER e PIGNEUR 2011). Em relação à estratégia de negócio, a gestão de infraestrutura descreve como a empresa deve agir, quais recursos possui e quais devem ser usados, como a empresa deve agir às condições turbulentas do mercado e como implementar uma luta competitiva eficaz (GRABOWSKA; KRZYWDA; KRZYWDA, 2015).

- d) Aspectos financeiros (estrutura de custos e fluxo de receitas): para os aspectos financeiros foi considerado o indicador de peso 10 em cada um dos dois blocos, uma vez que os aspectos financeiros capturam o valor oferecido aos clientes. A pontuação máxima atingida pelas empresas é 20 pontos.

A estrutura de custos descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio. O fluxo de receitas descreve como a organização ganha dinheiro em cada segmento

de clientes (OSTERWALDER e PIGNEUR 2011). Em relação à estratégia de negócio os aspectos financeiros descrevem como a empresa deve gerenciar cada área da estrutura organizacional e formar seu potencial (GRABOWSKA; KRZYWDA; KRZYWDA, 2015).

- e) Estratégia (análise macroeconômica): para análise estratégica foi considerado o indicador de peso 1, uma vez que as análises macroeconômicas estendem o valor a todo modelo de negócio. A pontuação máxima atingida pelas empresas é 1 ponto.

Observando o quadro 15 é possível verificar os indicadores dados à existência de estratégias de negócios em cada um dos quatro pilares dos nove blocos de construção do modelo de negócio.

Quadro 15: Pontuação da estratégia de negócio no modelo de negócio

Pilar	Bloco de Construção de Modelo de Negócio	Indicadores	Pontuação
Produto	Proposição de valor	10.000	10.000
Interface do Cliente	Segmentação de clientes	1.000	3.000
	Relacionamento com clientes	1.000	
	Canal de distribuição	1.000	
Gestão de Infraestrutura	Recursos-chave	100	300
	Atividades-chave	100	
	Parceiros-chave	100	
Aspectos Financeiros	Estrutura de custos	10	20
	Fluxo de receitas	10	
Estratégia - Análise Macroeconômica		1	1
Total		13.321	13.321

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando as empresas A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K e L referente às estratégias de negócios em seus modelos de negócios, foi possível identificar as seguintes comparações.

- a) Proposta de valor:

Todas as empresas possuem estratégia nesta parte de seus modelos de negócios, uma vez que analisam seus produtos e serviços oferecidos aos clientes, para melhorá-los e para atender os clientes e acompanhar o mercado. As empresas receberam nota 10.000.

1. Empresa A:

A empresa possui uma política com indicador interno, que mede o grau de fidelidade e de satisfação dos clientes com os produtos e serviços. O cliente pode ser medido como um promotor ou detrator da marca da empresa, que é o seu principal patrimônio.

Segundo parte da entrevista:

[...a cada ordem que eu envio para o meu cliente, ou a cada serviço que eu presto para o cliente, eu envio uma pesquisa de satisfação, que aliás, por sinal, o índice de retorno é bastante alto, então nos dá uma ideia de como de como realmente de como que eu estou servindo esse cliente...]

A empresa A faz análises de negócio constantes referentes aos produtos e serviços oferecidos, e para tanto utiliza uma base de dados de *analytics*, com cada gestor controlado todos os operadores e indicadores da sua área. Externamente a análise se baseia no atendimento ao cliente em sua plenitude, como questões de entregas no prazo, grau de reclamações de serviços e dos equipamentos.

Segundo parte da entrevista:

[...seja interno, indicadores internos, onde o nosso principal indicador interno são as pessoas, então nós fazemos uma pesquisa frequentemente com as pessoas, nós temos uma reunião mensal com o presidente, onde é uma oportunidade de as pessoas comentarem o que eles estão sentindo, fazer melhorias de sugestões...]

Essa prática adotada pela empresa, de acordo com a Peace (2017,) refere-se à estratégia de melhor desempenho, em que a proposta de valor gira em torno da entrega dos produtos de maior atuação, independente do custo.

Uma vez por mês reuniões de melhorias de processos são realizadas, visando compreender a aceitação dos clientes referente à proposta de valor da empresa e alterações nas estratégias na forma de entrega da proposta de valor são avaliadas.

2. Empresa B:

Como estratégia para gerar valor a sua proposta, a empresa B oferece monitoramento dos seus serviços e produtos, ou seja, em todas as vendas de um novo licenciamento é oferecido ao cliente um serviço de garantia de qualidade que o acompanha durante toda a implantação sistêmica, para assegurar toda a implantação, independente do parceiro.

Segundo parte da entrevista:

[...um acompanhamento durante a implementação independente do parceiro para ver se ele tá seguindo as melhores práticas, as boas práticas para garantir, que no mínimo ele tá seguindo a metodologia, coerência que a empresa propõe, eu acho que é uma das coisas que a gente está fazendo para melhorar a percepção de valor para o cliente...]

A empresa foca em projetos de inovação no conceito ágil, gerando baixo custo com alto valor agregado para o cliente. O cliente otimiza o produto adquirido anteriormente.

Segundo parte da entrevista:

[...isso é uma estratégia chave que a gente tem hoje na organização: poder fazer uso do legado. Para o cliente que tem o ERP falamos assim: pessoal para vocês inovarem não precisam mudar isso, habilita uma extensão, que são esses modelos bimodal do Gartner e a gente pode trabalhar em modelo ágil, linguagem aberta, projetos curtos e baratos, para que você possa inovar com o ciclo menor e constante. Então, consequentemente o investimento é muito pequeno e o benefício pode ser grande. Eu acho que isso é uma grande sacada, um grande diferencial que a gente tem hoje...]

De acordo com Kotler (1997) e Shoham (2000), a tática adotada pela empresa refere-se a uma das cinco orientações estratégicas, em que a orientação da produção consiste em tornar os produtos amplamente disponíveis a um baixo custo.

3. Empresa C:

Todas as principais mudanças estratégicas que empresa fez nos últimos três anos foi em função do valor oferecido aos clientes. A principal estratégia da proposta de valor da empresa é oferecer produtos com qualidade superior à concorrência. Para alcançar esse objetivo, investe em uma fábrica tecnológica e controla toda a cadeia produtiva.

Para garantir a qualidade de seus produtos a empresa lançou produtos com zero sódio e embalagens abre fácil, totalmente revestidas e sem nenhum conservante. A empresa mostra ao consumidor que está seguro e saudável.

Segundo parte da entrevista:

[...hoje a diferença da qualidade da empresa em relação aos concorrentes é muito grande e isso gera uma diferença de preço também maior. Então, a gente já se questionou várias vezes se o mercado brasileiro quer ter a nossa qualidade ou se ele prefere ter uma qualidade menor por um preço menor, por exemplo...]

De acordo com Bradenburger e Stuart (1996,) a estratégia da empresa é elevar a vontade de pagar dos compradores para o produto da empresa. Esta é a estratégia clássica de diferenciação, envolvendo a empresa em encontrar maneiras de atender às necessidades de

compradores de forma melhor que seus concorrentes.

A empresa também faz análises, verificando como o mercado está se estruturando e formando, e o mercado responde as suas iniciativas estratégicas.

4. Empresa D:

A empresa analisa seus produtos oferecidos junto aos clientes diariamente, uma vez que envia relatórios financeiros referentes aos produtos adquiridos.

Mensalmente, a empresa analisa se os produtos oferecidos estão dando retorno aos seus clientes, por meio de indicadores-chave de desempenho, uma a avaliação realizada sempre em conjunto com os clientes.

Para consolidar sua proposta de valor no mercado, a empresa utiliza um planejamento estratégico de cinco anos, ilustrando o percurso teórico que o cliente deve seguir até efetuar a compra do produto, enfatiza a prospecção agressiva, investimentos em marketing e desenvolvimento da marca.

Segundo parte da entrevista:

[...ela pode considerar mudanças estratégias que a gente não está atuando com o negócio ou que a gente está atuando de uma forma errônea. Por exemplo, se nós estamos atirando no lugar certo ou não, ou a forma que nós estamos apresentando a nossa consultoria...]

Segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), a empresa utiliza a quinta orientação estratégica, a orientação de marketing da sociedade, sustentando que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em oferecer produtos que preservem ou melhorem o bem-estar do consumidor e da sociedade.

5. Empresa E:

A empresa está sempre em constante análise dos benefícios oferecidos aos clientes e busca sempre melhorias para oferecer. Considera que o mercado atual é dinâmico e está sempre atenta a fim de manter a qualidade na prestação de seus serviços.

A estratégia para proposta de valor da empresa é a melhoria constante no atendimento aos clientes, aliada à consolidação como líder global, regional e local. Para atingir os objetivos estratégicos de sua proposta de valor, aposta nas parcerias e soluções mais amplas que seus concorrentes de mercado, buscando vantagem competitiva que gera melhor saúde financeira aos negócios dos clientes.

Segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), a empresa adota a orientação do mercado sustentando que a chave para alcançar os objetivos organizacionais consiste na geração de inteligência de mercado em toda a organização, disseminação de inteligência entre os departamentos e capacidade de resposta em toda a organização.

6. Empresa F:

A empresa aposta na estratégia de personalização para entregar sua proposta de valor aos clientes. Para tanto, utiliza um sistema único, cada cliente tem suas particularidades atendidas.

O sistema personalizado é utilizado como canal de comunicação e relacionamento e qualquer área que atenda o cliente tem acesso imediato as suas informações e particularidades, e exceções em seus contratos para pagamento.

A estratégia da empresa para superar seus concorrentes é a estratégia de diferenciação, que, segundo Porter (1980), concentra na capacidade de uma empresa para fornecer valor único e superior para o comprador em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviço de pós-venda.

7. Empresa G:

A estratégia para a proposta de valor da empresa é ampliar suas vendas, principalmente em clientes recorrentes, garantindo sempre alto grau de satisfação. Para tanto, a empresa utiliza a metodologia Net Promoter Score (NPS) criada por Fred Reichheldem, em 2003.

Segundo entrevistado “...boas entregas e projetos de sucessos geram recorrência, sejam elas relacionadas a oferta que está sendo implantada no cliente, ou outras de nosso portfólio...”

A análise interna dos benefícios oferecidos aos clientes é mensal com validações ao longo do mês considerando probabilidades de fechamento de potenciais novos negócios. A análise externa é realizada no final de cada projeto, por meio do NPS e avalia as necessidades, expectativas, satisfação e fidelização dos clientes.

A estratégia referente à proposta de valor da empresa é orientada ao mercado, e segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), sustenta que a chave para alcançar os objetivos organizacionais consiste na geração de inteligência de mercado em toda a organização, disseminação de inteligência entre os departamentos e capacidade de resposta em toda a organização.

8. Empresa H:

A estratégia da empresa para sua proposta de valor é oferecer planos com a maior rede de assistência médica regional e nacional, maior flexibilidade na contratação, benefícios e valores acessíveis.

Para empresas com mais de 199 beneficiários, a empresa oferece maior flexibilidade de negociação e diferenciais na contratação. Oferece diversos planos que se adequam a todo o tipo de perfil e resulta em uma solução completa em saúde aos clientes.

Como a estratégia da proposta de valor da empresa é focada na diferenciação, a empresa adota uma das estratégias competitivas de Porter (1980), com a capacidade para fornecer valor único e superior para o comprador em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviço de pós-venda.

9. Empresa I:

A estratégia para entregar a proposta de valor da empresa a seus clientes é o serviço diferenciado e para tanto considera mudanças nos serviços oferecidos aos clientes.

A empresa procura implementar novos caminhos para ofertar aos clientes como serviços inovadores, principalmente na parte de *e-commerce*. Para oferecer esses serviços, a startup parceira é fundamental e, os clientes recebem algo que a concorrência não pode oferecer.

Segundo parte da entrevista:

[...estamos tentando diferir, então uma das maneiras que podemos fazer isso é implementar os novos caminhos da oferta, porque os *benchmarks* são conhecidos. Falamos muitas vezes com os departamentos de compras, eles estão apenas comparando as ofertas, então precisamos entrar em cena com algo que não é comparável ou algo no topo ou algo completamente diferente...]

Segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), a empresa utiliza a orientação estratégica do produto, com produtos de maior qualidade, desempenho e recursos inovadores.

10. Empresa J:

A estratégia para a proposta de valor da empresa está relacionada com engajamento, cooperação geral para o desempenho do negócio, atuação de mercado e a diferenciação nos serviços oferecidos.

A análise do seu valor para os clientes é realizada quando a empresa avalia os projetos e contratos mais importantes e busca sinergia com os clientes. Para seus principais clientes que são os bancos, transmite seu valor, oferecendo produtos mais interessantes que a concorrência e constrói sua posição de mercado.

Semanalmente, análises internas são realizadas, por meio de oito indicadores-chave de desempenho. A empresa mede a que distância se encontra de seus objetivos principais e pode reagir rapidamente.

A estratégia competitiva genérica que a empresa segue para alcançar vantagem competitiva é o foco na diferenciação. Os focadores de diferenciação alcançam uma diferenciação ainda maior em seus mercados, mas correm o risco de terem seus produtos e/ou serviços imitados pelos concorrentes (WHEELEN e HUNGER, 2012).

11. Empresa K:

Para entregar sua proposta de valor, a empresa convence o mercado que seus padrões de dados são de fontes seguras e as informações são confiáveis.

Para entregar uma proposta melhor que seus concorrentes a estratégia da empresa é trabalhar com agilidade o nome da empresa seja o primeiro a ser lembrando pelos clientes.

Os dados oferecidos são analisados para verificar se as necessidades dos clientes são atendidas. Quando há necessidade, a empresa muda os tipos de relatórios financeiros disponibilizados. Os produtos oferecidos são personalizados.

Segundo entrevistada: “...temos que reagir no mercado, que está em constante mudança, muito rápido. Não apenas no mercado, mas também na tecnologia, temos mudanças diferentes...”

De acordo com Kotler (1997) e Shoham (2000), a empresa adota a orientação do mercado como estratégia, e a chave para alcançar os objetivos organizacionais consiste na geração de inteligência de mercado em toda a organização, disseminação de inteligência entre os departamentos e capacidade de resposta.

12. Empresa L:

A empresa analisa a proposta de valor oferecida aos clientes de forma mensal e trimestral.

Estrategicamente os produtos oferecidos são revisados para que os clientes estejam seguros quanto a necessidades de novos licenciamentos de seus produtos. Busca estar à frente das necessidades dos clientes por meio da diferenciação da concorrência.

Segundo Porter (1980), a estratégia de diferenciação é a capacidade de uma empresa para fornecer valor único e superior para o comprador em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviço de pós-venda.

b) Segmento de clientes:

Nesta parte do modelo de negócio apenas as empresas: B, C, E, F, G, K e L possuem estratégias de negócios, uma vez que suas análises consideram mudanças estratégicas na segmentação de clientes. As empresas receberam nota 1.000.

1. Empresa B:

A estratégia da empresa em relação à segmentação de clientes é ter especialistas em cada área de atuação de seus clientes de forma focada a atender suas necessidades.

Segundo parte da entrevista:

[...Dentro da empresa temos áreas divididas por solução de indústria, nós temos lá acho que são 22 indústrias diferentes e para cada indústria tem especialistas, que são as pessoas que vivem daquilo, então dentro do mercado financeiro tem uma pessoa que cuida de seguros, tem uma pessoa que cuida de banco, tem uma pessoa dentro do *health care* que cuida de um segmento específico, de manufatura, de aero espacial, óleo e gás e assim por diante. Eu acho que isso cria um diferencial bem interessante para os clientes....]

De acordo Wheelen e Hunger (2012), os focadores de diferenciação alcançam uma diferenciação ainda maior nos segmentos de clientes.

2. Empresa C:

A estratégia da empresa em relação à segmentação de clientes está no varejo e nos distribuidores.

A empresa garante ao varejista uma margem saudável e interessante e consegue rentabilidade para essa parte da cadeia.

A empresa utiliza os distribuidores para alcançar todos os cantos do Brasil, utilizando estratégias comerciais que consideram grandes distribuidores, focando na redução dos custos de distribuição.

Segundo parte da entrevista:

[...nós entendemos que mudanças acontecem nesse processo, e nós sempre tentamos entender, qual é o impacto dessa mudança no negócio para a gente entender qual é a direção estratégica que nós vamos tomar em relação a isso...]

A estratégia de segmentação de clientes da empresa segue a estratégia de menor custo de Porter, analisadas por Wheelen e Hunger (2012), na busca de vantagem competitiva, focando nos custos.

Mensalmente, a empresa analisa se os produtos oferecidos estão dando retorno aos seus clientes, por meio de indicadores-chave de desempenho: a avaliação é realizada sempre em conjunto com os clientes.

Estrategicamente para consolidar sua proposta de valor no mercado, a empresa utiliza um planejamento estratégico de cinco anos, ilustrando o percurso teórico que o cliente deve seguir até efetuar a compra, enfatizando a prospecção agressiva, investimentos em marketing e desenvolvimento da marca.

3. Empresa E:

As análises do negócio consideram mudanças no segmento de clientes e cada segmento possui sua própria estratégia, baseada em suas particularidades. Porém, por questões internas a empresa não pode disponibilizar maiores informações.

4. Empresa F:

A estratégia da empresa é ter diversos clientes menores. A empresa mantém sua estrutura de negócio mesmo que perca algum cliente.

Segundo entrevistada: “...Eu sempre brinco que eu prefiro ter diversos clientes menores, porque se um sair eu continuo com a minha estrutura, eu não quebro junto, não vira o efeito cascata...”

Considerando que a escolha do cliente pelos serviços oferecidos pela empresa é um fator externo, em que ocorrem ameaças, a empresa utiliza a estratégia de minimizar suas fraquezas para evitar ameaças (WHEELEN e HUNGER, 2012).

5. Empresa G:

Como forma de análise dos benefícios oferecidos, o desenho e planejamento dos projetos são acompanhados até a fase de implementação. Durante as análises de negócio, mudanças na segmentação de clientes são consideradas com base nas novidades e experiências adquiridas em clientes do mesmo segmento.

Segundo entrevistado “...atuamos em cada um dos clientes, seja no pré-venda ou durante os projetos com base nas novidades e experiências adquiridas em clientes do mesmo

segmento...”

Segundo Bradenburger e Stuart (1996), a empresa utiliza uma das quatro estratégias baseadas em valor, elevando a vontade de pagar dos compradores para o produto da empresa. Essa é a estratégia clássica de diferenciação, envolvendo a empresa em encontrar maneiras de atender às necessidades de compradores de forma melhor que seus concorrentes.

6. Empresa K:

As análises internas e externas consideram mudanças no segmento de clientes e estrategicamente a empresa está sempre em constante mudança de segmentos, buscando os que possam se interessar pela sua proposta de valor.

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a estratégia da empresa é gerada utilizando-se maneiras, pelas quais uma empresa ou unidade de negócios poderia usar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades;

7. Empresa L:

A empresa foi criada para atender o segmento farmacêutico e a estratégia da segmentação de clientes é o valor que a empresa cria e entrega.

Segundo entrevistado: “...estamos em nossas operações focados nos serviços que fazemos para o mercado farmacêutico e não consideramos mudar a alma...”

Segundo Bradenburger e Stuart (1996), a empresa utiliza uma das quatro estratégias baseadas em valor, elevando a vontade de pagar dos compradores para o produto da empresa.

c) Relacionamento com os clientes:

Nesta parte do modelo de negócio apenas as empresas: A, B, D, E, F, G, H, I e J possuem estratégias de negócios, uma vez que analisam seus relacionamentos com os clientes. As empresas receberam nota 1.000.

1. Empresa A:

Os clientes são ouvidos, por meio de questionários, com perguntas abertas direcionadas para que o cliente aponte os pontos positivos, negativos e suas principais dificuldades de relacionamento com a empresa.

Segundo parte da entrevista:

[...nós temos uma área específica para analisar essas pesquisas e depois a cada fechamento de mês nós temos uma reunião com todo o *board* da diretoria para avaliar os resultados, ver qual área que está mais impactando negativamente esse

indicador, para desenvolver melhorias de processo para levar cada vez mais esse índice para o alto...]

Estrategicamente, a empresa acredita que o relacionamento com o cliente é o grande diferencial da concorrência, uma vez que oferece profissionais qualificados, quando há necessidade de visitas técnicas. A empresa fideliza seus clientes para obter vantagem competitiva.

Segundo parte da entrevista:

[...estar próximo do cliente, ajudá-lo na elaboração do projeto até que o projeto seja aprovado, eu acho que isso é o que diferencia, essa proximidade do cliente, até mesmo antes da venda ter sido efetivada, eu acho que isso é a principal vantagem competitiva em relação a concorrência...]

Segundo Doleski (2015), a vantagem competitiva de longo prazo pode ser criada por um modelo de negócio assegurado pela estratégia, mesmo em mercados complexos, garantindo a viabilidade futura da organização.

2. Empresa B:

De acordo com o momento do projeto em que o cliente se encontra a empresa adota formas diferentes de relacionamento. O primeiro contato é pela área comercial, em seguida o relacionamento é realizado pela equipe de pós-implementação, que dá suporte e manutenção. Para adoção de novas tecnologias e processos dentro dos modelos da evolução dos sistemas, a empresa disponibiliza especialistas premium propondo melhorias.

Para atender as expectativas e necessidades dos clientes, a empresa os leva para outros países, em que clientes mais experientes compartilham seus conhecimentos em relação à adoção das tecnologias adquiridas, visando eficiência operacional. Os clientes se inter-relacionam e apresentam seus projetos para o mundo inteiro.

Segundo Bradenburger e Stuart (1996), a empresa utiliza uma das quatro estratégias baseadas em valor, elevando a vontade de pagar dos compradores para o produto da empresa. Essa é a estratégia clássica de diferenciação, envolvendo a empresa em encontrar maneiras de atender às necessidades de compradores de forma melhor que seus concorrentes.

3. Empresa D:

Para atender as necessidades, expectativas e fidelizar os clientes, a empresa utiliza pesquisa de satisfação e os indicadores-chave de desempenho, analisando a satisfação dos

clientes referente aos produtos oferecidos. A empresa busca fidelizar os clientes oferecendo produtos melhores que seus concorrentes.

Segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), a empresa utiliza a orientação estratégica do produto, oferecendo produtos com a maior qualidade, desempenho e recursos inovadores.

4. Empresa E:

As análises internas e externas do negócio avaliam as necessidades, expectativas, satisfação e fidelização dos clientes. As pesquisas de qualidade e satisfação são lideradas pelo departamento de qualidade e atendimento aos clientes (pós-venda). Também são convidados a participar de *workshops* patrocinados pela empresa e os *feedbacks* referentes aos serviços que a empresa oferece servem de ferramenta para mudanças estratégicas no relacionamento.

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a tática adotada pela empresa aproveita as oportunidades e supera suas fraquezas, uma vez que utiliza o retorno dos clientes para alterar as estratégias de relacionamento.

5. Empresa F:

A estratégia da empresa é permitir que o cliente escolha como deseja se relacionar e faz sua fidelização para obter vantagem competitiva. Para os clientes que possuem mais frotas a empresa prefere o relacionamento mais direto, porque o mercado é extremamente competitivo.

Segundo entrevistada: “... tem clientes que você tem que estar lá o tempo inteiro, até porque as outras locadoras estão de olho, se a gente bobiar e alguém entrar e for mais simpático do que a gente, porque a princípio a relação começa pela simpatia...”

Segundo Doleski (2015), a vantagem competitiva de longo prazo pode ser criada por um modelo de negócio assegurado pela estratégia, mesmo em mercados complexos, garantindo a viabilidade futura da organização.

6. Empresa G:

A estratégia da empresa no relacionamento com os clientes está nos projetos. Cada projeto possui sua estrutura acompanhada por um gerente sênior, a fim de garantir a qualidade das entregas e o bom relacionamento comercial.

As atividades diárias são acompanhadas pelo gerente de projetos junto com os consultores que compõem a equipe do cliente. A empresa se relaciona durante todo o tempo, em que sua proposta de valor está sendo criada e entregue.

A empresa usa seu ponto forte (consultores) para aproveitar as oportunidades de mercado, oferecendo ótimo relacionamento, a fim de fidelizar os clientes para que eles divulguem os serviços da empresa a outros clientes.

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a empresa gera estratégias considerando maneiras pelas quais uma empresa ou unidade de negócios poderia usar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades.

7. Empresa H:

A análise dos benefícios entregues aos clientes é realizada por meio de pesquisa que avalia suas necessidades. A empresa procura melhorar os benefícios oferecidos quando o cliente não está satisfeito.

Segundo parte da entrevista:

[...Sim principalmente quando o cliente não está muito satisfeito, a gente trabalha hoje com uma coisa que chamamos de personalização de produtos, que quando a empresa não está se agradando muito por algum serviço, principalmente de preço, o que está sendo entregue dependendo do porte da empresa não dá para ver mesmo, é só acima de 100 vidas que começa aparecer então, a gente faz sim não só para todos os clientes até 99 vidas é padrão, de 100 dependendo do caso a gente começa a personalizar...]

Segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), a empresa utiliza a orientação estratégica do produto, oferecendo produtos com a maior qualidade, desempenho e recursos inovadores.

8. Empresa I:

A empresa considera o relacionamento com os clientes uma das suas maiores estratégias. Os clientes norteiam a empresa a cumprir seus objetivos e até mesmo a mudar a proposta de valor oferecida.

A empresa faz semanalmente reuniões de estatus, apontando o tempo que seus colaboradores gastam com cada cliente. Entra em contato com o cliente para entender quais são suas necessidades e expectativas, buscando sua satisfação e a lealdade.

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a tática adotada pela empresa aproveita as oportunidades e supera suas fraquezas, utilizando o retorno dos clientes para alterar as estratégias de relacionamento.

9. Empresa J:

A empresa possui estratégias de relacionamento distintas para seus dois segmentos de clientes, mas por questões internas não pode fornecer maiores informações.

Segundo parte da entrevista: “...clientes corporativos esperam um tipo de relacionamento completamente diferente e o mercado comercial também espera outro tipo de relacionamento. Então são estratégias diferentes...”

d) Canais:

Nesta parte do modelo de negócio, apenas as empresas A e E possuem estratégias de negócios, analisando seus canais de comunicação com os clientes. As empresas receberam nota 1.000.

1. Empresa A:

Uma estratégia de marketing muito forte, conteúdo de canais de youtube, facebook e instagram são produzidos e publicados para os clientes.

Segundo entrevistado: “... nós temos uma atendente específica para os clientes-chave, a gente tem uma atendente específica para os clientes referência, então a própria entrada da chamada na nossa central de atendimento já identifica e já direciona para o canal apropriado...”

Segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), a empresa utiliza a orientação estratégica de vendas, isto é a chave para atingir as metas organizacionais consiste em esforço agressivo de venda e promoção.

2. Empresa E:

A estratégia dos canais de comunicação está na segmentação de clientes, pois para cada uma das duas segmentações, e para as subdivisões dentro de cada segmentação, a empresa disponibiliza profissionais especializados em cada célula de atendimento. Otimiza os serviços e garante sua proposta de valor em alto desempenho.

Segundo Eisenhardt e Sull (2001), a prática da empresa encontra-se na terceira abordagem estratégica: a busca de oportunidades dentro de regras simples, buscando oportunidades, utilizando processos e regras simples e exclusivas como fonte de vantagem estratégica.

e) Recursos-chave:

Nesta parte do modelo de negócio as empresas: A, B, C, E, F, G, H, I, J, e L possuem estratégias de negócios, uma vez que maximizam seus recursos chave. As empresas receberam nota 100.

1. Empresa A:

A empresa entrega aos clientes produtos e serviços com qualidade na data acordada e para isso possui estratégia na calibração dos inventários, de forma a sempre tê-los bem abastecidos. Os produtos da empresa são importados e o tempo até o processo final de importação é de no mínimo sessenta dias. Para não ter falta de produtos, maximiza seu inventário de produtos, trabalhando em pesquisa e desenvolvimento para otimizar seus recursos-chave.

Segundo parte da entrevista:

[...se o meu cliente faz uma compra de um produto e eu não tenho meu inventário muito bem calibrado, eu vou impactar dramaticamente ele. Então nós temos como principal recurso o inventário de produtos. Nós procuramos de alguma forma maximizar esses recursos para que ele não falte...]

De acordo com Kotler (1997) e Shoham (2000), a empresa adota a orientação do produto como estratégia, oferecendo produtos com a maior qualidade, desempenho e recursos inovadores

2. Empresa B:

Para os recursos-chave a empresa busca especialistas em mais de vinte e dois tipos de mercados diferentes, criando nichos específicos de área de conhecimento e capital intelectual focados e direcionados para cada tipo de segmentação de clientes.

Os especialistas desenvolvedores também ajudam nas definições das estratégias do negócio, uma vez que suas habilidades são fundamentais para o desenvolvimento dos sistemas oferecidos aos clientes.

De acordo com Kotler (1997) e Shoham (2000), a empresa adota a orientação do mercado como estratégia, e a chave para alcançar os objetivos organizacionais consiste na geração de inteligência de mercado em toda a organização, disseminação de inteligência entre os departamentos e capacidade de resposta.

3. Empresa C:

A estratégia para rotas de mercados é a parceria com dois grandes distribuidores nacionais. A empresa oferece seus produtos para todo o Brasil. Já a estratégia do processo produtivo se baseia na fábrica tecnológica.

Segundo parte da entrevista:

[...eu preciso ser acessível, preciso estar acessível, então, todas as decisões estratégicas de mudança de rota de mercado foi analisando esse benefício de estar acessível aos nossos clientes, então, tudo que nós fazemos aqui tem por trás uma análise de entrega de benefício, se es estou conseguindo ou não fazer isso...]

De acordo com Eisenhardt e Sull (2001), essa medida adotada pela empresa refere-se à abordagem de recursos, aproveitando os recursos utilizando lógicas estratégicas.

A empresa busca maximizar seus recursos-chave. Para um dos principais produtos que é a matéria-prima, a estratégia da empresa em casos de excesso de produção agrícola é negociar a venda diretamente da matéria-prima e não do produto final, aumentando sua fonte de receita.

4. Empresa E:

A empresa mensalmente analisa seus indicadores de desempenho, referentes às revisões de preço, rotas e soluções logísticas.

Segundo parte da entrevista:

[...de forma mensal rodamos indicadores de desempenho a fim de analisarmos como estamos indo. Com os resultados obtidos podemos ver se estamos aplicando a estratégia correta, como otimizar a *performance*, bem como corrigir rapidamente algo que não esteja dentro de nossas expectativas...]

De acordo com Kotler (1997) e Shoham (2000), a empresa adota a orientação do mercado como estratégia, e a chave para alcançar os objetivos organizacionais consiste na geração de inteligência de mercado em toda a organização, disseminação de inteligência entre os departamentos e capacidade de resposta.

5. Empresa F:

A estratégia dos recursos-chave está ligada diretamente à estratégia de parcerias, uma vez que os recursos-chave são os seus parceiros.

6. Empresa G:

Tendo como principal recurso-chave os consultores para crescer e manter-se competitiva, a empresa realiza ações de treinamento, engajamento, avaliação de desempenho e

reconhecimento, além de possuir um repositório com toda a gestão de conhecimento gerada nos mais diversos projetos, utilizados como aceleradores nos projetos a serem iniciados.

Segundo parte da entrevista:

[...para crescermos precisamos de um time capacitado, motivado e experiente, realizamos ações de treinamento, engajamento, avaliação de desempenho reconhecimento e possuímos um repositório com toda a gestão de conhecimento gerada nos mais diversos projetos para serem utilizados como aceleradores nos novos projetos a serem iniciados...]

Assim como a empresa E, a estratégia referente à proposta de valor da empresa é orientada para o mercado.

7. Empresa H:

Como os recursos-chave da empresa são suas parcerias, a estratégia dos recursos-chave está ligada diretamente com a dos parceiros-chave.

Segundo parte da entrevista:

[...Depende de como que é a utilização então olhamos caso a caso, tem uma empresa onde por exemplo tem utilização maior em cardio, então a gente vai aumentar uma assistencial cardio, porque aquilo que está rolando naquela empresa e a gente faz os custos de acordo com aquilo, daquela utilização...]

8. Empresa I:

A estratégia de um dos seus recursos-chave foi a criação recente do departamento de estratégia, que, neste momento, está reformulando partes da gestão estratégica da empresa e das estratégias de longo prazo. A criação do departamento estratégico surgiu da necessidade de otimizar processos e melhorar a efetividade da empresa.

Assim como a empresa E e G, a estratégia referente à proposta de valor da empresa é orientada para o mercado.

9. Empresa J:

A empresa maximiza um dos seus principais recursos que são seus colaboradores. A estratégia é ter profissionais orientados e melhores que a concorrência.

Segundo parte da entrevista:

[...os bons arquitetos, arquitetos de TI, têm que cooperar juntos e trazer o valor real para o cliente, e mais os arquitetos são realmente pessoas que são orientadas a TI, elas têm um pensamento simples, são visionárias. E o resto da equipe são profissionais, engenheiros, administradores, então eles são "geeks", vamos chamá-lo. Pessoas completamente concentradas em tecnologia e processos e elas têm um tipo completamente diferente de pessoas, elas têm que se concentrar nisso...]

Segundo Eisenhardt e Sull (2001), a tática da empresa encontra-se na abordagem estratégica de recursos, pois a lógica estratégica é a de aproveitar os recursos existentes, no caso, os colaboradores, para gerar vantagem competitiva inimitável, já que a vantagem está no capital intelectual da empresa.

10. Empresa L:

A estratégia da empresa com os colaboradores é tornar os processos de suas rotinas mais fáceis e efetivos. Enquanto parte dos colaboradores desenvolve os softwares, outra parte foca na automatização e melhorias processuais dos softwares criados, maximizando seus recursos-chave e tornando-se eficaz.

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a empresa foca na estratégia de oportunidades, que é gerada pensando-se em maneiras, pelas quais uma empresa ou unidade de negócios poderia usar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades.

f) Atividades-chave:

Nesta parte do modelo de negócio as empresas: A, B, E, F, G, H, I, J e K possuem estratégias de negócios, com as atividades revalidadas após análises de negócio, buscando maior eficiência na gestão estratégica. As empresas receberam nota 100.

1. Empresa A:

Após as análises de suas atividades-chave, a empresa obtém conclusões que são divididas em estratégias de implementações rápidas de médio e de longo prazo. Em algumas situações, as estratégias de curto prazo resultam na adequação de partes do modelo de negócio, visando servir melhor os clientes.

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a medida adotada pela empresa enfatiza o monitoramento e avaliação de oportunidades externas e ameaças à luz dos pontos fortes, e de suas fraquezas, contemplando a gestão estratégica empresarial.

2. Empresa B:

Por ser a venda de software a principal atividade da empresa, a estratégia utilizada consiste na forma de diferenciação da implantação dos softwares, uma vez que os projetos menores consideram a junção do modelo ágil com as tecnologias novas de extensão.

Segundo parte da entrevista:

[...se eu fosse iniciar um projeto hoje, eu nunca iria contratar um projeto lá de 9, 12 meses, isso não existe mais. A ideia é contratar projetos pequenos, que você pode provar o modelo e ir fazendo incrementos nele ao longo do tempo. Eu acho que essa é uma estratégia interessantes principalmente para nós que trabalhamos aqui no Brasil. Na América Latina também não é diferente devido as turbulências no mercado que aparecem...]

A empresa utiliza uma das quatro estratégias baseadas em valor, que, segundo Bradenburger e Stuart (1996), consiste em elevar a vontade de pagar dos compradores para o produto da empresa. Essa é a estratégia clássica de diferenciação e envolve a empresa em encontrar maneiras de atender às necessidades de compradores de forma melhor que seus concorrentes.

3. Empresa E:

Da mesma forma que os recursos-chave, a empresa utiliza os indicadores de desempenho referentes ao agenciamento de cargas, gerenciamento da cadeia logística e da cadeia de suprimentos para fazer mudanças estratégicas em suas atividades-chave.

De acordo com Kotler (1997) e Shoham (2000), a empresa adota a orientação do mercado como estratégia, e a chave para alcançar os objetivos organizacionais consiste na geração de inteligência de mercado em toda a organização, disseminação de inteligência entre os departamentos e capacidade de resposta.

4. Empresa F:

A estratégia da empresa é oferecer sua principal atividade-chave de forma a atender às necessidades dos clientes e conseguir fidelizar grande parte. A empresa foca no detalhe da prestação de serviços para conseguir oferecer a mesma atividade-chave, mas de formas diferentes.

Segundo parte da entrevista:

[...a graça da prestação de serviço é tentar entender e fazer alguma coisa macro, mas não ser engessado para poder tentar atender da melhor forma possível todos os clientes por mais que eles tenham necessidades diferentes, critérios diferentes, vivências, exigências. Tem pessoas que são mais detalhistas, tem pessoas que são mais tranquilas. Então, eu falo que a prestação de serviço está no detalhe. É o detalhe de você acompanhar...]

A empresa utiliza a estratégia de diferenciação para suas atividades-chave, e segundo Porter (1980), é a capacidade de uma empresa para fornecer valor único e superior para o comprador em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviço de pós-venda.

5. Empresa G:

As principais atividades-chave são revalidadas e baseiam-se nas experiências e projetos anteriores para ilustrar a tangibilidade ao cliente em potencial.

Segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), a estratégia da empresa é orientada no produto, oferecendo produtos com a maior qualidade, desempenho e recursos inovadores.

6. Empresa H:

A estratégia das atividades-chave da empresa é a diferenciação dos produtos oferecidos segundo análise dos produtos mais demandados. Os parceiros-chave são acionados e estratégias de negociação baseadas em demanda e preço são avaliadas.

Assim como a empresa B, a empresa H utiliza uma das quatro estratégias baseadas em valor.

7. Empresa I:

A estratégia da empresa está nas atividades dos eventos digitais. A empresa oferece serviços de publicidade para um dos mais famosos produtores de jogos na Polônia e planeja estrategicamente crescer no mercado publicitário de empresas de jogos russas e chinesas.

Segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), a estratégia adotada pela empresa é orientada pela produção, oferecendo produtos com a maior qualidade, desempenho e recursos inovadores.

8. Empresa J:

As principais atividades são revalidadas após análises internas e externas do negócio. A empresa assegura que seu valor seja recebido de forma real pelos clientes.

A estratégia da empresa é oferecer suas atividades-chave de forma diferenciada, uma vez que seus concorrentes são fortes. Para tanto a empresa trabalha de forma flexível em seus contratos agregando-lhes certificações em segurança de dados.

A estratégia da empresa em oferecer seus produtos de forma diferenciada, eleva a vontade de pagar dos compradores e envolve a empresa a encontrar maneiras de atender as necessidades dos compradores de forma melhor que seus concorrentes (BRADENBURGER e STUART, 1996).

Segundo entrevistado: “...o flexível é a nossa diferenciação e, ao mesmo tempo, podemos fornecer serviços de TI de nível superior com preços menores que os concorrentes...”

9. Empresa K:

As principais atividades da empresa são revalidadas para atender às necessidades dos clientes, inclusive criando novos relatórios para que possam fazer suas próprias análises.

Segundo entrevistada: “...nos últimos 2 anos temos bitcoin e cada cliente nos perguntou sobre bitcoins e nós tivemos que adicionar para eles...”

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a empresa gera procurando maneiras, de usar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades.

g) Parceiros-chave:

Nesta parte do modelo de negócio as empresas: A, B, C, E, F, G, H, I e K possuem estratégias de negócios, fazendo parcerias lucrativas para entregar os benefícios oferecidos aos clientes. As empresas receberam nota 100.

1. Empresa A:

A estratégia da empresa são parcerias que não são consideradas necessariamente rentáveis, mas fortes, com as fábricas do mundo todo para que o inventário de seus produtos esteja calibrado com as necessidades dos clientes. Os produtos são embarcados para o Brasil no momento correto estabelecido.

Segundo parte da entrevista:

[...então essa parceria com essas fábricas fora do Brasil que vão entregar o produto é fundamental, não digo rentável, pois a rentabilidade vem mais da questão da credibilidade e que os processos sejam seguidos. As parcerias desenvolvidas são mais referentes aos processos logísticos, se bem que tem uma parceria bastante forte hoje com uma distribuidora para que realmente não falte o produto e que o meu cliente não fique desabastecido...]

Segundo Bradenburger e Stuart (1996), essa estratégia se baseia em de reduzir o custo de oportunidade para os fornecedores, para 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

2. Empresa B:

A estratégia da empresa B é ter parceiros em todas as partes do território brasileiro, totalizando cerca de cinquenta parceiros. Todos os parceiros precisam ser homologados. A empresa considera essa prática como um dos seus fatores de sucesso.

Segundo parte da entrevista:

[...a empresa trabalha no negócio superinteressante que chamamos de *blank space*,

imagina assim, tem uma matriz, onde você tem indústria, tem soluções e para cada cruzamento você mapeia um ou dois parceiros e promove para que esses parceiros se capacitem para ser especialistas. Então tem um parceiro novo que quer entrar nesse ecossistema e tem um *blank space* lá que ninguém está atendendo, então o parceiro vai ter aquele *blank* e com isso garantimos que toda a cobertura para fazer entrega esteja coberta por parceiros. Acho isso também um ponto superinteressante do modelo de negócio...]

A empresa gera estratégias pensando em maneiras, pelas quais pode usar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades de negócio (WHEELLEN e HUNGER, 2012).

3. Empresa C:

A empresa possui algumas estratégias em suas parcerias e algumas dessas estratégias não visam lucratividade imediata, mas de médio prazo.

Uma das principais estratégias é gerar resultados positivos para a cadeia: empresa, varejistas e distribuidores. Faz parcerias estratégicas, aumentando sua capilaridade de mercado e busca a fidelização dessas parcerias, de forma que os varejistas tenham mais interesse em vender seus produtos do que os da concorrência.

Segundo Bradenburger e Stuart (1996), a estratégia de aumentar o custo de oportunidade para fornecer recursos à outras empresas, influenciando não apenas os compradores (como a estratégia de redução a disposição a pagar), mas os fornecedores.

4. Empresa E:

A estratégia da empresa é fazer parcerias lucrativas para toda a cadeia, objetivando a saúde financeira de todos. Para tanto a empresa preza por contratos interessantes para ambas as partes. Uma das estratégias da empresa é a plataforma sistêmica, em que vários clientes podem ser atendidos simultaneamente, utilizando uma excelente logística aplicada.

Segundo Eisenhardt e Sull (2001), a empresa adota a abordagem estratégica de posicionamento, que já possui bem estabelecido o mercado considerando atraente e fortifica essa posição, por meio de atividades integradas e sustentação.

5. Empresa F:

A estratégia da empresa é fazer parcerias lucrativas, que aumentem sua margem no negócio.

Segundo parte da entrevista:

[...então tudo que a gente conseguir firmar de parceria com essas pessoas num contexto a gente consegue fazer uma negociação boa e consegue prestar

atendimento, porque se eu não fechar esse ciclo, se eu deixar alguma conta escapar alguma ponta dessas pode descarrilhar tudo e vai embora e aí quebra toda minha operação...]

A estratégia da empresa é o foco nos custos baixos, e segundo Porter (1980), é a capacidade de uma empresa ou unidade de negócios de projetar, produzir e comercializar um produto comparável de forma mais eficiente que seus concorrentes.

6. Empresa G:

As áreas internas da empresa buscam sempre ações de ganha-ganha para fazer parcerias lucrativas, e por meio do bom atendimento aos clientes, fomentam novas vendas de consultoria ou de tecnologia.

A empresa gera estratégias focando em maneiras pelas quais pode usar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades de negócio (WHEELLEN e HUNGER, 2012).

7. Empresa H:

A estratégia da empresa em relação às parceria refere-se à redução dos custos assistenciais por meio de parcerias lucrativas. Para alcançar esse objetivo, utiliza a capilaridade de rede, das parcerias para atendimento em todo o país.

Segundo entrevista: “...é a capilaridade de rede, então hoje com a empresa pensando no negócio que ela que ela tem hoje, o principal ponto que nós trazemos para o cliente é a capilaridade de rede...”

Assim como a empresa G, a empresa H gera estratégias focando em maneiras, pelas quais ela pode usar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades de negócio (WHEELLEN e HUNGER, 2012).

8. Empresa I:

A estratégia de parceria principal da empresa é com a *startup*. A *startup* se localiza no prédio da empresa, não tendo custos de localização. Em contrapartida, oferece desenvolvimento tecnológico, quanto à inovação em comunicação. Maximiza seus principais recursos para fornecer seus benefícios oferecidos aos clientes.

A estratégia da empresa I é a mesma da empresa G e H.

9. Empresa K:

Estrategicamente a empresa faz parceria com a empresa da Turquia, pois os custos com desenvolvimento de pessoal é muito alto. Os dados são enviados para a Turquia e lá são transformados em relatórios financeiros. Assim, a empresa diminui seus custos e aumenta sua margem de lucro.

Segundo entrevistada: “...com esta empresa turca isso é uma vitória, pois damos a eles nossos dados e estamos vendendo o produto na Polônia e temos um acordo muito fácil...”

Segundo Wheelen e Hunger (2012), essa tática da empresa aproveita as oportunidades para superar suas fraquezas.

h) Estrutura de custos:

Nesta parte do modelo de negócio as empresas A, B, C, E, F, I, K e L possuem estratégias de negócios, e suas estruturas de custo consideram mudanças nos benefícios oferecidos aos clientes. As empresas receberam nota 10.

1. Empresa A:

A empresa foca no valor agregado dos benefícios, oferecendo produtos inovadores de forma que os clientes desejem seus benefícios ao invés da concorrência.

Devido à alta tecnologia aplicada aos benefícios, o departamento financeiro avalia o potencial de custo associado às despesas com técnicos, custo de importação e preparação para trazer o produto para ser vendido no mercado e obter uma margem compatível com o que a empresa busca. O valor do benefício oferecido considera todo o custo envolvido da estrutura conceitual do modelo de negócio.

Segundo Bradenburger e Stuart (1996), a estratégia de elevar a vontade de pagar dos compradores, faz com a empresa encontre maneiras de atender às necessidades de compradores de forma melhor que seus concorrentes.

2. Empresa B:

A estrutura de custos é feita por indicadores de desempenho de cada área, e cada área tem sua métrica e seus indicadores alinhados na estratégia de negócio de forma cooperativa, a fim de não medir apenas os dados de uma área isolada, mas o impacto de seus números em todo o negócio.

Segundo parte da entrevista

[...acho que o principal indicador que inclusive os acionistas estão olhando muito é essa transição do modelo de licença perpetua para modelo de subscrição em nuvem.

Esse indicado já faz parte da empresa há dois ou três anos...]

A estratégia da empresa corresponde à orientação estratégica de mercado, e segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), a chave para alcançar os objetivos organizacionais consiste na geração de inteligência de mercado em toda a organização, disseminação de inteligência entre os departamentos e capacidade de resposta em toda a organização.

3. Empresa C:

Todo impacto na alteração dos custos é considerado e baseado nos tipos de produtos que a empresa leva ao mercado. A estrutura de custos estrategicamente considera mudanças na segmentação de clientes, buscando igualdade nas margens dentro de sua cadeia.

A empresa adota a orientação estratégica da produção, para tornar os produtos amplamente disponíveis e a um baixo custo (KOTLER, 2003; SHOHAM, 2000).

4. Empresa E:

A empresa sempre observa o retorno alcançado para ter um balanço saudável mensal. Para tanto utiliza estratégias como soluções rápidas e inteligentes, analisando em quais partes se encontram os maiores custos.

Novamente a empresa utiliza a orientação estratégica de mercado de Kotler (1997) e Shoham (2000).

5. Empresa F:

A estrutura de custos é acompanhada diariamente, pois o mercado é sazonal e depende de diversas variáveis externas para precificação. A empresa possui relatórios que mostram o comportamento de cada área e reavaliações são feitas nas áreas com menores indicadores.

Como a estratégia das atividades-chave, para as estratégias de custos o foco da empresa é nos custos baixos, e segundo Porter (1980), é a capacidade de uma empresa ou unidade de negócios de projetar, produzir e comercializar um produto comparável de forma mais eficiente que seus concorrentes.

6. Empresa I:

A empresa reduziu o número de funcionários, para realizar a otimização de processos. Estrategicamente, a empresa abriu uma filial em Lublin, pois os custos fora da capital são menores e os serviços oferecidos aos clientes se tornam mais baratos.

Segundo Kotler (2003) e Shoham (2000), a estratégia adotada pela empresa é orientação da produção, para tornar os produtos amplamente disponíveis e a um baixo custo.

7. Empresa K:

Trimestralmente, a empresa analisa seus custos para identificar quais clientes demandam mais de seus funcionários. A estratégia da empresa é a de repasse dos custos com pessoal para os clientes. Para não perder clientes e reduzir os custos, faz parceria estratégica com a empresa turca.

Segundo Wheelen e Hunger (2012), essa tática aproveita as oportunidades para superar suas fraquezas.

8. Empresa L:

A estratégia da empresa é produzir seus produtos o mais rápido possível, e o custo com os colaboradores diminui. Para alcançar esse objetivo, a empresa divide a equipe entre as partes que estão desenvolvendo os softwares e a parte que aperfeiçoa o software já desenvolvido.

Segundo Eisenhardt e Sull (2001), a empresa utiliza a abordagem estratégica de recursos, para a duração da vantagem competitiva ser sustentada, única e valiosa, proporcionando alavancagem de mercado.

i) Fluxo de receitas:

Nesta parte do modelo de negócio as empresas: A, B, C, E, F e K possuem estratégias de negócios, uma vez que seus fluxos de receitas consideram mudanças nos benefícios oferecidos aos clientes. As empresas receberam nota 10.

1. Empresa A:

As fontes de receita são analisadas por meio das rentabilidades do portfólio de produtos, impactando no modelo de negócio e na forma da prestação de serviços para cada cliente, já que é necessária mão-de-obra qualificada, devido à alta tecnologia aplicada ao produto. Os departamentos comercial, marketing e financeiro sempre avaliam o potencial impacto das receitas.

Segundo parte da entrevista:

[...A empresa procura sempre estar lançando novos produtos, cujo principal foco é pesquisa e desenvolvimento, para estar trazendo informação, trazendo novos produtos. Então quanto mais inovação, produtos de alta tecnologia que trazemos aqui para o mercado, logicamente, é feito uma análise dentro do portfólio, se é um produto que tem mercado aqui na nossa região isso impacta diretamente nas receitas sem dúvida, impacta no modelo de negócio, de como eu vou prestar o serviço para aquele

cliente...]

Para seu fluxo de receitas a empresa utiliza a estratégia baseada em valor, elevando a vontade de pagar dos compradores para o produto da empresa. É a estratégia clássica de diferenciação, envolvendo a empresa em encontrar maneiras de atender às necessidades de compradores de forma melhor que seus concorrentes (BRADENBURGER e STUART, 1996).

2. Empresa B:

As fontes de receita da empresa estão passando por reformulações estratégicas, à medida que a empresa está enfatizando a subscrição de serviços em nuvem. Está em busca de igualar e aumentar, a longo prazo, suas receitas de serviços em nuvem. Busca oferecer apenas benefícios que se encontram no modelo bimodal do Gartner como forma de aumentar o número de clientes e diferenciar-se da concorrência.

De acordo com Eisenhardt e Sull (2001) essa medida adotada pela empresa refere-se à abordagem de recursos como fonte de vantagem para os benefícios oferecidos são únicos, valiosos e inimitáveis.

3. Empresa C:

O fluxo de receitas considera mudanças nos produtos oferecidos, pois a empresa oferece produtos, no mínimo, oitenta por cento mais caros que a concorrência. Está analisando se o mercado brasileiro prefere qualidade ou preço, e os produtos oferecidos podem mudar futuramente.

Até o momento a estratégia da empresa está na orientação do produto, e segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), consiste em oferecer produtos com a maior qualidade, desempenho e recursos inovadores.

4. Empresa E:

A empresa busca uma carteira robusta de clientes, e antes do fechamento da prestação de serviços os clientes em potencial são analisados.

Como a estratégia da estrutura de custos, a empresa utiliza a orientação estratégica de mercado de Kotler (1997) e Shoham (2000).

5. Empresa F:

A empresa maximiza suas fontes de receita, propondo a compra do veículo ao final de sua locação. Amortiza a depreciação do produto e aumenta sua margem de lucro.

A empresa possui estratégias orientadas para vendas, e segundo Kotler (1997) e Shoham (2000), esse tipo de estratégia é a chave para atingir as metas organizacionais e há um esforço agressivo de venda e promoção.

6. Empresa K:

A empresa analisa os contratos antes de fechá-los e verifica a lucratividade de cada um, criando uma correlação de informações, que são utilizadas como predição em futuros contratos de clientes semelhantes.

Segundo parte da entrevista:

[...estamos tentando analisar o quão lucrativo isso pode ser para nós ou se os preços não dão nenhum lucro. Estamos tentando considerar se teremos contratos semelhantes no futuro. Então, às vezes podemos fazer algo sem lucro, porque provavelmente em alguns meses ou anos o próximo cliente perguntará sobre algo semelhante...]

Adota a estratégia gerada focando maneiras, para uma empresa ou unidade de negócios poder usar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades (WHEELLEN e HUNGER, 2012).

j) Estratégia – análise macroeconômica:

Nesta parte do modelo de negócio as empresas: A, B, E, F, G e I possuem estratégias macroeconômicas, fazendo análises externas para entenderem os desempenhos de seus negócios. As empresas receberam nota 1.

1. Empresa A:

A empresa utiliza análise de dados para entender o desempenho de seus negócios e verificar se o cliente é atendido em sua plenitude. Utilizando indicadores, analisa seus pontos fracos e busca melhorias de processos.

2. Empresa B:

A área de marketing analisa a concorrência para levantar as oportunidades do mercado e os pontos fracos da empresa e disponibiliza para todo o ecossistema da empresa.

3. Empresa E:

Mensalmente os indicadores de desempenho são analisados e com os resultados obtidos a empresa avalia se está aplicando a estratégia correta para otimizar o desempenho.

4. Empresa F:

A empresa analisa com proximidade seus concorrentes e busca oferecer aos clientes o que a concorrência não oferece de forma personalizada.

5. Empresa G:

As análises externas são realizadas ao final de cada projeto por meio de uma pesquisa, utilizando a metodologia de NPS do time de pós vendas da empresa.

6. Empresa I:

A empresa faz análises externas constantes. As análises servem para verificar quais partes do ecossistema impactam as vendas e para entender a eficácia da empresa.

Após as análises inter-casos, as pontuações consolidadas das empresas são demonstradas na Tabela 1.

Tabela 1: Pontuação das empresas em relação as estratégias de negócios em seus modelos de negócios

EMPRESAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA										PONTUAÇÃO
	Proposta de valor	Segmento de clientes	Relacionamento com os clientes	Canais	Recursos-chave	Atividades-chave	Parceiros-chave	Estrutura de custos	Fluxo de receitas	Estratégia macroeconômica	
A	10.000	0	1000	1000	100	100	100	10	10	1	12.321
B	10.000	1000	1000	0	100	100	100	10	10	1	12.321
C	10.000	1000	0	0	100	0	100	10	10	0	11.220
D	10.000	0	1000	0	0	0	0	0	0	0	11.000
E	10.000	1000	1000	1000	100	100	100	10	10	1	13.321
F	10.000	1000	1000	0	100	100	100	10	10	1	12.321
G	10.000	1000	1000	0	100	100	100	0	0	1	12.301
H	10.000	0	1000	0	100	100	100	0	0	0	11.300
I	10.000	0	1000	0	100	100	100	10	0	1	11.311
J	10.000	0	1000	0	100	100	0	0	0	0	11.200
K	10.000	0	1000	0	100	100	0	0	0	0	11.200
L	10.000	1000	0	0	0	100	100	10	10	0	11.220

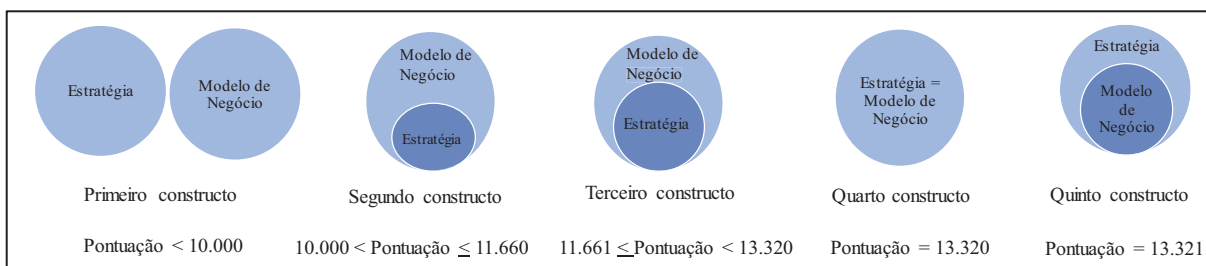
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a Tabela 1, é possível observar em quais blocos dos modelos de negócios as empresas concentram suas estratégias de negócios. Os blocos mais pontuados foram: proposta de valor, relacionamento com os clientes, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave, estrutura de custos, segmento de clientes e fluxo de receitas.

O total de pontos das empresas foi escalonado, representando as relações entre modelos de negócios e estratégias de negócios de Seddon e Lewis (2003): primeira proposição, segunda

proposição, terceira proposição e quarta proposição. O escalonamento das sobreposições é demonstrado na Figura 16.

Figura 16: Escalonamento das sobreposições entre modelos de negócios e estratégias de negócios de Seddon e Lewis (2003)



Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Relação entre modelos de negócios e estratégias de negócios

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

1. O 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, por outro lado, enfatiza a sustentabilidade desse valor, considerando as possíveis ameaças, por exemplo, de novos entrantes e/ou produtos substitutos.

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

Conforme Falenciokowski (2012), a estratégia de negócios é uma consequência do modelo de negócio, pois o modelo representa o pressuposto da estratégia e é um fator inicial para a estratégia.

3. O 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 e FERREIRA, 2002).

4. O 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 negócio são tão próximos, inferindo que os modelos de negócios e a estratégia são apenas dois lados de uma moeda (Seddon e Lewis, 2003).

5. O 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, independente dos resultados, enquanto o modelo de negócio se concentra nos problemas de renda suficiente, necessários para a continuidade da operação da empresa.

Após a consolidação das análises intra-caso, inter-casos e escalonamento dos constructos modelos de negócios e estratégias de negócios, os indicadores podem ser analisados na Figura 17.

No	Nama	Kategori					Jumlah	Status
		1	2	3	4	5		
1	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
2	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
3	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
4	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
5	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
6	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
7	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
8	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
9	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
10	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
11	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
12	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
13	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
14	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
15	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
16	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
17	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
18	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
19	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
20	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
21	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
22	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
23	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
24	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
25	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
26	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
27	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
28	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
29	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
30	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
31	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
32	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
33	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
34	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
35	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
36	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
37	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
38	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
39	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
40	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
41	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
42	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
43	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
44	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
45	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
46	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
47	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
48	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
49	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
50	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
51	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
52	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
53	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
54	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
55	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
56	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
57	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
58	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
59	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
60	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
61	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
62	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
63	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
64	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
65	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
66	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
67	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
68	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
69	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
70	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
71	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
72	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
73	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
74	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
75	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
76	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
77	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
78	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
79	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
80	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
81	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
82	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
83	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
84	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
85	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
86	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
87	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
88	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
89	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
90	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
91	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
92	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
93	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
94	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
95	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
96	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
97	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
98	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
99	Indikator	1	2	3	4	5	6	7
100	Indikator	1	2	3	4	5	6	7

Date		Time		Location		Activity		Remarks	
1	10/10/2023	08:00	09:00	10/10/2023	09:00	10/10/2023	09:00	10/10/2023	10/10/2023
2	10/10/2023	09:00	10:00	10/10/2023	10:00	10/10/2023	10:00	10/10/2023	10/10/2023
3	10/10/2023	10:00	11:00	10/10/2023	11:00	10/10/2023	11:00	10/10/2023	10/10/2023
4	10/10/2023	11:00	12:00	10/10/2023	12:00	10/10/2023	12:00	10/10/2023	10/10/2023
5	10/10/2023	12:00	13:00	10/10/2023	13:00	10/10/2023	13:00	10/10/2023	10/10/2023
6	10/10/2023	13:00	14:00	10/10/2023	14:00	10/10/2023	14:00	10/10/2023	10/10/2023
7	10/10/2023	14:00	15:00	10/10/2023	15:00	10/10/2023	15:00	10/10/2023	10/10/2023
8	10/10/2023	15:00	16:00	10/10/2023	16:00	10/10/2023	16:00	10/10/2023	10/10/2023
9	10/10/2023	16:00	17:00	10/10/2023	17:00	10/10/2023	17:00	10/10/2023	10/10/2023
10	10/10/2023	17:00	18:00	10/10/2023	18:00	10/10/2023	18:00	10/10/2023	10/10/2023
11	10/10/2023	18:00	19:00	10/10/2023	19:00	10/10/2023	19:00	10/10/2023	10/10/2023
12	10/10/2023	19:00	20:00	10/10/2023	20:00	10/10/2023	20:00	10/10/2023	10/10/2023
13	10/10/2023	20:00	21:00	10/10/2023	21:00	10/10/2023	21:00	10/10/2023	10/10/2023
14	10/10/2023	21:00	22:00	10/10/2023	22:00	10/10/2023	22:00	10/10/2023	10/10/2023
15	10/10/2023	22:00	23:00	10/10/2023	23:00	10/10/2023	23:00	10/10/2023	10/10/2023
16	10/10/2023	23:00	00:00	10/10/2023	00:00	10/10/2023	00:00	10/10/2023	10/10/2023
17	10/10/2023	00:00	01:00	10/10/2023	01:00	10/10/2023	01:00	10/10/2023	10/10/2023
18	10/10/2023	01:00	02:00	10/10/2023	02:00	10/10/2023	02:00	10/10/2023	10/10/2023
19	10/10/2023	02:00	03:00	10/10/2023	03:00	10/10/2023	03:00	10/10/2023	10/10/2023
20	10/10/2023	03:00	04:00	10/10/2023	04:00	10/10/2023	04:00	10/10/2023	10/10/2023
21	10/10/2023	04:00	05:00	10/10/2023	05:00	10/10/2023	05:00	10/10/2023	10/10/2023
22	10/10/2023	05:00	06:00	10/10/2023	06:00	10/10/2023	06:00	10/10/2023	10/10/2023
23	10/10/2023	06:00	07:00	10/10/2023	07:00	10/10/2023	07:00	10/10/2023	10/10/2023
24	10/10/2023	07:00	08:00	10/10/2023	08:00	10/10/2023	08:00	10/10/2023	10/10/2023
25	10/10/2023	08:00	09:00	10/10/2023	09:00	10/10/2023	09:00	10/10/2023	10/10/2023
26	10/10/2023	09:00	10:00	10/10/2023	10:00	10/10/2023	10:00	10/10/2023	10/10/2023
27	10/10/2023	10:00	11:00	10/10/2023	11:00	10/10/2023	11:00	10/10/2023	10/10/2023
28	10/10/2023	11:00	12:00	10/10/2023	12:00	10/10/2023	12:00	10/10/2023	10/10/2023
29	10/10/2023	12:00	13:00	10/10/2023	13:00	10/10/2023	13:00	10/10/2023	10/10/2023

No	Kategori	Kategori 1			Kategori 2			Kategori 3			Kategori 4	Kategori 5	Kategori 6	Kategori 7	Kategori 8	Kategori 9	Kategori 10	Kategori 11	Kategori 12	Kategori 13	Kategori 14	Kategori 15	Kategori 16	Kategori 17	Kategori 18	Kategori 19	Kategori 20	Kategori 21	Kategori 22	Kategori 23	Kategori 24	Kategori 25	Kategori 26	Kategori 27	Kategori 28	Kategori 29	Kategori 30	Kategori 31	Kategori 32	Kategori 33	Kategori 34	Kategori 35	Kategori 36	Kategori 37	Kategori 38	Kategori 39	Kategori 40	Kategori 41	Kategori 42	Kategori 43	Kategori 44	Kategori 45	Kategori 46	Kategori 47	Kategori 48	Kategori 49	Kategori 50	Kategori 51	Kategori 52	Kategori 53	Kategori 54	Kategori 55	Kategori 56	Kategori 57	Kategori 58	Kategori 59	Kategori 60	Kategori 61	Kategori 62	Kategori 63	Kategori 64	Kategori 65	Kategori 66	Kategori 67	Kategori 68	Kategori 69	Kategori 70	Kategori 71	Kategori 72	Kategori 73	Kategori 74	Kategori 75	Kategori 76	Kategori 77	Kategori 78	Kategori 79	Kategori 80	Kategori 81	Kategori 82	Kategori 83	Kategori 84	Kategori 85	Kategori 86	Kategori 87	Kategori 88	Kategori 89	Kategori 90	Kategori 91	Kategori 92	Kategori 93	Kategori 94	Kategori 95	Kategori 96	Kategori 97	Kategori 98	Kategori 99	Kategori 100
		Subkategori 1	Subkategori 2	Subkategori 3	Subkategori 4	Subkategori 5	Subkategori 6	Subkategori 7	Subkategori 8	Subkategori 9																																																																																																	
1	1.1	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	1.1.5	1.1.6	1.1.7	1.1.8	1.1.9	1.1.10	1.1.11	1.1.12	1.1.13	1.1.14	1.1.15	1.1.16	1.1.17	1.1.18	1.1.19	1.1.20	1.1.21	1.1.22	1.1.23	1.1.24	1.1.25	1.1.26	1.1.27	1.1.28	1.1.29	1.1.30	1.1.31	1.1.32	1.1.33	1.1.34	1.1.35	1.1.36	1.1.37	1.1.38	1.1.39	1.1.40	1.1.41	1.1.42	1.1.43	1.1.44	1.1.45	1.1.46	1.1.47	1.1.48	1.1.49	1.1.50	1.1.51	1.1.52	1.1.53	1.1.54	1.1.55	1.1.56	1.1.57	1.1.58	1.1.59	1.1.60	1.1.61	1.1.62	1.1.63	1.1.64	1.1.65	1.1.66	1.1.67	1.1.68	1.1.69	1.1.70	1.1.71	1.1.72	1.1.73	1.1.74	1.1.75	1.1.76	1.1.77	1.1.78	1.1.79	1.1.80	1.1.81	1.1.82	1.1.83	1.1.84	1.1.85	1.1.86	1.1.87	1.1.88	1.1.89	1.1.90	1.1.91	1.1.92	1.1.93	1.1.94	1.1.95	1.1.96	1.1.97	1.1.98	1.1.99	1.1.100						
2	2.1	2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.1.4	2.1.5	2.1.6	2.1.7	2.1.8	2.1.9	2.1.10	2.1.11	2.1.12	2.1.13	2.1.14	2.1.15	2.1.16	2.1.17	2.1.18	2.1.19	2.1.20	2.1.21	2.1.22	2.1.23	2.1.24	2.1.25	2.1.26	2.1.27	2.1.28	2.1.29	2.1.30	2.1.31	2.1.32	2.1.33	2.1.34	2.1.35	2.1.36	2.1.37	2.1.38	2.1.39	2.1.40	2.1.41	2.1.42	2.1.43	2.1.44	2.1.45	2.1.46	2.1.47	2.1.48	2.1.49	2.1.50	2.1.51	2.1.52	2.1.53	2.1.54	2.1.55	2.1.56	2.1.57	2.1.58	2.1.59	2.1.60	2.1.61	2.1.62	2.1.63	2.1.64	2.1.65	2.1.66	2.1.67	2.1.68	2.1.69	2.1.70	2.1.71	2.1.72	2.1.73	2.1.74	2.1.75	2.1.76	2.1.77	2.1.78	2.1.79	2.1.80	2.1.81	2.1.82	2.1.83	2.1.84	2.1.85	2.1.86	2.1.87	2.1.88	2.1.89	2.1.90	2.1.91	2.1.92	2.1.93	2.1.94	2.1.95	2.1.96	2.1.97	2.1.98	2.1.99	2.1.100						
3	3.1	3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.1.4	3.1.5	3.1.6	3.1.7	3.1.8	3.1.9	3.1.10	3.1.11	3.1.12	3.1.13	3.1.14	3.1.15	3.1.16	3.1.17	3.1.18	3.1.19	3.1.20	3.1.21	3.1.22	3.1.23	3.1.24	3.1.25	3.1.26	3.1.27	3.1.28	3.1.29	3.1.30	3.1.31	3.1.32	3.1.33	3.1.34	3.1.35	3.1.36	3.1.37	3.1.38	3.1.39	3.1.40	3.1.41	3.1.42	3.1.43	3.1.44	3.1.45	3.1.46	3.1.47	3.1.48	3.1.49	3.1.50	3.1.51	3.1.52	3.1.53	3.1.54	3.1.55	3.1.56	3.1.57	3.1.58	3.1.59	3.1.60	3.1.61	3.1.62	3.1.63	3.1.64	3.1.65	3.1.66	3.1.67	3.1.68	3.1.69	3.1.70	3.1.71	3.1.72	3.1.73	3.1.74	3.1.75	3.1.76	3.1.77	3.1.78	3.1.79	3.1.80	3.1.81	3.1.82	3.1.83	3.1.84	3.1.85	3.1.86	3.1.87	3.1.88	3.1.89	3.1.90	3.1.91	3.1.92	3.1.93	3.1.94	3.1.95	3.1.96	3.1.97	3.1.98	3.1.99	3.1.100						
4	4.1	4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	4.1.5	4.1.6	4.1.7	4.1.8	4.1.9	4.1.10	4.1.11	4.1.12	4.1.13	4.1.14	4.1.15	4.1.16	4.1.17	4.1.18	4.1.19	4.1.20	4.1.21	4.1.22	4.1.23	4.1.24	4.1.25	4.1.26	4.1.27	4.1.28	4.1.29	4.1.30	4.1.31	4.1.32	4.1.33	4.1.34	4.1.35	4.1.36	4.1.37	4.1.38	4.1.39	4.1.40	4.1.41	4.1.42	4.1.43	4.1.44	4.1.45	4.1.46	4.1.47	4.1.48	4.1.49	4.1.50	4.1.51	4.1.52	4.1.53	4.1.54	4.1.55	4.1.56	4.1.57	4.1.58	4.1.59	4.1.60	4.1.61	4.1.62	4.1.63	4.1.64	4.1.65	4.1.66	4.1.67	4.1.68	4.1.69	4.1.70	4.1.71	4.1.72	4.1.73	4.1.74	4.1.75	4.1.76	4.1.77	4.1.78	4.1.79	4.1.80	4.1.81	4.1.82	4.1.83	4.1.84	4.1.85	4.1.86	4.1.87	4.1.88	4.1.89	4.1.90	4.1.91	4.1.92	4.1.93	4.1.94	4.1.95	4.1.96	4.1.97	4.1.98	4.1.99	4.1.100						
5	5.1	5.1.1	5.1.2	5.1.3	5.1.4	5.1.5	5.1.6	5.1.7	5.1.8	5.1.9	5.1.10	5.1.11	5.1.12	5.1.13	5.1.14	5.1.15	5.1.16	5.1.17	5.1.18	5.1.19	5.1.20	5.1.21	5.1.22	5.1.23	5.1.24	5.1.25	5.1.26	5.1.27	5.1.28	5.1.29	5.1.30	5.1.31	5.1.32	5.1.33	5.1.34	5.1.35	5.1.36	5.1.37	5.1.38	5.1.39	5.1.40	5.1.41	5.1.42	5.1.43	5.1.44	5.1.45	5.1.46	5.1.47	5.1.48	5.1.49	5.1.50	5.1.51	5.1.52	5.1.53	5.1.54	5.1.55	5.1.56	5.1.57	5.1.58	5.1.59	5.1.60	5.1.61	5.1.62	5.1.63	5.1.64	5.1.65	5.1.66	5.1.67	5.1.68	5.1.69	5.1.70	5.1.71	5.1.72	5.1.73	5.1.74	5.1.75	5.1.76	5.1.77	5.1.78	5.1.79	5.1.80	5.1.81	5.1.82	5.1.83	5.1.84	5.1.85	5.1.86	5.1.87	5.1.88	5.1.89	5.1.90	5.1.91	5.1.92	5.1.93	5.1.94	5.1.95	5.1.96	5.1.97	5.1.98	5.1.99	5.1.100						
6	6.1	6.1.1	6.1.2	6.1.3	6.1.4	6.1.5	6.1.6	6.1.7	6.1.8	6.1.9	6.1.10	6.1.11	6.1.12	6.1.13	6.1.14	6.1.15	6.1.16	6.1.17	6.1.18	6.1.19	6.1.20	6.1.21	6.1.22	6.1.23	6.1.24	6.1.25	6.1.26	6.1.27	6.1.28	6.1.29	6.1.30	6.1.31	6.1.32	6.1.33	6.1.34	6.1.35	6.1.36	6.1.37	6.1.38	6.1.39	6.1.40	6.1.41	6.1.42	6.1.43	6.1.44	6.1.45	6.1.46	6.1.47	6.1.48	6.1.49	6.1.50	6.1.51	6.1.52	6.1.53	6.1.54	6.1.55	6.1.56	6.1.57	6.1.58	6.1.59	6.1.60	6.1.61	6.1.62	6.1.63	6.1.64	6.1.65	6.1.66	6.1.67	6.1.68	6.1.69	6.1.70	6.1.71	6.1.72	6.1.73	6.1.74	6.1.75	6.1.76	6.1.77	6.1.78	6.1.79	6.1.80	6.1.81	6.1.82	6.1.83	6.1.84	6.1.85	6.1.86	6.1.87	6.1.88	6.1.89	6.1.90	6.1.91	6.1.92	6.1.93	6.1.94	6.1.95	6.1.96	6.1.97	6.1.98	6.1.99	6.1.100						
7	7.1	7.1.1	7.1.2	7.1.3	7.1.4	7.1.5	7.1.6	7.1.7	7.1.8	7.1.9	7.1.10	7.1.11	7.1.12	7.1.13	7.1.14	7.1.15	7.1.16	7.1.17	7.1.18	7.1.19	7.1.20	7.1.21	7.1.22	7.1.23	7.1.24	7.1.25	7.1.26	7.1.27	7.1.28	7.1.29	7.1.30	7.1.31	7.1.32	7.1.33	7.1.34	7.1.35	7.1.36	7.1.37	7.1.38	7.1.39	7.1.40	7.1.41	7.1.42	7.1.43	7.1.44	7.1.45	7.1.46	7.1.47	7.1.48	7.1.49	7.1.50	7.1.51	7.1.52	7.1.53	7.1.54	7.1.55	7.1.56	7.1.57	7.1.58	7.1.59	7.1.60	7.1.61	7.1.62	7.1.63	7.1.64	7.1.65	7.1.66	7.1.67	7.1.68	7.1.69	7.1.70	7.1.71	7.1.72	7.1.73	7.1.74	7.1.75	7.1.76	7.1.77	7.1.78	7.1.79	7.1.80	7.1.81	7.1.82	7.1.83	7.1.84	7.1.85	7.1.86	7.1.87	7.1.88	7.1.89	7.1.90	7.1.91	7.1.92	7.1.93	7.1.94	7.1.95	7.1.96	7.1.97	7.1.98	7.1.99	7.1.100						
8	8.1	8.1.1	8.1.2	8.1.3	8.1.4	8.1.5	8.1.6	8.1.7	8.1.8	8.1.9	8.1.10	8.1.11	8.1.12	8.1.13	8.1.14	8.1.15	8.1.16	8.1.17	8.1.18	8.1.19	8.1.20	8.1.21	8.1.22	8.1.23	8.1.24	8.1.25	8.1.26	8.1.27	8.1.28	8.1.29	8.1.30	8.1.31	8.1.32	8.1.33	8.1.34	8.1.35	8.1.36	8.1.37	8.1.38	8.1.39	8.1.40	8.1.41	8.1.42	8.1.43	8.1.44	8.1.45	8.1.46	8.1.47	8.1.48	8.1.49	8.1.50	8.1.51	8.1.52	8.1.53	8.1.54	8.1.55	8.1.56	8.1.57	8.1.58	8.1.59	8.1.60	8.1.61	8.1.62	8.1.63	8.1.64	8.1.65	8.1.66	8.1.67	8.1.68	8.1.69	8.1.70	8.1.71	8.1.72	8.1.73	8.1.74	8.1.75	8.1.76	8.1.77	8.1.78	8.1.79	8.1.80	8.1.81	8.1.82	8.1.83	8.1.84	8.1.85	8.1.86	8.1.87	8.1.88	8.1.89	8.1.90	8.1.91	8.1.92	8.1.93	8.1.94	8.1.95	8.1.96	8.1.97	8.1.98	8.1.99	8.1.100						
9	9.1	9.1.1	9.1.2	9.1.3	9.1.4	9.1.5	9.1.6	9.1.7	9.1.8	9.1.9	9.1.10	9.1.11	9.1.12	9.1.13	9.1.14	9.1.15	9.1.16	9.1.17	9.1.18	9.1.19	9.1.20	9.1.21	9.1.22	9.1.23	9.1.24	9.1.25	9.1.26	9.1.27	9.1.28	9.1.29	9.1.30	9.1.31	9.1.32	9.1.33	9.1.34	9.1.35	9.1.36	9.1.37	9.1.38	9.1.39	9.1.40	9.1.41	9.1.42	9.1.43	9.1.44	9.1.45	9.1.46	9.1.47	9.1.48	9.1.49	9.1.50	9.1.51	9.1.52	9.1.53	9.1.54	9.1.55	9.1.56	9.1.57	9.1.58	9.1.59	9.1.60	9.1.61	9.1.62	9.1.63	9.1.64	9.1.65	9.1.66	9.1.67	9.1.68	9.1.69	9.1.70	9.1.71	9.1.72	9.1.73	9.1.74	9.1.75	9.1.76	9.1.77	9.1.78	9.1.79	9.1.80	9.1.81	9.1.82	9.1.83	9.1.84	9.1.85	9.1.86	9.1.87	9.1.88	9.1.89	9.1.90	9.1.91	9.1.92	9.1.93	9.1.94	9.1.95	9.1.96	9.1.97	9.1.98	9.1.99	9.1.100						
10	10.1	10.1.1	10.1.2	10.1.3	10.1.4	10.1.5	10.1.6	10.1.7	10.1.8	10.1.9	10.1.10	10.1.11	10.1.12	10.1.13	10.1.14	10.1.15	10.1.16	10.1.17	10.1.18	10.1.19	10.1.20	10.1.21	10.1.22	10.1.23	10.1.24	10.1.25	10.1.26	10.1.27	10.1.28	10.1.29	10.1.30	10.1.31	10.1.32	10.1.33	10.1.34	10.1.35	10.1.36	10.1.37	10.1.38	10.1.39	10.1.40	10.1.41	10.1.42	10.1.43	10.1.44	10.1.45	10.1.46	10.1.47	10.1.48	10.1.49	10.1.50	10.1.51	10.1.52	10.1.53	10.1.54	10.1.55	10.1.56	10.1.57	10.1.58	10.1.59	10.1.60	10.1.61	10.1.62	10.1.63	10.1.64	10.1.65	10.1.66	10.1.67	10.1.68	10.1.69	10.1.70	10.1.71	10.1.72	10.1.73	10.1.74	10.1.75	10.1.76	10.1.77	10.1.78	10.1.79	10.1.80	10.1.81																									

De acordo com a Figura 17, nenhuma empresa está no primeiro constructo e nem no quarto constructo, 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, e, a estratégia permeia apenas alguns blocos do modelo.

Para as empresas que se enquadram no segundo constructo, os blocos que mais receberam pontuação foram: relacionamento com clientes; recursos-chave e atividades-chave.

Quatro empresas se enquadram no terceiro constructo, e uma maior parte da estratégia está contida no modelo de negócio, permeando boa parte dos blocos do modelo. A junção das estratégias desses blocos, representam 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 e parceiros-chave.

Apenas uma empresa se enquadra no quinto constructo: a estratégia estende o modelo de negócio para a estratégia contida em todos os blocos do modelo e a empresa faz análises externas para entender o desempenho dos negócios.

3.4 Indicadores e tabela: comparação entre Brasil e Polônia

Por meio dos indicadores, é possível verificar a consolidação da pontuação e a proposição lógica dos constructos de cada empresas. Desta forma, pode-se avaliar as semelhanças e diferenças entre as empresas brasileiras e polonesas.

As empresas brasileiras são: A, B, C, D, E, F, G e H, já as empresas polonesas são: I, J, K e L, conforme apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Consolidação da pontuação e proposições lógicas dos constructos modelos de negócios e estratégias de negócios

EMPRESAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA										PONTUAÇÃO	CONSTRUCTO
	Proposta de valor	Segmento de clientes	Relacionamento com os clientes	Canais	Recursos-chave	Atividades-chave	Parceiros-chave	Estrutura de custos	Fluxo de receitas	Estratégia macroeconômica		
A	10.000	0	1000	1000	100	100	100	10	10	1	12.321	Terceiro
B	10.000	1000	1000	0	100	100	100	10	10	1	12.321	Terceiro
C	10.000	1000	0	0	100	0	100	10	10	0	11.220	Segundo
D	10.000	0	1000	0	0	0	0	0	0	0	11.000	Segundo
E	10.000	1000	1000	1000	100	100	100	10	10	1	13.321	Quinta
F	10.000	1000	1000	0	100	100	100	10	10	1	12.321	Terceiro
G	10.000	1000	1000	0	100	100	100	0	0	1	12.301	Terceiro
H	10.000	0	1000	0	100	100	100	0	0	0	11.300	Segundo
I	10.000	0	1000	0	100	100	100	10	0	1	11.311	Segundo
J	10.000	0	1000	0	100	100	0	0	0	0	11.200	Segundo
K	10.000	0	1000	0	100	100	0	0	0	0	11.200	Segundo
L	10.000	1000	0	0	0	100	100	10	10	0	11.220	Segundo

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 2, metade das empresas brasileiras se encontram no terceiro constructo, e boa parte da estratégia está contida no constructo modelo de negócio, cuja pontuação obtida está entre o intervalo de 11.661 a 13.320 pontos.

As quatro empresas polonesas se encontram no segundo constructo, e apenas uma parte da estratégia está contida no modelo de negócio.

Na pontuação individual por bloco do modelo de negócio é possível identificar as seguintes similaridades e dissimilaridades, apresentadas na Tabela 3:

Tabela 3: Pontuação estratégica individual por bloco do modelo de negócio

País	Brasil	Polônia	Total
Estratégia para		Número de empresas	
Proposta de valor	8	4	12
Segmento de clientes	5	1	6
Relacionamento com clientes	7	3	10
Canais	2	0	2
Recursos-chave	7	3	10
Atividades-chave	6	4	10
Parceiros-chave	6	2	8
Estrutura de custos	5	2	7
Fluxo de receitas	5	1	6
Estratégia macroeconômica	5	1	6

Fonte: Elaborado pela autora

As principais similaridades apontadas são:

- Proposta de valor: todas as empresas possuem estratégias para suas propostas de valores;
- Relacionamento com clientes: mais da metade das empresas possuem estratégias para o relacionamento com os clientes;
- Canais: menos da metade das empresas brasileiras e nenhuma empresa polonesa apresentam estratégias para seus canais de comunicação;
- Recursos-chave: mais da metade das empresas brasileiras e polonesas apresentam estratégias para seus principais recursos;
- Atividades-chave: mais da metade das empresas brasileira e todas as empresas polonesas apresentam estratégias para suas principais atividades;
- Estratégia macroeconômica: menos da metade das empresas brasileiras e apenas uma empresa polonesa apresentam estratégias macroeconômica.

As principais dissimilaridades apontadas são:

- Segmento de clientes: mais da metade das empresas brasileiras apresentam estratégias para a segmentação de clientes, enquanto apenas um terço das empresas polonesas possuem estratégias para esse bloco do modelo.
- Parceiros-chave: mais da metade das empresas brasileiras apresentam estratégia para suas principais parcerias, enquanto apenas metade das empresas polonesas possuem estratégias para esse bloco do modelo.
- Estrutura de custos: mais da metade das empresas brasileiras apresentam estratégia para suas estruturas de custos, enquanto apenas metade das empresas polonesas possuem estratégias para esse bloco do modelo.
- Fluxo de receitas: mais da metade das empresas brasileiras apresentam estratégia para seus fluxos de receitas, enquanto apenas um terço das empresas polonesas possuem estratégias para esse bloco do modelo.

Apenas os blocos: segmentação de clientes, parceiros-chave e fluxo de receitas apresentam os maiores desvios comparando as estratégias adotadas pelos dois países. Isso

significa que dos nove blocos dos modelos, os países concentram suas estratégias nos mesmos blocos.

Após os entrevistados terem descritos seus modelos de negócios e pontuado em quais blocos dos modelos enfatizam as estratégias de negócio, uma última pergunta foi feita com intuito de avaliar, quais dos dois constructos os entrevistados consideram mais importantes: “modelo de negócio” ou “estratégia”.

O resultado pode ser verificado no Quadro 16.

Quadro 16: Escolha da importância entre modelo de negócio e estratégia de negócio

Empresas	Entrevistas	Modelo de negócio	Estratégia	Ambos	Incerteza
Brasileiras	A			X	
	B				X
	C	X			
	D		X		
	E			X	
	F				X
	G			X	
	H				X
Polonesas	I			X	
	J				X
	K			X	
	L				X
Total	12	1	1	5	5
Percentual	100%	8%	8%	42%	42%

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados apresentados revelam que 42% dos entrevistados acreditam que ambos os constructos possuem igual importância. Porém, o mesmo percentual dos entrevistados possuem incertezas referentes à prevalência de importância dos constructos.

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

O resultado da pesquisa revela que a discussão entre os termos modelos de negócio e estratégia de negócio não é clara na prática, e que os termos se relacionam de forma complementar para orientar a gestão estratégica de forma real nas empresas.

CONCLUSÃO

O principal objetivo desta dissertação na criação dos indicadores para classificar a relação entre estratégia e modelo de negócio em sistemas produtivos, além de desenvolver uma tabela como artefato para a classificação foi alcançado. Por meio da tabela é possível analisar os modelos de negócio das empresas e pontuar as estratégias de cada bloco, apontando em quais partes do modelo de negócio as empresas concentram suas estratégias

O modelo de negócio Canvas provou ser uma ferramenta para entendimento do modelo de negócio, pois que representa uma linguagem clara, permitindo a troca de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem de negócios (OROFINO, 2011).

As questões que caracterizam a estratégia e o modelo de negócio de Grabowska; Krzywda; Krzywda (2015) e a matriz SWOT aplicada de Wheelen e Hunger (2012), foram essenciais para a elaboração do roteiro de entrevista, pois foi possível compreender o modelo de negócio e a estratégia de negócio de cada parte do modelo.

Os pilares do bloco de construção do modelo de negócio Canvas permitiram as análises intra-caso das empresas e por meio das questões que caracterizam a estratégia foi possível elaborar os indicadores de cada bloco do pilar e compreender o alinhamento dos termos.

A relação entre modelo de negócio e estratégia de negócio de Seddon e Lewis, (2003) permitiu comparar a relação dos dois termos entre as empresas, pois que as proposições receberam pontuações derivadas da ocorrência de estratégias nos blocos do modelo de negócio Canvas.

Não há unanimidade na literatura científica nem na prática de como os modelos de negócios e a estratégia se ordenam. No entanto, os estudiosos de modelos de negócios e estratégias concordam que os modelos de negócios descrevem a lógica da empresa e as estratégias atuam no sucesso e na situação competitiva da empresa (RUSNJAK, 2012). Os indicadores junto a tabela permitem examinar o modelo de negócio e a estratégia de negócio simultaneamente, além de analisar as sobreposições consideráveis e substanciais entre os termos.

A identificação de como as estratégias permeiam cada uma das unidades do negócio representam as proposições dos termos e avaliam as estratégias empresariais de diversos sistemas produtivos.

Por meio da análise inter-casos, o pilar proposta de valor é o componente fundamental e no qual as empresas criam valor para toda sua rede. Sem a proposta de valor o negócio não tem razão de ser e, por isso esse bloco se encontra no centro do modelo.

Para as empresas entrevistadas, os blocos: relacionamento com clientes, recursos-chave e atividades-chave são estrategicamente mais importantes, pois foram mais pontuados. Os blocos: parceiros-chave, estrutura de custos, fluxo de receita e segmento de clientes finalizam a sequência de utilização estratégica para obter vantagem competitiva.

Do total de empresas analisadas, o segundo constructo, em que pouca estratégia está contida no modelo de negócio, representa 84% das relações dos termos. A estratégia demonstrou representar partes do modelo de negócio para serem implementadas dentro de suas estruturas organizacionais (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

Quando a análise é feita separadamente por países, mais da metade das empresas brasileiras se enquadram no terceiro constructo, em que mais estratégias estão contidas no constructo modelo de negócio. Os conceitos de modelo de negócios são fáceis de aplicar, possibilitam mais de uma abordagem estratégica utilizada simultaneamente. O modelo de negócio é um instrumento dinâmico e sistêmico da estratégia (JOIA e FERREIRA, 2002).

Por meio da pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa e da pesquisa de campo, pode-se concluir que o modelo de negócio nunca é completo, pois são necessárias análises internas e externas que avaliam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio. O resultado das análises leva a mudanças estratégicas que são testadas e implementadas, de forma a resultar em mudanças lógicas do modelo. Esse ciclo irá se repetir até que não haja mais razão para a existência da proposta de valor e um novo modelo de negócio seja criado.

Para trabalhos futuros propõe-se análise de mais empresas de diversos sistemas produtivos, para que os indicadores tenham maiores validações e a tabela possa ser utilizada como teste de estresse entre a teoria e a prática empresarial.

REFERÊNCIAS

- ALEGRE, I., BERBEGAL-MIRABENT, J. Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, p.1155-1176, (2016).
- AMIT, R., ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, p. 493-520, (2001).
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, s/d.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo, (2011).
- BARTUNEK, J.M., RYNES, S.L., IRELAND, R.D. What makes management research interesting and why does it matter? **Academy of Management Journal** (2006).
- BECKER, W. *et al.* Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle junger Unternehmen, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge. Bamberg, n. 183, (2012).
- BELTRAMELLO, A. *et al.* Why new business models matter for green growth, **OECD Publishing**, Paris (2013).
- BLEICHER, K. Das konzept integriertes management. Visionen-missionen-programme, p. 97-85, (2011).
- BOCKEN, N. *et al.* A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, (2013).
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, (1994).
- BRADENGURGER, M, A., STUART, W, H. Value-based business strategy, pp.1-20, (1996).
- BROWNE, S. *et al.* Shaking up business models with creative strategies: when tried and true stops working. **Journal of Business Strategy** p. 19-27, (2018).
- CASADESUS-MASANELL, R., RICART, J.E. From strategy to business models and onto tactics, p. 195–215, (2010).
- CAUCHICK, P.A., Martins, R.A. Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro, (2012).
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v.11, (2002).
- CHISTENSEN, C. M. (2001, January). The past and future of competitive advantage. **MIT sloan management review**. Winter, p, 105-109, (2001).
- DOLESKI, D.O. **Integrated Business Model**, p.4-10, (2015).

EISENHARDT, K.T. Building theories from case study research. Stanford University, (1989).

EISENHARDT, K, M.; SULL, D, N. Strategy as simple rules. Harvard Business School, (2001).

EISENHARDT, K, M.; GRAEBNER, M, E. Theory building from cases: opportunities and challenges, (2007).

FALENCIOKOWSKI, Y. A broad overview of definitions and components of business model was presented in the study. Spójność modeli biznesu. **Koncepcja i pomiar, CeDeWu**, Warsaw, p. (2013).

FULD L. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors**. New York: John WileySons, p. 23-27, (1994).

GASSMANN, O., FRANKENBERGER. K., CSIK, M. The St. Gallen business model navigator, (2013).

GEOFFRION, A. M., KRISHNAN, R. (2003). E-business and management science: mutual impacts, **Management Science**, p. 1275–1286 (2003).

GIL, A. Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. Editora Atlas (2002).

GORDIJN, J. Value-based requirements engineering - Exploring innovative e-commerce ideas. PhD thesis, Vrije Universiteit, Amsterdam, (2002).

GRABOWSKA, M., KRZYWDA, J., KRZYWDA, D. Relations between business model and business strategy. **WEI international academic conference proceedings**. Vienna, Austria, (2015).

HAMEL, G. Leading the revolution. **Harvard Business School**. Boston, (2000).

HELFAT, C. E., WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (N)ever-Changing World. **Strategic Management Journal**, vol. 32, p. 1243-1250, (2011).

JOIA, L. A., FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? Caderno Ebape. br, (2005).

KAPLAN, R., NORTON, D. Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro, p.34, (2004).

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados** (p.320). São Paulo: Futura (1999).

KOTLER, P. Marketing Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (2003).

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review** (1999).

LEHONG, H., SWANTON, Bill. A digital business technology platform is fundamental to scaling digital business. **Gartner**, Inc, (2018).

MANZINI, José Eduardo. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. Departamento de educação especial. Programa de Pós-graduação em Educação, Unesp, Marília, (2012).

MASON, K., SPRING, M. The sites and practices of business models. *Industrial marketing management*, p. 1032–1041, (2011).

MILES, M. B., HUBERMAN. A.M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (1994).

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico* (p.299). Porto Alegre: Bookman, (2000).

MORAES, R. Análise de conteúdo. *Revista educação*, Porto Alegre, v.22, (1999)

OROFINO, M. **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, (2011).

OSTERWALDER, A. The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach, v. 173, (2004).

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept common, (2005).

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, (2010).

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Business Model Generation - Innovation in business models: a handbook for visionaries, innovators and revolutionaries*, (2011).

OTOLA, I., OSTRASZEWSKA, Z., TYLEC, A. New directions of development of resource-based view in creating a competitive advantage, (2013).

PEACE, G. Building your business model: business strategy table. Disponível em: <https://innovationcatalystgroup.com/building-business-model-use-strategy-table-business-model-canvas-grant-pease/>. Acesso em 12.12.2018.

PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York, (1980).

PORTER, M. **What is Strategy?** *Harvard Business Review* 74(6): 61–78, (1996).

RASMUSSEN, B. Business models and the theory of the firm. Working paper. **Victoria University of Technology**, Melbourne, (2007).

RICHARDSON, J. The business model: an integrative framework for strategy execution,

(2008).

RUSNJAK, A. **Entrepreneurial business modeling in kontext einer erfolgsk Faktorenorientierten strategie-entwicklung**, Dissertation, Universität Leipzig, (2012).

SABATIER, V., MANGEMATIN, V., ROUSSELLE, T. Business model portfolios in the e european biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, vol. 43, p. 431-447, (2010).

SEDDON, B., LEWIS, P. Strategy and business models: what's the difference? p. 2-14, (2003).

SEELOS, C., MAIR, J. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. **Academy of Management Perspectives**, p. 49-63, (2007).

SHAFER, S. M. *et al.* The power of business models, business horizons, vol. 48, p. 199-207, (2005).

SHOHAM, A. Firm orientations: do the five orientations affect export performance? *Journal of Global Marketing*, p. 31-47, (2000).

STEFANOVIC, I., MILOSEVIC, D. On conceptual differentiation and integration of strategy and business model, (2012).

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, p. 1319-1350, (2007).

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, vol. 43, n. 2/3, p. 172-194, (2010).

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. **Strategic Management Journal**, p. 1395-1401 (2012).

TEECE, D. J., Linden, G. Business models, value capture, and the digital enterprise. **Journal of Organization Design**, p. 6-8, (2017).

THOMPSON. A.A, STRICKLAND. A.J. *Strategic Management, Electronic Markets*, vol. 8, (2004).

VUKANOVIC', Z. **Business model research agenda positioning: conceptual frameworks, functions, benefits, rationale, dynamics, performance, and economic feasibility**, p. 1-62 (2016).

WATERMAN Jr., R. *Adhocracy: The Power to Change*, Memphis, TN: Whittle Direct Books, 1990.

WIELAND, H., HARTMANN, NN., Vargo, SL. Business model as service strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 925-943, (2017).

WHEELEN, L.T., HUNGER, D. J. **Strategic Management and business policy**, pp. 175-189, (2012).

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, (2001).

ZOTT, C., AMIT, R. The fit between process market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, p. 1-26 (2008).

ZOTT, C., AMIT, R. The business model as the engine of network-based strategies, (2009).

ZOTT, C., AMIT, R. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, vol. 37, p. 1019-1042 (2011).

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS NO BRASIL

Nome da empresa:

Cidade:

País:

Nome do entrevistado:

Perguntas:

1. Em que mercados a empresa atua?
2. Para quais clientes a empresa cria benefícios e quais são os clientes mais importantes?
3. Que benefícios a empresa cria para os clientes?
4. Como a empresa mantém contato com os clientes?
5. A empresa mantém o mesmo tipo de contato para todos os clientes?
6. Quem são considerados os principais parceiros?
7. Quais são as principais atividades da empresa?
8. Quais recursos-chave são necessários para criar benefícios para os clientes?
9. Quais são as principais fontes de receita?
10. Quais são os maiores custos que a negócio cria?
11. Quais são os principais objetivos da empresa?
12. Como a empresa atinge seus principais objetivos?
13. A empresa analisa os benefícios oferecidos aos clientes?
14. A análise de benefícios avalia as necessidades, expectativas, satisfação e fidelidade dos clientes?
15. A empresa difere da concorrência em termos dos benefícios oferecidos aos clientes?
16. Com que frequência a empresa faz análises internas e externas para entender o desempenho dos negócios?
17. A análise considera mudanças nos benefícios oferecidos aos clientes?

18. A análise considera a mudança no segmento de clientes?
19. As principais atividades da empresa são revalidadas após a análise?
20. A empresa maximiza os principais recursos para entregar os benefícios oferecidos aos clientes?
21. A empresa efetivamente faz parcerias lucrativas para entregar os benefícios oferecidos aos clientes?
22. A análise das fontes de receita e da estrutura de custos considera mudanças nos benefícios oferecidos, segmentação de clientes, parceiros alternativos ou melhorias nas principais atividades?
23. Qual a posição de mercado da empresa?
24. O que é estratégia para você? O que é mais importante o modelo de negócio ou a estratégia?

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS NA POLÔNIA

Company name:

City:

Country:

Interviewee's name:

Questions:

1. What markets does the company operate in?
2. For what customers does the company create benefits and what customers are the most important?
3. What benefits does the company create for customers?
4. How does the company keep in touch with customers?
5. Does the company maintain the same type of contact for all customers?
6. Who are considered the key partners?
7. What are the company's key activities?
8. What key resources are required to create benefits for the customers?
9. What are the main revenue sources?
10. What are the most costs that the business creates?
11. What are the main goals for the company?
12. How does the company achieve its main goals?
13. Does the company analyse the benefits offered to customers?
14. Does the benefits analysis assess customers' needs, expectations, satisfaction and loyalty?
15. Does the company differ from the competition in terms of the benefits offered to customers?
16. How often does the company do internal and external analysis to understand business performance?
17. Does the analysis consider changes in the benefits offered to customers?

18. Does the analysis consider change in the customer segment?
19. Does the key activities of the company are revalidated after the analysis?
20. Does the company maximize key resources to deliver the benefits offered to customers?
21. Does the company effectively make profitable partnerships to deliver the benefits offered to customers?
22. Does the analysis of revenue sources and cost structure consider changes in the benefits offered, customer segmentation, alternative partners or improvements to key activities?
23. What is the company's market position?
24. What is strategy for you? What is more important the business model or the strategy?