

## **2** **Referencial teórico**

O referencial teórico deste estudo foi organizado em três temáticas: estratégia empresarial, abordando a necessidade das empresas de desenvolverem estratégias que as tornem mais competitivas; modelo de negócios; e as diferenças entre esses conceitos.

Antes de entrar diretamente no tema central desta dissertação, Modelos de Negócios, faz-se necessário compreender alguns conceitos sobre estratégia, por dois motivos. Primeiramente, para fazer a distinção entre modelo e estratégia, definidos por muitos autores como sinônimos ou com elementos muito próximos em suas definições. Em segundo lugar, porque o papel central da construção dos Modelos de Negócio, da forma que estão sendo discutidos e elaborados pela Área de Negócio Internacional da PETROBRAS, é desdobrar e interpretar as estratégias corporativas da Companhia para se obter um maior alinhamento estratégico entre a INTER e a Corporação e entre essa Área e as empresas no exterior sobre sua administração.

### **2.1.** **Estratégia**

O conceito de estratégia é amplamente estudado por acadêmicos e profissionais de administração (GHEMAWAT, 2000). É um conceito vasto e muitos autores elaboraram suas próprias definições sobre esse assunto. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificaram dez escolas de pensamento estratégico, separadas em três abordagens: prescritiva, descritiva e de configuração. Neste referencial teórico serão apresentadas, de forma sintética e sem a pretensão de esgotar o assunto, essas escolas de pensamento estratégico.

As escolas de natureza prescritiva preocupam-se mais com o como as estratégias devem ser formuladas, ou seja, com seu processo de elaboração, enquanto que as escolas de natureza descritiva se preocupam mais com sua formação, como as estratégias emergem a partir das ações da organização. Já a escola de configuração possui um caráter integrador, combinando elementos das demais escolas para a formulação da estratégia.

As escolas prescritivas são três: *Design*, Planejamento e Posicionamento. A primeira entende a formação da estratégia como a análise e o ajuste entre os fatores externos e internos à organização. Ou seja, a adequação entre as oportunidades e ameaças existentes no ambiente com as forças e fraquezas da Companhia. Mintzberg et al. (2000) estabelece que a formulação da estratégia é de responsabilidade do executivo principal e que as estratégias devem ser simples e explícitas para serem implementadas.

A Escola de Planejamento reflete grande parte das ideias da Escola de *Design*, estabelecendo que as estratégias são resultado de um processo formal, decomposto em etapas, cada uma orientada por *checklists* centrais. A responsabilidade pelo processo é do executivo principal e a responsabilidade pela execução do processo está nas mãos dos planejadores. Segundo Mintzberg *et al.* (2000), as estratégias nascem desse processo formal e para que sejam implementadas, devem ser explicitadas por meio de seus objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de diversos tipos.

A última das escolas prescritivas, a de Posicionamento, entende estratégia como a escolha de posições genéricas selecionadas com base na análise formal do mercado competitivo em que atuam. Essa Escola defende que a formulação das estratégias passa por um processo controlado e consciente, que se concentra nos cálculos que produzem as estratégias deliberadas e desenvolvidas para serem explicitadas e implementadas. Nesse processo, os analistas passam a desempenhar um papel importante, passando o resultado dos seus cálculos aos gestores responsáveis pelo posicionamento da empresa.

Já as escolas descritivas são seis: Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental. A primeira, segundo Mintzberg *et al.* (2000), considera que o processo de formulação das estratégias é focado no líder, que visa o direcionamento de longo prazo da organização. Esse processo é semiconsciente, enraizado em suas experiências e intuições. O líder desenvolve a visão da empresa de forma decidida, até mesma obsessiva, mantendo o controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário. Logo, a visão estratégica é maleável, deliberada e emergente. Para tanto, a organização também possui um caráter maleável e uma estrutura simples e sensível às diretrizes do líder.

A Escola Cognitiva também entende que o processo de formação estratégica está na mente do estrategista. As estratégias emergem como perspectivas através de conceitos, mapas e esquemas, que vão se transformando com as informações oriundas do ambiente. Essas informações, de acordo com os pesquisadores da linha objetiva dessa escola, passam através de filtros antes de serem codificadas pelos mapas cognitivos. Já para os pesquisadores da linha subjetiva, as estratégias são meramente interpretações do ambiente, que existem somente como são percebidas, ou seja, o mundo percebido pode ser modelado, emoldurado e construído (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A Escola de Aprendizado, por sua vez, compreende a formação da estratégia como um processo emergente, que se origina em toda organização por intermédio de seus membros, de forma individual ou coletiva. Isso ocorre porque a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado. Sendo assim, as iniciativas estratégicas são tomadas por quem possua capacidade e recursos para poder aprender. A formação da estratégia passa a assumir o papel de um processo de aprendizado ao longo do tempo (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A Escola do Poder argumenta que a estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo. Essa Escola está dividida em duas dimensões: o micro poder e o macro poder. A primeira enxerga o desenvolvimento da estratégia nas organizações como um fenômeno essencialmente político, com a interação por meio de persuasão, barganha e confronto entre os atores que dividem o poder na organização. O segundo vê a organização como uma entidade que promove seu bem-estar, pelo controle ou pela cooperação com outras organizações, por meio de manobras estratégicas (MINTZBERG et al., 2000).

Para a Escola Cultural, a formação da estratégia é um processo de interação social baseada nas crenças e interpretações comuns aos membros da organização. O indivíduo adquire as crenças em um processo de aculturação ou socialização de forma tácita e, por vezes, reforçada por doutrinação. Os membros da organização reconhecem apenas parte das crenças que sustentam a cultura, enquanto que suas origens e explicações permanecem obscuras. Por conseguinte, a estratégia torna-se uma perspectiva enraizada nas intenções coletivas, refletindo a forma como os recursos e as capacidades da organização serão utilizados para gerar vantagem competitiva (MINTZBERG et al., 2000).

A Escola Ambiental, segundo o autor, apresenta o ambiente como o agente central no processo de formação da estratégia. Para essa Escola, a formação de estratégia é um processo reativo, ou seja, o ambiente determina a mudança e a ordem a ser seguida pela organização. Sendo assim, a liderança passa a ter um papel passivo de analisar o ambiente e de garantir que a organização se adapte.

A última abordagem identificada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a Escola de Configuração, descreve a formação de estratégia como um processo de mudança, analisando o contexto atual com o objetivo de traçar a estratégia para as mudanças futuras. Outra característica importante dessa escola é a utilização de diversas premissas de outras escolas, já descritas, tornando-a ampla e flexível. Dessa forma, as organizações podem construir sua história mediante momentos de estabilidade e transformações. Portanto, o papel para a administração estratégica passa a ser o de sustentar a estabilidade ou de criar estratégias para se adaptarem a mudança de ambiente, ou seja, de se transformar para sobreviverem aos ciclos de mudança que ocorrem no ambiente.

Será dado aqui uma maior atenção à Escola de Planejamento Estratégico, adotada pela PETROBRAS na formulação de suas estratégias (RODRIGUES, 2006, p. 85).

### **2.1.1. Escola de planejamento estratégico**

Como indicado, será apresentado neste tópico, de forma um pouco mais detalhada, o referencial teórico sobre planejamento estratégico, tomando como base o estudo realizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). A maior atenção sobre o tema justifica-se, por ser a Escola de Planejamento Estratégico adotada pela PETROBRAS, empresa analisada nesta dissertação, para a formulação de suas estratégias (RODRIGUES, 2006, p. 85).

Como visto, não existe um consenso acerca do tema estratégia. Inúmeras são as definições e os autores que abordam o assunto, tornando difícil o papel do planejador na hora de elaborar e aplicar uma estratégia que permeie toda a empresa.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), da Escola de Planejamento Estratégico, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão que buscam orientar o comportamento de uma organização. Essas regras são descritas como:

- 1- As metas e objetivos em relação aos quais o desempenho atual e futuro da empresa é medido.
- 2- Regras de desenvolvimento da relação da empresa com o ambiente em que atua: que produtos, serviços e tecnologias a empresa deve desenvolver para adquirir vantagem competitiva sobre seus concorrentes.
- 3- Regras para estabelecer a forma de organização da empresa (sua estrutura organizacional) que permitam à empresa alcançar seus objetivos e metas.
- 4- E, por último, as regras pelas quais a empresa conduzirá suas tarefas diárias, ou seja, suas políticas operacionais.

A escola de planejamento estratégico propõe a formalização do processo na elaboração das estratégias, sua implantação e controle (MINTZBERG, 1994).

Kotler (1992) define planejamento estratégico como um processo gerencial capaz de gerar certo grau de adequação entre os objetivos e recursos da empresa e as oportunidades existentes no mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar os negócios visando o lucro e seu crescimento.

A escola de planejamento estratégico originou-se na década de 1960 e teve como autor mais influente H. Igor Ansoff, e sua publicação mais importante acerca do tema foi o livro intitulado *Corporate Startegy*, de 1965. No entanto, foi apenas em 1970 que a difusão dessa escola se intensificou (MINTZBERG et al., 2000).

Ela surge com o objetivo de atender as corporações que buscavam novas formas de gerenciamento, dado a maior complexidade do ambiente corporativo e dos mercados cada vez mais turbulento (ANSOFF, 1998).

Para a escola de planejamento, as estratégias resultam de um processo consciente e formal de planejamento, decomposto em diversas fases, sendo cada uma dessas apoiadas por *checklists* em cada uma de suas etapas. A responsabilidade por esses processos, por determinar o rumo a ser seguido pela empresa, é dos executivos principais, apoiados pelos planejadores, pessoas treinadas para a execução do planejamento.

Segundo Mintzberg et al. (2000) as estratégias são derivadas desse processo, devendo ser explicitadas para a posterior implementação e acompanhamento de seus objetivos, orçamentos e dos programas e planos operacionais.

O processo de planejamento estratégico é composto por estágios, apresentados a seguir de forma sintética: o primeiro, segundo Mintzberg et al. (2000) é a análise do ambiente externo ou auditoria externa, em que a organização estuda as condições externas da empresa. Para o planejamento estratégico, essa análise é de grande importância dada a necessidade de um grande número de informações sobre o ambiente e da realização de previsões a respeito das condições futuras do mercado em que a empresa está inserida.

Outro passo é o estágio de auditoria interna, no qual o planejador busca conhecer as competências da empresa, principalmente as distintivas, que podem gerar alguma vantagem competitiva. Essa fase ajuda a estabelecer quais são os pontos fortes e fracos da organização.

Com a análise dos ambientes da empresa, é possível, no passo seguinte, identificar quais são seus fatores-chave de sucesso e suas competências distintivas para subsidiar o desenvolvimento da melhor estratégia para a organização. O próximo passo é a elaboração das estratégias e sua avaliação para, por fim, implementá-la. (MINTZBERG et al., 2000).

O processo de planejamento estratégico tem como característica distintiva a análise do ambiente de atuação da empresa. Nesse ambiente cada vez mais competitivo, a velocidade das mudanças torna-se um grande desafio para os planejadores, que passam a perseguir uma forma de atuação operacional mais flexível, otimizando a troca entre o ambiente e a empresa (SANTOS, 1996).

A figura 2 apresenta o fluxo simplificado do processo de planejamento estratégico anteriormente descrito.

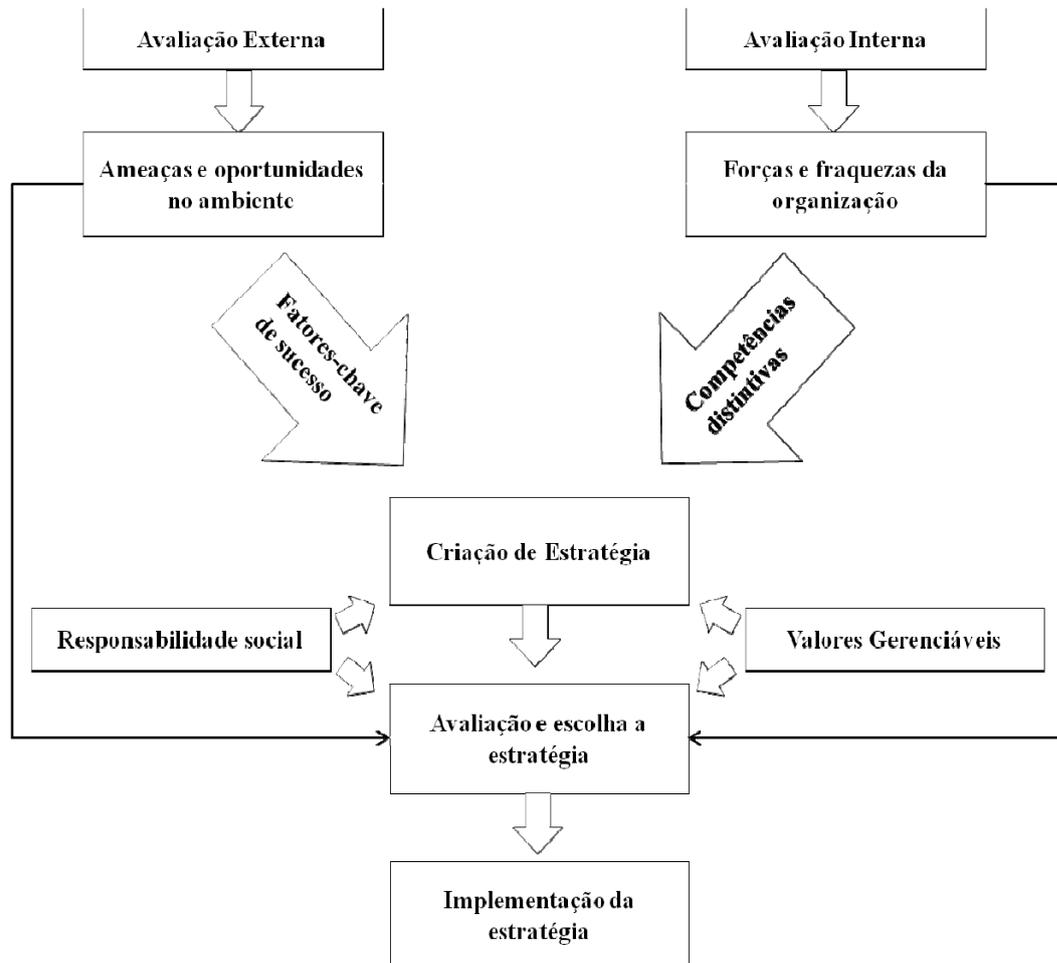


Figura 2 – Processo de Planejamento Estratégico  
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000.

### 2.1.2. Críticas à escola de planejamento estratégico

Na época de sua proposição, em meados da década 1960, o planejamento estratégico foi considerado por líderes de grandes empresas como a melhor e talvez única forma de criar e implementar as estratégias capazes de ampliar a competitividade (MINTZBERG, 2008).

Buscava-se, com o planejamento estratégico, produzir as melhores estratégias e instruções para os gestores dos negócios, o que, segundo Mintzberg (2008), não se alcançava na realidade. Para o autor, considerado o principal crítico dessa escola, o planejamento estratégico é apenas uma forma de coletar e organizar as informações, não de formular as estratégias da empresa.

Segundo Mintzberg et al. (2000), a escola de planejamento estratégico incorre em três grandes falácias: a que a previsão é possível, que os estrategistas podem manter distanciamento em relação aos assuntos de suas estratégias e, acima de tudo, que o processo de elaboração da estratégia pode ser formalizado.

A primeira grande crítica apresentada pelo autor foi a falácia da predeterminação. Segundo Mintzberg et al. (2000), para realizar o planejamento estratégico a empresa precisa prever o curso do ambiente de negócios em que atua e controlá-lo, ou, simplesmente, supor que ele não sofrerá alterações. Caso contrário, fixar um curso de ação da forma que o planejamento estratégico estabelece não faz sentido.

A tarefa de prever o comportamento do ambiente em constantes mudanças é árdua, e na grande maioria das vezes ineficaz. Nesse sentido, para colaborar com o processo de elaboração de previsões, é utilizado o planejamento de cenários. Os cenários são uma importante ferramenta de planejamento, por permitir a construção de futuros possíveis e prováveis a serem monitorados pelos planejadores e, por sorte, chegar ao futuro correto (MINTZBERG et al., 2000).

A segunda crítica de Mintzberg é a chamada falácia do desligamento, que é o distanciamento e o desconhecimento da alta administração da empresa em relação aos demais níveis da organização.

Por último, o autor também aborda a falácia da formalização, afirmando que, como o processo de planejamento estratégico é formal, enrijece o processo de formulação das estratégias propriamente ditas, sendo meramente uma forma de estruturar a gestão da Companhia.

## 2.2. Modelo de negócios

Como o presente trabalho baseia-se na descrição do processo de criação dos Modelos de Negócios da Área de Negócio Internacional da PETROBRAS, torna-se fundamental buscar na literatura alguns conceitos sobre modelo de negócios.

A expressão Modelos de Negócios tornou-se popular na década de 1990 com o crescimento do uso da Internet e das empresas de negócio eletrônico (OSTERWALDER *et al.*, 2005; MAGRETTA, 2002; AFUAH, TUCCI, 2001). Timmers (1998) ressalta que o termo Modelos de negócios é popular entre os autores que estudam os aspectos competitivos da economia digital.

Apesar de ter se tornado mais popular com a expansão da Internet e do comércio eletrônico, um dos primeiros modelos de negócios descritos e identificados pelo meio acadêmico ocorreu na indústria automobilística, quando o modelo baseado em padronização da *Ford* passou a perder espaço para o modelo baseado em diversificação da *General Motors* (HEDMAN & KALLING, 2003). Segundo Hedman e Kalling (2003), o constructo modelo de negócio tem suas bases teóricas calcados nos estudos sobre inovação, desenvolvidos por Schumpeter na década de 1930.

Toda empresa possui um modelo de negócios, sendo esse explícito ou não (CHESBROUGH, 2006). Segundo o autor, as empresas que conhecem o seu modelo de negócio possuem uma visão holística de como a organização opera, e com isso, tem uma maior capacidade de identificar os erros e acertos de sua atuação. Os modelos de negócios atuam como uma importante ferramenta de gestão, capaz de gerar vantagens competitivas para as empresas.

### 2.2.1. Conceitos

Assim como o conceito de estratégia, o conceito de modelo de negócios não possui uma definição única e geral (OSTERWALDER *et al.*, 2005; AMIT *et al.*, 2011). A seguir, serão apresentados alguns conceitos dos principais autores sobre o tema.

Osterwalder et al. (2005), antes de apresentarem sua definição de modelo de negócios, refletem sobre a semântica do termo e o descrevem da seguinte forma: (1) modelo – representação simplificada de uma organização e seus processos; (2) negócio – atividade de ofertar bens e serviços, que envolvam aspectos financeiros. Segundo o autor, essa forma de análise permitiu que ele construísse de forma mais clara sua definição sobre o assunto. Para esse autor, modelo de negócios é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de objetos e as suas relações expressam a lógica do negócio de uma empresa.

O conceito de modelo de negócios de uma empresa é a descrição de como ela faz negócio. É a tradução de questões estratégicas, tais como posicionamento e objetivos estratégicos, em um modelo conceitual que apresenta explicitamente como o negócio funciona (OSTERWALDER et al., 2005). “Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (IDEM, IBIDEM, p.14).

Já para Magretta (2002), modelo de negócios é a lógica empresarial de uma organização, que pode ser representada por uma história que explique o seu funcionamento de forma coerente.

Timmers (1998) define modelo de negócio como uma representação dos fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos atores de vários negócios e seus papéis, e dos benefícios gerados para os participantes do negócio (gestores e clientes).

Para Rappa (2000), significa a forma de fazer negócios pela qual uma empresa pode se sustentar, ou seja, gerar receitas. Esse aspecto monetário e financeiro dos modelos de negócios está presente em praticamente todas as definições.

Conforme Johnson et al., (2008) os modelos são construídos a partir de quatro elementos chaves, que são: proposta de valor ao cliente, a fórmula do lucro, recursos e atividades. Segundo o autor, a integração desses quatro pontos gera o modelo de negócio de uma organização, descrevendo como essa empresa gera valor para seus clientes de forma sustentável.

Dentre os diversos conceitos aqui apresentados, será dada ênfase a dois, que são duas ferramentas de análise e construção de modelos descritas no tópico seguinte.

### 2.2.2. Modelos Canvas e Four-Box

Os conceitos que serão aqui discutidos, de forma um pouco mais detalhada, foram apresentados por Osterwalder & Pigneur em seu trabalho *Business Model Generation* (2010) e por Johnson, Christensen e Kagermann em artigo publicado em 2008 pela *Harvard Business Review* intitulado *Reinventing your Business Model*. Esses autores apresentaram os principais conceitos e ferramentas que foram base da construção dos modelos de negócios da Área de Negócios Internacionais da PETROBRAS, foco desta dissertação.

A ferramenta apresentada a seguir, elaborada por Osterwalder & Pigneur (2010), é o chamado *Canvas* (quadro) exemplificado na figura 3.

Essa ferramenta permite a descrição, a visualização, a avaliação e a alteração do modelo de negócios, pela inter-relação dos nove componentes abaixo descritos (OSTERWALDER et al., 2010).

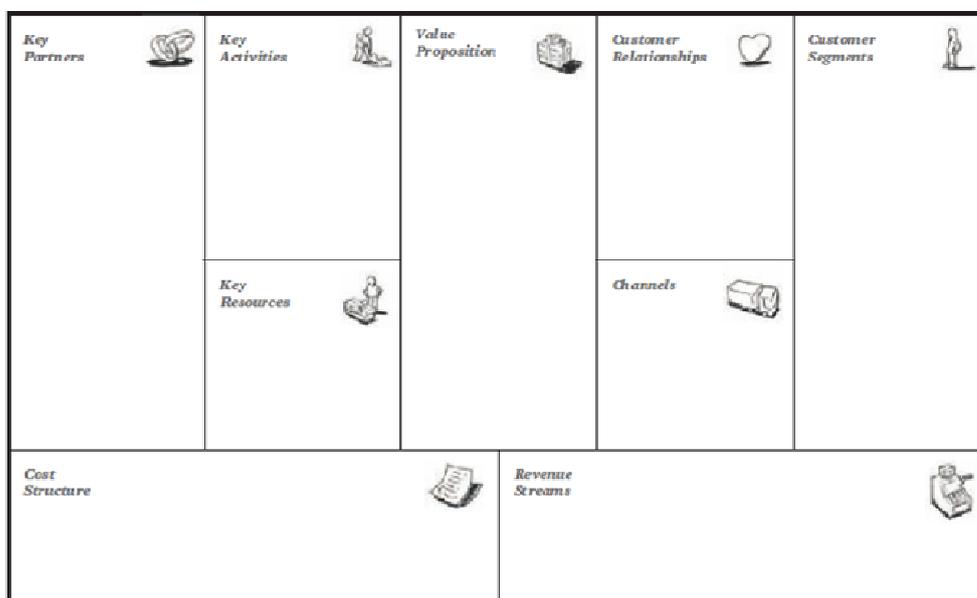


Figura 3- Template do Quadro do Modelo de Negócios Canvas  
Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010.

1. *Segmento de Clientes* – Define o(s) segmento(s) de pessoas a ser alcançado pela organização. Para isso, geralmente pretende-se descobrir para quem se está criando valor e quais são os clientes mais importantes.
2. *Proposta de Valor* – Descreve quais produtos e serviços geram valor para um determinado segmento de clientes. Essa fase é uma das mais importantes e possui forte componente estratégico, pois determina o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento de outra. É nessa fase que se define de que forma as necessidades dos clientes serão atendidas.
3. *Canais* – Representa a forma como a empresa atinge o segmento de clientes selecionados para poder entregar a proposta de valor aos clientes. Os canais são os pontos de contato entre a empresa os clientes.
4. *Relacionamento com Clientes* – Estabelece a forma de relacionamento entre a organização e seus clientes (retenção e conquista de novos clientes).
5. *Receitas* – São o resultado financeiro da entrega da Proposta de Valor ao Cliente.
6. *Recursos Críticos (Principais)* – São os recursos necessários para fazer o modelo de negócios funcionar. Esses recursos podem ser financeiros, intelectuais e físicos e podem ser de propriedade da organização ou vir a serem adquiridos.
7. *Atividades-Chave* – As atividades-Chave são as ações realizadas pela empresa com a utilização de seus recursos que atendam à função, anteriormente definida, de que valor entregar aos seus clientes.
8. *Parcerias* – São os fornecedores e ou parceiros que permitem o funcionamento do modelo. As empresa buscam realizar parceiras para otimizar seus modelos, reduzindo custos, riscos e adquirindo recursos.
9. *Estrutura de Custo* – Busca descrever a estrutura de custo do modelo de negócios. Para criar e oferecer valor, e manter o relacionamento com os clientes e parceiros, as empresas incorrem em diversos custos. Existem modelos baseados em estrutura de custos. Geralmente, empresas produtoras e comercializadoras de *commodities* elaboram seus modelos com foco na estrutura de custos, cuja redução e controle é uma importante vantagem competitiva para as empresas.

Os nove elementos acima descritos formam a base de uma ferramenta útil que é o quadro branco do modelo de negócios, o *Canvas*. Essa ferramenta permite a visualização dos nove elementos descritos e com isso permite identificar com maior clareza a relação entre eles.

Um segundo modelo de negócio é o de Johnson et al. (2008), conhecido como *Four Box*, que possui elementos muito semelhantes ao *Canvas*.

Os autores elaboram o modelo de negócio com base em quatro pilares: a proposta de valor ao cliente, a fórmula do lucro, os recursos e as atividades, conforme apresentado na figura 4.

Esses elementos são apresentados a seguir:

1. *Proposta de Valor ao Cliente* – PVC - É a oferta de um produto ou serviço, que atende o cliente de forma eficaz, confiável e que elimina seu problema a um determinado preço.
2. *Fórmula do Lucro* – É o plano econômico que descreve como a empresa irá gerar valor para si e para seus acionistas. Deve conter uma estrutura de custos que apresente os custos fixos e variáveis da organização, além de seu modelo de receita (preço  $\times$  quantidade).
3. *Recursos-chave* – Apresenta os recursos necessários para a entrega da proposta de valor ao cliente como: instalações, equipamentos, tecnologia, pessoas e recursos financeiros. Nesse modelo, os parceiros e as alianças são considerados recursos-chave, diferentemente do *Canvas* que possui um tópico específico para essa discussão.
4. *Processos-chave* – São os meios pelos quais uma empresa entrega a sua proposta de valor aos clientes de forma sustentável. Nessa fase, busca-se conhecer como a empresa se financia, quais as atividades são realizadas pela organização, quais são terceirizadas, e de que forma os clientes são abordados e como a empresa se relaciona com eles.



Figura 4– Modelo de Negócios *Four-Box*  
 Fonte: Johnson, et al., 2008

Para os autores, o sucesso de um modelo de negócios está na sinergia existente entre os recursos e atividades-chave da organização. Além disso, Johnson et al. (2008), enfatiza que os quatro elementos do modelo (proposta de valor ao cliente, fórmula do lucro, recursos e processos-chaves) possuem uma grande interdependência e complementaridade entre si, o que faz com que o modelo consiga expressar a complexidade de uma organização.

Esses dois conceitos apresentados (*Canvas e Four-Box*) possuem elementos muito próximos entre si. A principal diferença identificada é que o *Canvas* tem uma abordagem mais detalhada, com seus nove componentes de descrição do modelo, enquanto o *Four-Box* discute basicamente os mesmos elementos de forma implícita dentro dos quatro componentes do modelo.

Outra importante diferença está no processo de construção do modelo, que, para Osterwalder et al. (2010), deve ser realizado de forma a reunir diferentes pontos de vista das mais diversas áreas existentes dentro da organização. Para isso, o modelo de negócios deve ser elaborado utilizando uma grande tela em branco contendo os nove elementos do modelo conforme o apresentado na figura 3. Dessa forma, a participação e a troca de conhecimento e experiências entre os participantes ocorrem de forma mais efetiva (OSTERWALDER et al., 2010).

O modelo de negócios, que está sendo construído pela Área de Negócio Internacional da PETROBRAS toma como base aspectos dessas duas formas de construção de modelo (*Canvas e Four-Box*). Utiliza a forma participativa de construção e a discussão dos elementos do modelo de forma mais detalhada seguido por Osterwalder et al. (2010) e a ferramenta de Johnson et al. (2008), o *Four-Box*, devido ao seu formato mais sintético de apresentação dos resultados dos modelos, que servirão para o desdobramento das estratégias da empresa.

### **2.2.3. Modelo de negócio e estratégia**

Modelo de negócios e estratégia são dois termos muito utilizados de forma indiscriminada no mundo dos negócios, por imprecisão de linguagem. Muitas vezes, esses conceitos se confundem e são utilizados como sinônimos (JOIA & FERREIRA, 2005). Isso ocorre porque é possível observar elementos similares entre eles, pois, há elementos dos conceitos de estratégia que estarão presentes nos conceitos de modelos de negócios (JOIA & FERREIRA, 2005).

Magretta (2002) afirma categoricamente que esses são conceitos bem distintos. Para a autora, modelos de negócios descrevem um sistema e explicam como as peças de um determinado negócio se encaixam, porém não levam em consideração o ambiente competitivo. No entanto, esse argumento é passível de crítica dado que, quando se entende um modelo de negócios como sistema que possui o objetivo de definir como as peças de um negócio devem ser reunidas, é necessário avaliar o ambiente de negócios para poder reunir as melhores peças da melhor forma gerando vantagem competitiva para a empresa (JOIA & FERREIRA, 2005).

Quando se apresentam os conceitos de modelo de negócios de Osterwalder (2010) e de Johnson et al. (2008), pode-se identificar diversos elementos de estratégia no processo de elaboração dos modelos, como a preocupação com a dimensão financeira e a sustentabilidade do negócio, ou com a escolha de parceiros e os recursos necessários, além da definição da proposta de valor. Para atender a cada um desses pontos, é necessário compreender o ambiente competitivo em que a empresa está inserida e quais são as suas capacidades internas para se posicionar frente a esse mercado, um exemplo claro da escola de posicionamento representada por Porter.

Apesar desses elementos comuns, não há como, em um trabalho bem estruturado, se confundir estratégia com modelo de negócios, dois conceitos de natureza totalmente distinta. O modelo de negócio constitui um instrumento que pode ser utilizado na implantação de uma estratégia ou, até mesmo, como coadjuvante na sua formulação, pois facilita o entendimento sobre os negócios da empresa.

Essa complementaridade é importante, mas não deve permitir que se possa pensar em prescindir da estratégia, que não pode ser substituída por qualquer instrumento facilitador de sua implementação.