

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

JOSÉ TURÍBIO DE OLIVEIRA

**MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS QUE
ALTERARAM SIGNIFICATIVAMENTE SEUS MODELOS DE NEGÓCIOS**

**São Caetano do Sul
2014**

JOSÉ TURÍBIO DE OLIVEIRA

**MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS QUE
ALTERARAM SIGNIFICATIVAMENTE SEUS MODELOS DE NEGÓCIOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

**São Caetano do Sul
2014**

FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA, José Turíbio de

Mudança na estrutura organizacional de empresas que alteraram significativamente seus modelos de negócios / José Turíbio de Oliveira – São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014. 338 f. il.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

1 - Estratégia 2 – Modelos de Negócios 3 – Estrutura Organizacional
I – Crispim, Sérgio Feliciano II – USCS – Programa de Pós-Graduação em
Administração III - Título

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

PRÓ-REITORA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
Prof. Dra. Maria do Carmo Romeiro

GESTOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira

Tese defendida e aprovada em ____/____/_____ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim (orientador)

Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa (FEA-USP)

Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos (FEA-USP)

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (USCS)

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (USCS)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

- A todos aqueles que direta ou indiretamente forneceram-me apoio, auxílio e informações para sua realização.
- À minha família que me apoiou desde o início, encorajando-me e dando o suporte incondicional para sua efetivação.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos sinceros:

- A Deus, pelo dom da vida e por permitir-me gerar esta contribuição na presente jornada.
- À minha família pelo apoio e por abdicar de minha presença nos momentos de imersão no trabalho.
- Ao Professor Sérgio Feliciano Crispim pelas preciosas orientações e encaminhamentos, que possibilitaram a efetivação da presente pesquisa.
- À Universidade Municipal de São Caetano do Sul, por ter acolhido meu projeto e possibilitado o desenvolvimento da presente pesquisa.
- Às empresas que foram alvo da pesquisa, na figura de seus representantes, com as preciosas informações e por terem acolhido com entusiasmo a ideia de contribuir com a pesquisa de tema relevante para o desenvolvimento de seus trabalhos.
- Às colaboradoras do Programa de Pós-Graduação, Marlene, Kátia, Mirtes, Lucimar, Amanda, Denise, e Ivani que estiveram sempre presentes na orientação precisa e incentivadora sobre as questões acadêmico-administrativas.
- Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, que de maneira singular mostrou-se extremamente competente, acolhedor e orientativo nas questões acadêmicas apresentadas.
- Aos amigos Mauro Neves e Vito Leonardo, ambos “in memoriam”, que me incentivaram de maneira decisiva a participar do Programa de Pós-Graduação e na entrada na vida docente, respectivamente.
- Aos amigos Daniel e Lucas, que mesmo não podendo estar presentes fisicamente, estiveram marcadamente comigo em todos os momentos desde o início do curso.
- À sempre marcante, importante e decisiva ação de *mentoring* do amigo Sr. Julião.

*“Não vos orgulheis do que sabeis,
porque esse saber tem limites bem estreitos
no mundo em que habitais”.*

(Ferdinando, Bordéus, 1862)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Blocos constitutivos dos modelos de negócios	22
Figura 2 - Componentes do modelo de negócios e os três fatores subjacentes	39
Figura 3 - Plano de negócio como dependente do modelo de negócio.....	41
Figura 4 - Elementos externos considerados na geração do modelo de negócio	43
Figura 5 - Características de alterações e modelos de negócios e formas de atuação empresarial.....	58
Figura 6 - Etapas para construção da definição de mudança significativa.....	62
Figura 7 - Componentes básicos da estrutura organizacional.....	72
Figura 8 - Interligação dos conceitos de Mintzberg para o estudo das estruturas organizacionais: definição de estrutura como primeiro componente	78
Figura 9 - Cinco partes básicas da organização segundo Mintzberg	80
Figura 10 - Interligação dos conceitos de Mintzberg para o estudo das estruturas organizacionais: partes da organização	80
Figura 11 - Interligação dos conceitos de Mintzberg para o estudo das estruturas organizacionais: os <i>designs</i> organizacionais.....	82
Figura 12 - Interligação dos conceitos de Mintzberg para o estudo das estruturas organizacionais: os parâmetros de <i>designs</i>	85
Figura 13 - Interligação dos conceitos de Mintzberg para o estudo das estruturas organizacionais: tipos de estruturas	95
Figura 14 - Estruturas temporárias e permanentes em função da estabilidade do ambiente.....	99
Figura 15 - Localização da estrutura nos estudos organizacionais	101
Figura 16 – Vinculação da Estrutura Organizacional com o Modelo de Negócio....	104
Figura 17 – Modelo teórico da pesquisa.....	108
Figura 18 - Etapa 1: Seleção das empresas e coleta de dados	117
Figura 19 - Etapa 2: Mapeamento das estruturas organizacionais	118
Figura 20 - Etapa 3: Geração do relatório com as conclusões.....	118
Figura 21 - Linha do tempo da empresa A com identificação do momento de ocorrência da alteração significativa no modelo de negócio	143
Figura 22 - Linha do tempo da empresa B com identificação do momento da alteração significativa no modelo de negócio	148
Figura 23 - Linha do tempo da empresa C com identificação do momento de ocorrência da alteração significativa no modelo de negócio	155
Figura 24 - Ligação das unidades de negócios com a empresa	156
Figura 25 - Categoria Familiar Gestão de Infraestrutura e seus códigos constitutivos	217
Figura 26 - Citações referentes ao código Configuração de Valor	218
Figura 27 - Citações referentes ao código Relacionamento com Parceiros.....	220
Figura 28 - Citações referentes ao código Competências Essenciais.....	221
Figura 29 - Categoria Familiar Relacionamento com Clientes e seus códigos constitutivos.....	222
Figura 30 - Citações referentes ao código Cliente-Alvo	223
Figura 31 - Citações referentes ao código Canal de Distribuição.....	225
Figura 32 - Citações referentes ao código Relacionamento	226
Figura 33 - Categoria familiar Produto e seu código constitutivo	228
Figura 34 - Citações referentes ao código Proposta de Valor	229
Figura 35 - Categoria familiar Aspectos Financeiros e seus códigos constitutivos	231

Figura 36 - Citações referentes ao código Estrutura de Custos	232
Figura 37 - Citações referentes ao código Estrutura de Receita	234
Figura 38 - Categoria familiar Fatores Situacionais ou Contingenciais e seus códigos constitutivos.....	240
Figura 39 - Citações referentes ao código Sistema Técnico	241
Figura 40 - Citações referentes ao código Ambiente	242
Figura 41 - Citações referentes ao código Idade e Tamanho.....	243
Figura 42 - Citações referentes ao código Poder	245
Figura 43 - Categoria familiar <i>Design</i> das Posições e seus códigos constitutivos ..	246
Figura 44 - Citações referentes ao código Formalização do Comportamento.....	247
Figura 45 - Citações referentes ao código Especialização da Tarefa	249
Figura 46 - Citações referentes ao código Treinamento e Doutrinação	250
Figura 47 - Categoria familiar <i>Design</i> da Superestrutura e seus códigos constitutivos	251
Figura 48 - Citações referentes ao código Agrupamento em Unidades	252
Figura 49 - Citações referentes ao código Tamanho da Unidade	253
Figura 50 - Categoria familiar <i>Design</i> de Vínculos Laterais e seus códigos constitutivos.....	255
Figura 51 - Citações referentes ao código Sistemas de Planejamento e Controle..	256
Figura 52 - Citações referentes ao código Instrumentos de Vínculos	258
Figura 53 - Categoria familiar <i>Design</i> do Sistema de Decisão	261
Figura 54 - Citações referentes ao código Descentralização Horizontal	262
Figura 55 - Citações referentes ao código Descentralização Vertical	263

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Funções de um modelo de negócio.	25
Quadro 2 - Publicações pela ANPAD sobre os temas abordados.....	32
Quadro 3 - Conceitos/características de modelo de negócio.	47
Quadro 4 - Componentes de sustentação dos modelos de negócios.	52
Quadro 5 - Geração da descrição operacional dos blocos constitutivos dos modelos de negócios.....	55
Quadro 6 - Alinhamento dos pontos considerados por diversos autores a partir dos blocos constitutivos dos modelos de negócios.....	59
Quadro 7 - Conceitos/características de estrutura organizacional.	70
Quadro 8 - Tipos de estrutura organizacional e suas características.....	74
Quadro 9 - Agrupamento dos parâmetros de acordo com os <i>designs</i>	83
Quadro 10 - Temas abordados por Mintzberg nos parâmetros de <i>design</i>	86
Quadro 11 - Alinhamento dos Parâmetros de <i>Design</i> de Mintzberg com outros autores.	96
Quadro 12 - Alinhamento dos componentes básicos da estrutura organizacional de diversos autores com os Parâmetros de <i>Design</i> de Mintzberg.	111
Quadro 13 - Empresa A: principais eventos de negócios ao longo do tempo.	128
Quadro 14 - Empresa A: serviços e produtos atuais da empresa.	131
Quadro 15 - Empresa B: principais eventos e negócios ao longo do tempo.	133
Quadro 16 - Empresa B: serviços e produtos atuais da empresa.	135
Quadro 17 - Empresa C: principais eventos e negócios ao longo do tempo.	136
Quadro 18 - Empresa C: produtos atuais da empresa.	138
Quadro 19 - Proposta de Valor: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.....	180
Quadro 20 - Cliente-Alvo: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.....	181
Quadro 21 - Canal de Distribuição: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.....	182
Quadro 22 - Relacionamento: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.....	183
Quadro 23 - Configuração de Valor: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.....	184
Quadro 24 - Competências Essenciais: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.....	185
Quadro 25 - Relacionamento com Parceiros: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.	186
Quadro 26 - Estrutura de Custos: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.....	187
Quadro 27 - Fluxo de Receita: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.....	188
Quadro 28 - Especialização da Tarefa: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.....	193
Quadro 29 - Formalização do Comportamento: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.	194
Quadro 30 - Treinamento e Doutrinação: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.....	195

Quadro 31 - Agrupamento em Unidades: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.....	197
Quadro 32 - Tamanho da Unidade: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.....	198
Quadro 33 - Sistemas de Planejamento e Controle: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.	200
Quadro 34 - Instrumentos de Vínculos: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.....	201
Quadro 35 - Descentralização Vertical: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.....	203
Quadro 36 - Descentralização Horizontal: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.....	205
Quadro 37 - Idade e tamanho: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.....	207
Quadro 38 - Sistema Técnico: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.....	208
Quadro 39 - Ambiente: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.....	210
Quadro 40 - Poder: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.....	212
Quadro 41 – Aspectos convergentes para as questões gerais sobre a influência da estrutura organizacional no modelo de negócio significativamente alterado.....	213

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo de negócio: grau de importância e intensidade dos blocos constitutivos.....	141
Tabela 2 - Estrutura organizacional: grau de importância e de intensidade dos Parâmetros de <i>Design</i> e Fatores Situacionais	164
Tabela 3 - Modelo de Negócio: Ocorrências frequenciais de cada código nas categorias familiares.....	216
Tabela 4 - Estrutura Organizacional: Ocorrências frequenciais de cada código nas categorias familiares.....	236

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
2 PROBLEMA DE PESQUISA	27
3 RELEVÂNCIA DO TEMA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	29
4 OBJETIVOS DA PESQUISA	33
5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	34
5.1 Modelo de negócio.....	35
5.2 Modelo de negócio e Internet.....	49
5.3 Definição operacional de mudança significativa.....	52
5.3.1 Elementos integrantes dos componentes de sustentação dos modelos de negócios	53
5.3.2 Alinhamento dos componentes dos blocos constitutivos dos modelos de negócios com as características tangíveis de alterações	57
5.4 Estratégia	63
5.5 Estrutura organizacional.....	65
5.5.1 Tipologia das estruturas organizacionais.....	73
5.5.2 Redução dos diversos tipos de estrutura ao modelo de Mintzberg.....	77
5.5.3 O Modelo de configurações proposto por Mintzberg	77
5.5.4 Definição de estrutura de Mintzberg	78
5.5.5 Os componentes da estrutura organizacional segundo Mintzberg	79
5.5.6 Elementos de <i>design</i> segundo Mintzberg	81
5.5.7 Parâmetros de <i>design</i> segundo Mintzberg	82
5.5.8 Tipos de estruturas organizacionais segundo Mintzberg	90
5.5.9 Alinhamento dos parâmetros de <i>design</i> de Mintzberg com os conceitos abordados sobre estrutura por outros autores considerados.....	95
5.5.10 Alinhamento dos parâmetros de <i>design</i> de Mintzberg com os principais componentes da estrutura organizacional oriundos de diversos autores	97
5.6 Adaptabilidade e localização das estruturas organizacionais	98
6 METODOLOGIA	102
6.1 Delimitação do campo de estudo.....	103

6.2 Alinhamento dos conceitos dos componentes da estrutura organizacional com os parâmetros de <i>design</i> propostos por Mintzberg	109
6.3 Seleção de empresas e delimitação do universo para pesquisa.....	114
6.4 Questões operacionais e base de dados para a pesquisa.....	120
6.5 Instrumentos para identificação de alterações no modelo de negócio e na estrutura organizacional.....	121
6.5.1 Instrumento de referência para coleta de dados sobre alterações no modelo de negócio.....	122
6.5.2 Instrumento de referência para coleta de dados sobre alterações na estrutura organizacional.....	123
6.6 Ficha para registro de informações coletadas.....	124
6.7 Utilização de <i>software</i> para suporte na análise de conteúdo.	125
7 RESULTADOS DA PESQUISA	126
7.1 Caracterização das empresas.....	127
7.1.1 Caracterização da empresa A	127
7.1.2 Caracterização da empresa B.....	131
7.1.3 Caracterização da empresa C	135
7.2 Mudanças significativas nos modelos de negócios.....	140
7.2.1 Mudança significativa no modelo de negócio da empresa A	142
7.2.2 Mudança significativa no modelo de negócio da empresa B	147
7.2.3 Mudança significativa no modelo de negócio da empresa C	154
7.3 Mudanças na estrutura organizacional	163
7.3.1 Mudanças na estrutura organizacional da Empresa A.....	166
7.3.2 Mudanças na estrutura organizacional da empresa B	171
7.3.3 Mudanças na estrutura organizacional da empresa C	175
7.4 Aspectos convergentes nas respostas.....	179
7.4.1 Modelo de negócio: aspectos convergentes.....	179
7.4.2 Estrutura organizacional: aspectos convergentes	192
7.5 Análise das entrevistas por meio de Análise de Conteúdo	214
7.6 Intensidade de cada categoria familiar e seus códigos de referência na análise de conteúdo para o modelo de negócio.	215
7.6.1 Avaliação da categoria familiar Gestão de Infraestrutura	217
7.6.2 Avaliação da categoria familiar Relacionamento com Clientes.....	222
7.6.3 Avaliação da categoria familiar Produto.....	227

7.6.4 Avaliação da categoria familiar Aspectos Financeiros	230
7.7 Intensidade de cada categoria familiar e seus códigos de referência na análise de conteúdo para a estrutura organizacional.	235
7.7.1 Avaliação da categoria familiar Fatores Situacionais ou Contingenciais .	239
7.7.2 Avaliação da categoria familiar <i>Design</i> das Posições.....	245
7.7.3 Avaliação da categoria familiar <i>Design</i> da Superestrutura	251
7.7.4 Avaliação da categoria familiar <i>Design</i> de Vínculos Laterais.....	254
7.7.5 Avaliação da categoria familiar <i>Design</i> do Sistema de Tomada de Decisão	258
7.8 Síntese dos resultados.....	263
7.8.1 Importância da estrutura organizacional para se efetivar alterações significativas em modelos de negócios.....	264
7.8.2 Consequências para os modelos de negócios caso as estruturas organizacionais não sofressem alterações	266
7.8.3 Momento da adoção de alterações nas estruturas organizacionais.	266
7.8.4 Pontos de alterações nas estruturas organizacionais para dar sustentação adequada aos modelos de negócios significativamente alterados	267
7.8.5 Aplicação do modelo de estrutura organizacional de Mintzberg em empresas que alteram significativamente seus modelos de negócios.....	268
7.8.6 Ferramentas para mapear mudanças nas estruturas organizacionais em função de mudança significativa nos modelos de negócios	269

8 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....270

REFERÊNCIAS.....274

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de referência para coleta de dados sobre o modelo de negócio.

APÊNDICE B – Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca da intensidade da mudança no modelo de negócio.

APÊNDICE C – Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca do grau de importância e da intensidade de utilização de cada bloco constitutivo do modelo de negócio.

APÊNDICE D – Instrumento de referência para coleta de dados sobre a estrutura organizacional.

APÊNDICE E – Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca da intensidade da mudança na estrutura organizacional.

APÊNDICE F – Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca do grau de intensidade de cada Parâmetro de *Design* de Mintzberg

nas condições da estrutura organizacional para atendimento do novo modelo de negócio.

APÊNDICE G – Fichas para registro das informações coletadas sobre o modelo de negócio.

APÊNDICE H – Fichas para registro das informações coletadas sobre a estrutura organizacional.

APÊNDICE I – Transcrição das entrevistas realizadas com as empresas.

RESUMO

O atual ambiente de negócios caracteriza-se por rápidas e profundas mudanças e amplifica a importância da estratégia como fator indutor da maior competitividade. Nesse contexto, e dentro da temática sobre gestão estratégica, o conceito de Modelo de Negócio vem ganhando crescente relevância nos estudos acadêmicos e aplicabilidade no ambiente empresarial nas duas últimas décadas, guardando forte correlação com o surgimento e desenvolvimento da Internet. Criar e modificar os modelos de negócios por meio de intervenções em seus blocos constitutivos ganha relevância como fator de competitividade, e dentre esses blocos destaca-se a estrutura organizacional das empresas. Nesse sentido a presente tese teve como objetivo a identificação, descrição e análise das mudanças na estrutura organizacional de empresas que alteraram significativamente seus modelos de negócios. Foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória, por meio do estudo de casos múltiplos em três empresas intencionalmente escolhidas, visando a compreensão do fenômeno com base na combinação de um conjunto de blocos componentes do modelo de negócio com uma tipologia de estrutura organizacional. Foram considerados os parâmetros de *design* e os fatores situacionais ou contingenciais propostos por Mintzberg, a saber: especialização da tarefa, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação, agrupamento em unidades, tamanho da unidade, sistemas de planejamento e controle, instrumentos de vínculos, descentralização vertical, descentralização horizontal, idade e tamanho, sistema técnico, ambiente e poder. Os principais resultados extraídos dos três casos estudados foram: a) a estrutura organizacional é componente de elevada importância para alterações significativas em modelos de negócios; b) para se efetivar alteração significativa no modelo de negócio, as empresas promoveram modificações em todos os seus blocos constitutivos; c) todos os denominados parâmetros de *design* e fatores situacionais ou contingenciais propostos por Mintzberg para as estruturas organizacionais foram considerados quando foram promovidas mudanças significativas nos modelos de negócios; d) a não alteração nos parâmetros de *design* e nos fatores situacionais ou contingenciais em sua totalidade poderia comprometer os resultados esperados dos modelos de negócios; e) o tipo de estrutura denominado de Divisional apresentou-se como o mais adequado para as empresas pesquisadas que alteraram significativamente seus modelos de negócios. A pesquisa evidenciou que a utilização conjunta dos *frameworks* de modelo de negócio e de parâmetros de *design* e fatores situacionais da estrutura organizacional adotados, mostraram-se bastante funcionais para o diagnóstico de mudanças estruturais em um contexto estratégico, e pode ser replicada em outras pesquisas. A conclusão para os três casos estudados é que a estrutura organizacional é um componente fundamental e precisa ser continuamente alinhada aos modelos de negócios.

Palavras-chave: Estratégia. Modelos de Negócios. Estrutura Organizacional.

ABSTRACT

The current business environment is characterized by rapid and profound changes and amplifies the importance of the strategy as a factor that induces greater competitiveness. In this context and within the theme of strategic management, the concept of Business Model has been gaining increasing importance in academic studies and applicability in the business environment over the past two decades and has a strong correlation with the emergence of the Internet and desenvolvimentro. Create and modify business models through interventions into its constituent blocks gains relevance as a competitive factor, and among these blocks there is the organizational structure of firms. In this sense the present thesis aimed to identify, describe and analyze the changes in organizational structure of companies that have significantly altered their business models. A survey of the exploratory type, through a multiple case study of three companies chosen intentionally, in order to understand the phenomenon based on the combination of a set of component blocks of the business model with a typology of organizational structure was performed. Task specialization, behavior formalization, training and indoctrination, unit grouping, unit size, planning and control systems, instruments, bonds, decentralization: the design parameters and the situational or contingency factors proposed by Mintzberg, namely were considered vertical, horizontal decentralization, age and size, technical system, environment and power. The main results extracted from the three cases studied were: a) the organizational structure is of high importance for significant changes in business models component; b) to effect significant change in the business model, the empresaaas promoted modifications in all its constituent blocks; c) all called design parameters and situational or contingency factors proposed by Mintzberg to organizational structures were considered when significant changes were promoted in business models; d) not to change the design parameters and the situational or contingency factors in their totality, could jeopardize the expected outcomes of business models; e) the type of structure called the Divisional presented itself as the most suitable for the surveyed companies have significantly altered their business models. The research showed that the joint use of frameworks and business model design parameters and situational factors of organizational structure adopted, proved to be quite functional for the diagnosis of structural changes in a strategic context, and can be replicated in other research. The conclusion for the three cases studied is that the organizational structure is a critical component and needs to be continually aligned with business models.

Keywords: Strategy. Business Models. Organizational Structure.

1 INTRODUÇÃO

A atualidade empresarial tem se mostrado muito dinâmica e complexa, exigindo posturas organizacionais cada vez mais inovadoras, criativas e ágeis em suas posturas de negócios. Essa questão tem sido explorada por diversos autores, podendo-se citar Araujo e Zilber, que aprofundam o tema ao mencionar que “as vantagens competitivas precisam ser reinventadas” (ARAUJO; ZILBER, 2013, p.147).

Já Duarte e Alcadipani desenvolveram um estudo sob o prisma ontológico das organizações, e as apresentam não como entidades estáticas e fixas, mas sim, como elementos heterogêneos, complexos, em constante fluxo de transformações (DUARTE; ALCADIPANI, 2013, p.4). Tal afirmação corrobora a condição de as empresas serem elementos sociais que devem se alterar para a sobrevivência e continuidade no atendimento adequado da sociedade que as acolhem. No entanto, à medida em que as empresas vão se dinamizando surgem aspectos diferenciados em suas ações.

Assim, a necessidade de novas posturas e descobertas e de novas condutas de negócios faz com que surjam conceitos e terminologias para expressar o novo momento e suas implicações empresariais. Nesse contexto, constata-se a utilização da expressão modelo de negócio, que vem sendo aplicada de maneira generalizada às empresas, independentemente de seus segmentos ou produtos. Dessa forma, torna-se importante que se conheça a definição da terminologia crescentemente incorporada ao ambiente de negócios nas últimas décadas.

Os autores Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.5) concebem uma definição de modelo de negócios que o considera como uma ferramenta conceitual que envolve um conjunto de objetivos, conceitos e suas relações com a lógica dos negócios de uma empresa específica. Identificaram por meio de pesquisa bibliométrica que a expressão modelo de negócio vem sendo utilizada com maior intensidade a partir de 1998, relacionando tal incremento à crescente utilização da Internet. Os aspectos referentes ao avanço tecnológico, de fato, têm provocado alterações nas formas de atuação das empresas, como se pode observar pelos estudos conduzidos por diversos autores, dentre os quais podem ser mencionados Plant, Willcocks, Osterwalder, Pateli, Giaglis, Wind e Main, cujos estudos estão aprofundados no decorrer da presente pesquisa.

Essa correlação entre tecnologia e Internet com modelos de negócios pode ser explicada pelas múltiplas alternativas de novos formatos de negócios possibilitados pelo desenvolvimento da Internet, de acordo com estudo conduzido por Plant e Willcocks (2001, p.51), entre 1999 e 2000, com mais de cento e trinta executivos de empresas americanas de diferentes segmentos. Tal estudo comprovou que a adoção de negócios via Internet possibilitou crescimento às empresas em seus negócios e resultados. Tal constatação fornece subsídios a que se estude com mais detalhes o que se denomina modelo de negócios.

Apesar de originariamente atrelado à Internet, o tema é aplicável a todas as empresas, independentemente de suas utilizações ligadas a negócios virtuais ou outras formas de atuação via rede mundial de computadores. Isso posto, parte-se para a ampliação do estudo do tema, de maneira a que se possa conhecer sua constituição e como está relacionado ao ambiente empresarial.

Pateli e Giaglis (2003, p.336) desenvolveram estudo para compreender os modelos de negócios e suas concepções a partir dos negócios via Internet. Nesse contexto citam as considerações de Tapscott, Lowy e Ticoll (1998, p.3) no sentido de que os formatos organizacionais voltados aos negócios via Internet devem ser integrados com uma série de fatores para suportar as ações da estratégia. Assim, listam aqueles fatores que devem ser integrados, a saber: clientes, mercados, produtos, processos, organização (estrutura e relacionamentos), acionistas e financiadores, valores sociais e políticas governamentais. Observa-se que a estrutura organizacional é um daqueles fatores.

Em outras situações a estrutura organizacional também é considerada como integrante da constituição dos modelos de negócios e a eles está envolvida diretamente. É caso da proposta de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18) que propõem um *framework* para dar suporte à construção de modelos de negócios a partir de nove blocos distintos e agrupados em quatro conjuntos que denominam de pilares de agrupamento. Tais blocos fornecem sustentação à construção dos modelos de negócios. São eles: proposta de valor, cliente-alvo, canal de distribuição, relacionamento, competências essenciais, configuração de valor, relacionamento com parceiros, estrutura de custos e fluxo de receita. Já os conjuntos estão classificados em: produtos, relacionamento com clientes, gestão de infraestrutura e aspectos financeiros. Esses blocos constitutivos são agrupados pelos autores para

que se possa entender sua constituição basilar, o que é denominado pelos autores de pilares de agrupamento.

Os pilares de agrupamento consideram em seu interior os nove blocos, distribuídos de acordo com suas características e possibilitando definição do foco de análise. Assim, o bloco proposta de valor é considerado no pilar denominado produto. Já os blocos cliente-alvo, canal de distribuição e relacionamento, são agrupados no pilar relacionamento com clientes. O pilar denominado gestão de infraestrutura agrupa os blocos competência de valor, configuração de valor e relacionamento com parceiros. Por último, o pilar aspectos financeiros agrupa os blocos estrutura de custos e fluxo de receita.

A figura 1 a seguir mostra de maneira sinóptica os nove blocos constitutivos e seus respectivos agrupamentos, de maneira a que se possa situar claramente cada um dos componentes dos modelos de negócios.

Figura 1 - Blocos constitutivos dos modelos de negócios

		Pilar de agrupamento
Blocos constitutivos do modelo de negócio	Proposta de valor	Produto
	Cliente-alvo	Relacionamento com clientes
	Canal de distribuição	
	Relacionamento	
	Competências essenciais	Gestão de infraestrutura
	Configuração de valor	
	Relacionamento com parceiros	
	Estrutura de custos	Aspectos financeiros
	Fluxo de receita	

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Osterwalder; Pigneur; Tucci, 2005, p.18.

Os mesmos autores, Osterwalder e Pigneur, ampliam os estudos sobre modelos de negócios e mencionam que os nove blocos constitutivos descrevem a lógica de como uma organização pretende gerar valor e ao mesmo tempo abrangem “as quatro áreas principais de um negócio, cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.15). Essas áreas definidas pelos autores são, na verdade, o que se denomina “ pilar de sustentação”.

Aprofundando-se no tema abordado pelos autores, observa-se que os mesmos efetuam o alinhamento e a conexão dos blocos e seus respectivos pilares de sustentação com três elementos importantes e necessários para a implementação dos modelos de negócios, a saber: estrutura de negócios, processos de negócios e infraestrutura e sistemas (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.17). Cada um desses elementos apresenta os seguintes componentes:

- estrutura de negócios: departamentos, unidades, recursos humanos;
- processos de negócios (fluxos de trabalhos, responsabilidades);
- infraestrutura e sistemas (prédios, tecnologia da informação e comunicação).

Nessa mesma linha de estudo outro ponto a ser considerado nas pesquisas que envolvem modelos de negócios diz respeito à *performance* apresentada pelos mesmos. Nesse sentido pode-se recorrer a Carneiro *et al.* (2007, p.118) que estudam os resultados dos negócios a partir de dois grupos de assuntos denominados de conceituais e metodológicos. Esses dois grupos contemplam componentes que podem ser destacados para os propósitos do presente estudo, pois são diretamente ligados aos negócios e podem ser utilizados para analisar suas *performances*. Os autores propõem que os componentes clientes, estratégia e unidades estratégicas de negócios, podem ser enquadrados no grupo denominado de conceitual.

Especificamente quanto ao componente unidade estratégica de negócios, pode-se recorrer a Perrotti e Vasconcellos (2005, p.1) que, ao analisarem estrutura organizacional, mencionam que unidades são agrupadas de maneira a construir os diversos níveis hierárquicos. Uma vez que as unidades de negócios são um tipo de estrutura, integram também o conjunto da fatores que viabilizam a implantação dos

modelos de negócios, compondo um dos seus nove blocos constitutivos propostos por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.17), ou seja, a estrutura organizacional.

Nesse aspecto de contextualização das unidades de negócios no ambiente das empresas, Casarotto Filho (2002, p.40) faz análise das mesmas no ambiente organizacional e baseia-se nos estudos de D.A.Aacker de 1984 ao apresentar o conceito de unidade de negócio como “uma unidade organizacional que deve ter uma estratégia de negócios definida e um gerente com responsabilidade de vendas e lucro”, o que confirma a inserção das unidades como um tipo de estrutura.

O aspecto de resultados dos negócios pode ser ampliado para a questão do ambiente organizacional e seus componentes. Crispim, Rangel e Takata (2008, p.4) afirmam ser imprescindível o monitoramento do ambiente organizacional, de maneira a que se possa constatar a efetividade do atingimento das metas. A estrutura organizacional, por sua vez, é um dos componentes da análise do ambiente interno das organizações (BATOCCHIO; BIAGIO, 1999, p.10). Esse aspecto de ligação da questão da estrutura com o resultado dos modelos de negócios é também considerado por Chesbrough (2012, p.157) ao listar as seis funções dos modelos de negócios, sendo que duas delas, cadeia de valor e estrutura de custo e potencial de rentabilidade, podem ser associadas às questões da estrutura organizacional. Tal condição de associação pode ser constatada quando se observam as características de cada uma dessas funções propostas por Chesbrough, conforme o quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Funções de um modelo de negócio.

FUNÇÃO	CARACTERÍSTICA
Proposição de valor	Necessidade de articular proposição de valor para os usuários.
Segmento de mercado	Identificação dos usuários para os quais a oferta ocorrerá.
Cadeia de valor	Definição da estrutura da cadeia de valor necessária para distribuir a oferta, bem como determinação dos ativos necessários para dar apoio à empresa na cadeia de valor.
Estrutura de custo e potencial de rentabilidade	Especificação dos mecanismos de geração de receita, considerando a proposta de estrutura de cadeia de valor.
Rede de valor	Definição da posição da empresa na rede de valor, considerando outras empresas e fornecedores.
Estratégia competitiva	Formulação de estratégias por meio das quais a empresa se manterá com vantagem sobre seus competidores.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Chesbrough (2012, p.157-158).

Pode-se também considerar que tanto na construção dos modelos de negócios quanto em seus fatores de implementação, ambos apresentados por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.17), assim como nos itens apresentados por Carneiro *et al.* (2007, p.118), Crispim *et al.* (2008, p.4) e Chesbrough (2012, p.157-158), um componente é comum: a estrutura.

Do exposto depreende-se que a estrutura pode ser destacada como elemento de concepção e implementação dos modelos de negócios na ótica de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18), de *performance* dos modelos de negócios na concepção de Carneiro *et al.* (2007, p.118) e, também na análise do ambiente, a partir dos estudos de Crispim, Rangel e Takata (2008, p.4) e Chesbrough (2012, p.157), conforme segue:

- na construção dos blocos de negócios a partir da configuração de valor, no pilar Gestão de Infraestrutura;
- nos fatores de implementação no item Estrutura de Negócios, predominantemente;

- nos fatores para análise de *performance* pode-se identificar a estrutura organizacional diretamente no componente unidade estratégica de negócios, uma vez que essa é uma das possibilidades de desenho da estrutura organizacional, como apresentada por Robbins (2000, p.188) que a denomina de unidade interna autônoma.

Isto possibilita concluir pela ligação entre o componente estrutura e os resultados dos modelos de negócios praticados pelas organizações. Tal ligação ocorre como decorrência da necessidade de alterações nas estruturas para permitir que os modelos atinjam os objetivos pretendidos. É nesse contexto de valorização da estrutura organizacional como elemento de construção, implementação e *performance* dos modelos de negócios que se insere a presente pesquisa, que possui foco nas empresas que alteraram significativamente seus modelos de negócios e não necessariamente vinculados à utilização da Internet.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

A mudança do modelo de negócio em uma organização por si já se torna um tema complexo. Há diversos pontos que devem ser considerados para que o modelo de negócio gere os resultados propostos à organização.

Sabe-se que os resultados de uma organização são determinantes para sua continuidade ou alterações de conduta com o ambiente que a envolve. O tema sugere ampliar o assunto relativo às avaliações das empresas.

Costa relaciona os fatores utilizados para as avaliações de empresas, fatores esses propostos pela Fundação Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ). De acordo com seus apontamentos, a referida entidade considera os seguintes itens para as avaliações empresariais: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados. Uma análise mais minuciosa de cada um desses fatores encaminha para o encontro da rede de relações do item resultados. Tal rede é composta, de acordo com os critérios do FPNQ, por diversos indicadores, a saber: clientes e ao mercado; econômico-financeiros; pessoas; fornecedores; produtos; sociedade; e processos de apoio organizacional (COSTA, 2007, p.359).

Em relação aos processos de apoio organizacional, eles também são estudados por Chesbrough (2012, p.157) que os considera como integrantes da cadeia de valor que amparam a posição da organização da rede onde a mesma se situa. O mesmo aspecto é considerado por Rosa e Maróstica (2012, p.11), ao relacionar os elementos básicos dos modelos de negócios. Consideram os processos como um dos elementos, incorporando a eles os componentes das estruturas, a saber: atividades, processos financeiros, processos comerciais e os demais processos por eles denominados como básicos.

Considerando que, como já mencionado, os modelos de negócios contribuem para o desempenho favorável ou não de uma empresa, destacar-se-á o fator estrutura, componente de tal modelo para detectar as alterações verificadas antes e depois da implantação de novos modelos de negócios em empresas que os alteraram significativamente, independentemente do envolvimento com as questões dos negócios via Internet.

Isso posto, a pesquisa verifica como é desenvolvida a mudança na estrutura organizacional (concepção, alinhamento e desafios de implementação) de empresas

que alteram significativamente seus modelos de negócios. Nesse contexto, o presente projeto de pesquisa tem como pergunta central: Como se desenvolveu a mudança na estrutura organizacional de empresas que mudaram significativamente seus modelos de negócios?

Por outro lado, a pesquisa possibilita responder a outras questões ligadas à gestão de tais modelos de negócios:

- Qual a relevância manifestada pelos agentes empresariais para as estruturas organizacionais para que se efetivem as alterações significativas nos modelos de negócios?
- Quais as consequências percebidas pelas empresas caso as mudanças na estrutura organizacional não fossem efetivadas?
- As alterações nas estruturas foram pensadas à época das alterações significativas nos modelos de negócios?
- Quais os pontos de alterações nas estruturas organizacionais que foram alterados para dar sustentação adequada aos modelos de negócios que foram significativamente alterados?
- O modelo de estruturas organizacionais proposto por Henry Mintzberg é aplicável em organizações que alteraram significativamente seus modelos de negócios?

3 RELEVÂNCIA DO TEMA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Por ser um tema relativamente novo nas questões organizacionais, o estudo dos modelos de negócios possibilitam a ampliação dos conhecimentos acerca de suas implicações para as empresas, bem como ativam bases para o desenvolvimento de novas descobertas acerca de suas características e utilizações.

Pateli e Giaglis mencionam que a necessidade de mudar as formas como as empresas realizam seus negócios e geram valor a fim de sobreviver e prosperar em um ambiente de elevada tecnologia, é reconhecida tanto no âmbito acadêmico quanto no meio gerencial (PATELI; GIAGLIS, 2003, p.341). O mesmo aspecto é defendido por Ades, Vasconcellos e Plonski, quando mencionam que “a visão limitada do conceito de inovação tem feito com que essa abordagem não seja devidamente valorizada pelos gestores [...]” (ADES; VASCONCELLOS; PLONSKI, 2011, p.3).

Vianna *et al.* também explicitam a dificuldade em se criar inovações no ambiente empresarial ao citarem que “inovar não é uma tarefa fácil” e ao se aprofundarem nos estudos de Deming, reforçam as dificuldades da inovação citando que “para inovar era preciso não apenas buscar novas soluções tecnológicas, mas também explorar novos mercados”, passando a ideia da não simplicidade do processo de inovação no ambiente organizacional (VIANNA *et al.*, 2012, p.12).

Enquanto a tarefa de inovar pode não ser considerada de fácil execução, o ambiente empresarial efetua cobrança para que os gestores as efetuem. Nesse sentido Galdos relata em estudos sobre as necessidades de crescimento de modificações empresariais, que o sistema gerencial recebe pressão por soluções rápidas que atenuem os sintomas dos problemas existentes (GALDOS, 2013, p.30).

Também Sardas menciona as condições de modificações nas empresas como desafios, e destaca em sua percepção a reestruturação organizacional como um destes componentes de incitamento empresarial:

Maior diversidade de produtos e serviços, lançamentos de novos produtos em ciclos cada vez menores, ciclos de vida acelerados, reestruturações e fusões organizacionais, avanços tecnológicos que permitem novas formas de relacionamento entre fornecedores e consumidores, novos hábitos e comportamentos de compra, são características que constituem grandes desafios gerenciais, levando à adoção de novos paradigmas e à alteração da postura estratégica das empresas (SARDAS, 2014, p.41).

Pateli e Giaglis mencionam, no entanto, que não há uma metodologia estabelecida para a compreensão e estruturação da mudança do modelo de negócio em uma empresa (PATELI; GIAGLIS, 2003, p.341). Tal menção reforça a necessidade de se analisar e entender como se processam as alterações de modelos de negócios, inferindo-se pela igual necessidade de compreensão das alterações de seus componentes.

Orofino (2011, p.13) também destaca tal situação da necessidade de se ampliar os estudos sobre modelos de negócios.

Shafer, Smith e Linder (2005, p.201) analisaram os componentes dos modelos de negócios propostos por diferentes autores no período de 1998 a 2003 e concluíram pela não unanimidade de itens que fazem parte de tal conceito. Alguns dos doze autores que compuseram a população de análise, sete deles consideram algum item ligado às questões da estrutura organizacional. Os principais itens vinculados a tais questões são: atividades e processos, fluxo de informações, suporte para realizações e estrutura das transações. Pode-se depreender a importância do componente estrutura organizacional na análise conduzida pelos autores.

A fim de se compreender o quanto as pesquisas organizacionais focalizam os temas abordados, apurou-se que no período compreendido entre 1999 e agosto de 2010, a Biblioteca Central da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, possuía novecentos e oitenta e nove trabalhos (dissertações de mestrado, teses de doutorado e outros registros), que envolvem os temas modelo de negócio e estrutura organizacional, compreendendo suas derivações para modelos de negócios e estruturas organizacionais. No referido banco de dados não foram encontrados registros que contemplassem em seus títulos as duas expressões, ou seja, modelo de negócio e estrutura organizacional, assim como suas derivações já mencionadas. A pesquisa foi conduzida através da utilização do sistema da própria universidade (<http://dedalus.usp.br/f/qcm3pfmsceq9sk3amys15jqhrh1kfyp63vvp2mj4p9m1slcpsj-55070?func=short-jump&jump=000046> – acesso em 30 agosto 2010) e foram conduzidos os seguintes refinamentos na pesquisa:

- 989 registros com os temas abordados (modelo de negócio e estrutura organizacional, e suas derivações modelos de negócios e estruturas organizacionais);
- 636 registros com o tema estrutura organizacional e sua derivação estruturas organizacionais;
- 333 registros com o tema modelo de negócio e sua derivação modelos de negócios;
- 16 registros com assuntos que podem ser associados aos dois temas e suas derivações, conjuntamente.

No conjunto dos dezesseis registros que possuem em seus títulos assuntos direta ou indiretamente ligados aos dois temas e suas derivações, nenhum apresentou o conjunto dos dois temas conjuntamente, de maneira a que se pudesse avaliá-los de maneira relacional direta.

Também se procedeu à verificação de quanto os temas são abordados nos eventos e publicações da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), sendo consideradas as seguintes fontes para verificações e as respectivas constatações, demonstradas no quadro 2.

Quadro 2 - Publicações pela ANPAD sobre os temas abordados.

TIPO	NOME DO EVENTO OU DA PUBLICAÇÃO	PERÍODO	QUANTIDADE DE MENÇÕES CONSTATADAS
Congressos	EnANPAD (Encontro da ANPAD) EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais) EnAPG (Encontro de Administração Pública) EnADI (Encontro de Administração da Informação) EnGPR (Encontro de Pessoas e Relações de Trabalho) Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica	1997 a 2013	38
Publicações	RAC (Revista de Administração Contemporânea) RAC Eletrônica (Rev. de Adm. Contemporânea-eletrônica) TAC (Tecnologia de Administração e Contabilidade) BAR (<i>Brazilian Administration Review</i>) SPELL (<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>)	1976 a 2013	53

Fonte: Pesquisa conduzida diretamente nas fontes citadas.

Observa-se que há noventa e uma publicações contendo em seus títulos as expressões Estrutura Organizacional e Modelo de Negócio, considerando suas variações Estruturas Organizacionais e Modelos de Negócios. No entanto, não se constatou associação dos assuntos nas fontes pesquisadas.

Isso posto, a presente pesquisa traz em seu bojo a contribuição para se entender as alterações nos modelos de negócios, destacando-se a análise e compreensão de como um de seus componentes, a estrutura organizacional, contribui para a efetivação das mudanças pelas empresas em seus modelos de negócios, além de buscar a validação da aplicação do modelo de estruturas organizacionais propostos por Henry Mintzberg para as empresas que alteram significativamente seus modelos de negócios.

4 OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa tem como objetivo identificar, descrever e analisar as mudanças na estrutura organizacional de empresas que alteraram significativamente seus modelos de negócios. Tal condição de descrição possibilita identificar as razões determinantes de alterações na estrutura organizacional de maneira que se possa atender as mudanças dos modelos de negócios.

Também se avalia o entendimento pelas empresas da importância em se alterar as estruturas organizacionais a fim de se efetivar as mudanças nos modelos de negócios, suas consequências e o tempo das ações tomadas para as mudanças efetivadas (na estrutura). Como consequência, também se avalia a percepção dos entrevistados para a situação do que ocorreria caso as alterações na estrutura organizacional não fossem efetivadas, ou seja, quais seriam as implicações para os novos modelos de negócios adotados pelas empresas que foram avaliadas.

No contexto dos estudos conduzidos, a pesquisa busca também a verificação da aplicação do modelo proposto por Henry Mintzberg para as estruturas organizacionais em empresas que alteraram significativamente seus modelos de negócios.

Por outro lado, as ferramentas utilizadas para mapear as alterações ocorridas tanto no modelo de negócios quanto na estrutura organizacional possibilitam a geração de um instrumento a ser utilizado como referencial para diagnóstico de tais ocorrências.

5 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os estudos da Administração compreendem diversas formas de análise do ambiente empresarial, seus componentes e modo de atuação das organizações em suas relações de negócios. Com base na análise dos sistemas e as relações entre seus componentes, conduzida por Etzioni (1968, p.125), considera-se que a estrutura organizacional é elemento concreto e, portanto, sem caracterização de subjetividade.

A importância das estruturas e suas implicações no ambiente dos processos organizacionais é também considerada no Manual Frascati (OECD, 2002), que em seu item número cento e dezesseis deixa clara a necessidade de se considerar o desenho de estruturas e equipamentos na construção e utilização do que denomina uma planta piloto. Também a questão referente às estruturas organizacionais é considerada no Manual de Oslo (OECD, 1990) que, em diversos pontos, menciona a estrutura como componente importante à inovação empresarial. Em seu item setenta e um, o Manual menciona que “a visão da inovação [...] enfatiza a importância da transferência e difusão de idéias [...] os canais através dos quais essas informações circulam... são guiados ou restringidos pela estrutura organizacional”. O mesmo documento, no item cento e oitenta e um menciona diversas condições envolvidas nas inovações empresariais, novamente mencionando a estrutura: “As inovações na organização do local de trabalho envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão do trabalho existente no interior das atividades da empresa (e unidades organizacionais)”. Nesse aspecto da inovação, Chesbrough (2006, p.2) menciona que os processos de inovação combinam ideias internas e externas às organizações, e menciona as arquiteturas como que definidas pelos modelos de negócios.

Isso remete a considerar que a estrutura organizacional existe em todas as empresas, assumindo características diferenciadas em função do ambiente em que estão e fornecendo formato às ações dos negócios desenvolvidos. Levinson (2002, p.31) afirma que as empresas estão sempre movendo-se de uma fase de crescimento para outra, o que exige diferentes modelos de estruturas. Tais alterações, segundo o autor, estão relacionadas às crises pelas quais as organizações passam, tal como todo ser vivo.

Nesse sentido, considerando que os negócios evoluem, e que novos modelos de negócios emergem, pode-se depreender que a estrutura também deve ser alterada para assegurar os resultados pretendidos. Dessa forma, torna-se necessária a análise dos conceitos de modelos de negócios e de estrutura, a fim de que se possa entender a relação existente entre eles.

5.1 Modelo de negócio

A compreensão de alguns conceitos ligados ao tema modelos de negócios pode favorecer o correto entendimento acerca de suas utilizações. Assim, pode-se iniciar pela palavra negócio. Ela é comumente associada ao empreendimento que se realiza, objetivando alcançar resultados, o que enseja a percepção de que empresas atuam constantemente focadas em ações de relações com o ambiente em que se inserem, atentando sempre para as diversas características dos sistemas organizacionais como apresentado por Bertalanffy (1977, p.74), a saber: o crescimento, a diferenciação, a dominância e a competição. Estas características possibilitam que se entenda que um negócio “é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço” (CHIAVENATO, 2006, p.22).

Os paradigmas sociais dos quais as empresas fazem parte estão passando por profundas e rápidas mudanças, como apresentado por Siqueira (2004, p.243). A inovação se desponta como a alavancadora do crescimento empresarial que faz surgir corporações criativas (NUSSBAUM, 2005, p.63).

Sardas coloca o momento de mudança por que passa a sociedade como que incentivador da busca de novas estratégias que possibilitem às empresas obter vantagens competitivas em ambientes de negócios cada vez mais complexos e dinâmicos (SARDAS, 2014, p.40). Crispim e Lugoboni (2012, p.43) também mencionam que em ambientes cada vez mais competitivos, a gestão das organizações busca aprimorar as ferramentas a fim de obter controle das operações e das estratégias.

Neste sentido torna-se relevante a compreensão da inserção das organizações a estes novos paradigmas sociais e o que a ocasião proporciona a

novas posturas empresariais. Isto posto, pode-se dizer que compreensão do momento empresarial contemporâneo sugere que se avalie o comportamento do mesmo, notadamente por ocasião de novos paradigmas vivenciados no início do novo século. Teece propõe a denominação de sociedade progressiva para a característica de desenvolvimento social com foco na inovação tecnológica e menciona sendo que a mesma é tratada como celebridade (TEECE, 2010, p.186).

Outros autores também analisam o desenvolvimento da sociedade contemporânea e sua ligação com novos formatos empresariais.

Wind e Main propõe que as empresas do século XXI estarão envolvidas em quatro princípios chamados de operacionais e que nortearão empreendimentos bem sucedidos, a saber: o dinamismo do ambiente empresarial, a integração da estratégia, a eficácia gerencial e a responsabilidade que um negócio tem pelo bem estar daqueles com ele envolvidos, tanto no âmbito empresarial quanto no âmbito da comunidade (WIND; MAIN, 2002, p.350). A análise de tais princípios mostra que eles atuam como características para um empreendimento bem sucedido. Assim, tais empreendimentos terão as seguintes características:

Dinâmico: A atividade de negócios enfrenta tantas mudanças que os modelos antigos preparados para um mundo estável provavelmente não funcionarão...

Integrado: ...o líder deve ser capaz de criar uma estratégia integrada, uma arquitetura integrada e de procurar conseguir reduções de custo e eficiências ao mesmo tempo em que procura conseguir crescimento.

Eficaz: ...altos executivos da Xerox... concluíram que, com uma boa execução, seria possível superar a execução precária... fazer com que as boas ideias funcionem.

Responsável: A atividade de negócios é movida por total auto-interesse... A atividade de negócios americana possui duas personalidades. A que normalmente se observa é injusta... A outra personalidade experimenta um meio esclarecido de responder a todo um conjunto de pressões urgentes por parte dos clientes, dos concorrentes, da tecnologia e da sociedade. Em sua melhor forma, esse negócio é inteligente e inovador, nos fornece excelentes produtos e serviços, responde de forma inteligente ao cliente... possui meios imaginativos de obter o melhor de seus funcionários... e faz contribuições... para obras de caridade e para a comunidade (WIND; MAIN, 2002, p.350-352).

Neste contexto de situar os negócios em um novo patamar, os mesmos autores, Wind e Main, propõem que o novo tipo de empreendimento constrói uma nova empresa que estará apta a encontrar soluções inovadoras para problemas igualmente novos (WIND; MAIN, 2002, p.354-355).

Delinea-se desta forma uma relação mais acentuada entre empreendimento e negócio no novo ambiente empresarial de maneira a que se possa proceder ao ajuste de ambas as terminologias às bases do surgimento de um novo conceito, ou seja, o de modelo.

Pereira e Santos apresentam o conceito de modelo como sendo “uma representação simplificada de algum fenômeno do mundo real” (PEREIRA; SANTOS, 2001, p.37). Os mesmos autores consideram que em termos organizacionais, os modelos devem refletir toda a realidade, contemplando os elementos constituintes de uma organização, a saber: tarefas, estrutura, pessoas e tecnologia (PEREIRA; SANTOS, 2001, p.38-39).

Em relação aos modelos de negócios, há um crescente número de utilizações da terminologia, às vezes utilizada de maneira a significar negócios via Internet ou mesmo em suas variantes como negócios via Web. MAGRETTA (2002, p.3) enfatiza o surgimento dos modelos de negócios após o surgimento da Internet no meio empresarial, e afirma que as empresas dependem deles para serem bem sucedidas. De qualquer maneira, há uma tendência de utilização da expressão com vinculação ao emprego da tecnologia nos negócios que vem sendo estudada em função de sua influência nas transferências de conhecimentos, como proposto nos estudos de Gouveia (2006, p.51). O autor cita a empresa IBM ao mencionar que a mesma considera os mecanismos eletrônicos de negócios como sendo mais seguros e flexíveis, uma vez que se combinam elementos de sistemas e processos, que tornam viáveis operações consideradas como básicas de um negócio (GOUVEIA, 2006, p.51). Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.7) relatam que o aumento da utilização do termo modelo de negócio coincidentemente ocorre no mesmo período em que se verifica aumento acentuado do mercado de ações Nasdaq, EUA, para empresas de tecnologia. A mesma relação é constatada por Siqueira, Crispim e Gaspar ao mencionarem que o termo passou a ser utilizado de maneira mais acentuada no final dos anos noventa, o que remete ao advento da Internet (SIQUEIRA; CRISPIM; GASPAR, 2013, p.3)

Contemporaneamente, a tecnologia assumiu papel importante na determinação das modificações nas formas de atuação das empresas, como pode ser observado na frase de Wind e Main ao mencionarem que “...o impacto dos computadores sobre os negócios é enorme e inevitável” (WIND; MAIN; 2002, p. 167). Os autores citam ainda que nem sempre as empresas têm facilidade para

adotar a tecnologia da informação, mencionando que a dificuldade em se aplicar esse ferramental nas empresas gera problemas estratégicos e gerenciais, inferindo que as corretas utilizações podem gerar tipos novos de empresas (WIND; MAIN; 2002, p.169).

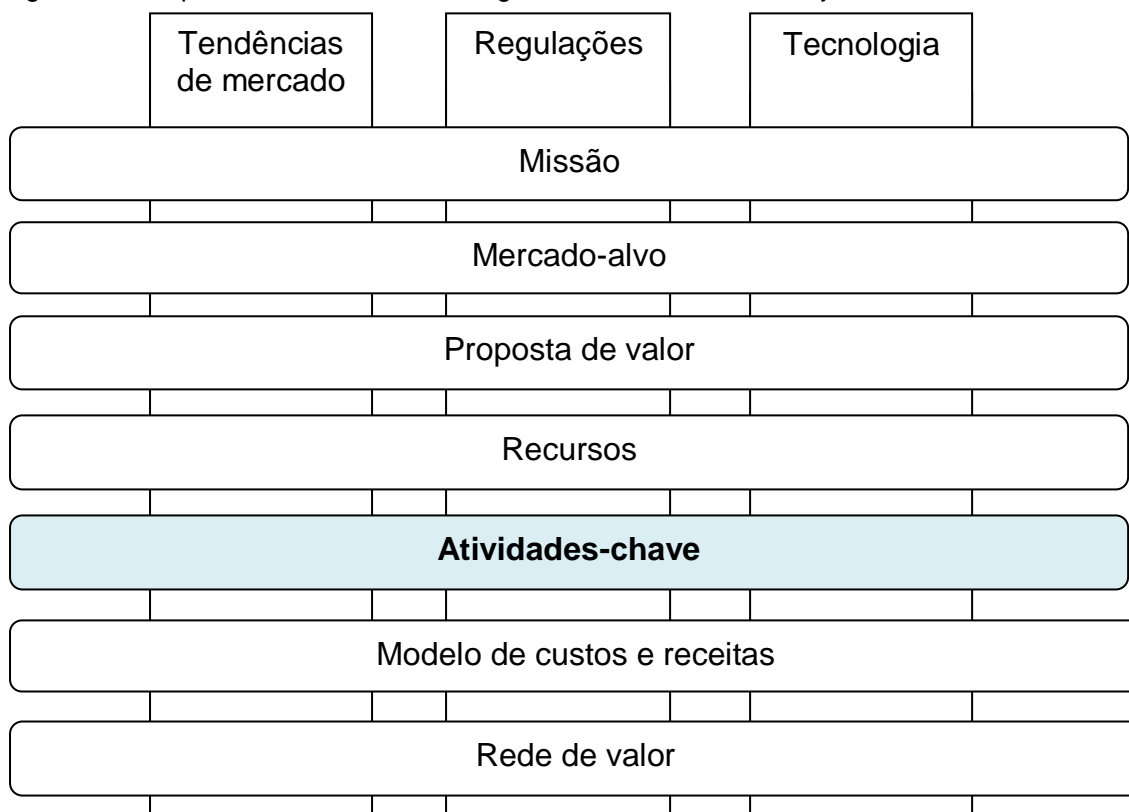
A mesma questão da modificação da forma de atuação em função das influências tecnológicas é também mencionada por outros autores. Pateli e Giaglis propõem a alteração do modelo de negócio em função da tecnologia (2003, p.330). Os autores apresentam ainda um conceito de modelo de negócios que considera os aspectos de ligação com estratégia e processos de negócios: “modelo de negócio é considerado como aplicação conceitual e arquitetônica de uma estratégia de negócios e representa a base para os processos de negócios de um sistema operacional” (PATELI; GIAGLIS, 2003, p.337). Os autores apresentam ainda um quadro para se entender os modelos de negócios, no qual consideram a existência de quatro componentes, a saber: sistemas de informação, processos de negócios, o modelo de negócio em si e a estratégia (PATELI; GIAGLIS, 2003, p.337). A apresentação dos componentes dos modelos dos negócios é um recurso que os referidos autores utilizaram para mostrar que alguns autores buscam suas definições para a expressão modelos de negócios na forma como os negócios são efetuados, enquanto outros mostram que sua definição tem relação com os sistemas de informações, estratégia e os processos (PATELI; GIAGLIS, 2003, p.337).

Constata-se, assim, que o emprego da terminologia é muito diverso e se expande a diversos usos e considerações. Assim, torna-se necessária a busca do entendimento das utilizações e seus empregos no ambiente empresarial, uma vez que tal terminologia tem sido empregada no ambiente acadêmico e corporativo com mais intensidade nos últimos anos, o que justifica que se busque uma compreensão a respeito do seu conceito.

Ainda a partir os estudos de Pateli e Giaglis, pode-se considerar que a concepção de modelos de negócios compreende um conjunto de componentes que permeiam três elementos mais amplos a serem considerados em qualquer empresa, a saber: tendências de mercado, regulações e tecnologia (PATELI; GIAGLIS, 2003, p.339).

A figura 2 mostra os componentes do modelo de negócios associados aos três elementos subjacentes.

Figura 2 - Componentes do modelo de negócios e os três fatores subjacentes.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Pateli; Giaglis (2003, p.338-339).

Pateli e Giaglis (2003, p.338) defendem a ideia de que os componentes subjacentes delineiam o ambiente de negócios e também o ambiente social mais amplo, e que tais itens devem ser observados na implementação dos modelos de negócios.

Já em relação aos componentes dos modelos de negócios os autores identificam cada um deles com suas características importantes à implementação dos modelos de negócios, a saber (PATELI; GIAGLIS, 2003, p.338):

- missão: objetivos estratégicos;
- mercado-alvo: escopo e segmento de mercado;
- proposta de valor: produtos e serviços oferecidos;
- recursos: capacidades e ativos;
- atividades-chave: processos internos e inter organizacionais;
- modelo de custos e receitas: fluxo de custos e receitas e política de preços;
- rede de valor: alianças e relacionamentos.

Observa-se que o conceito de modelo de negócios apresentado pelos autores aborda diversos componentes de diferentes naturezas, incluindo o que denominam de atividades-chave, ou seja, os processos internos da organização e também aqueles denominados de interorganizacionais, ou seja, nas relações da organização com outras entidades de negócios. Nesse aspecto de processos internos pode-se incluir as questões da estrutura organizacional, o que permite alinhar tal conceito com aqueles propostos por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18). Também as questões que envolvem o que denominam de valor, tanto da rede de ligações da empresa quanto das propostas ofertadas aos clientes, encontram-se determinadas na proposta de Pateli e Giaglis (2003, p.338-339). Nesse sentido, sugere-se a ampliação dos conhecimentos acerca dos valores inerentes aos modelos de negócios.

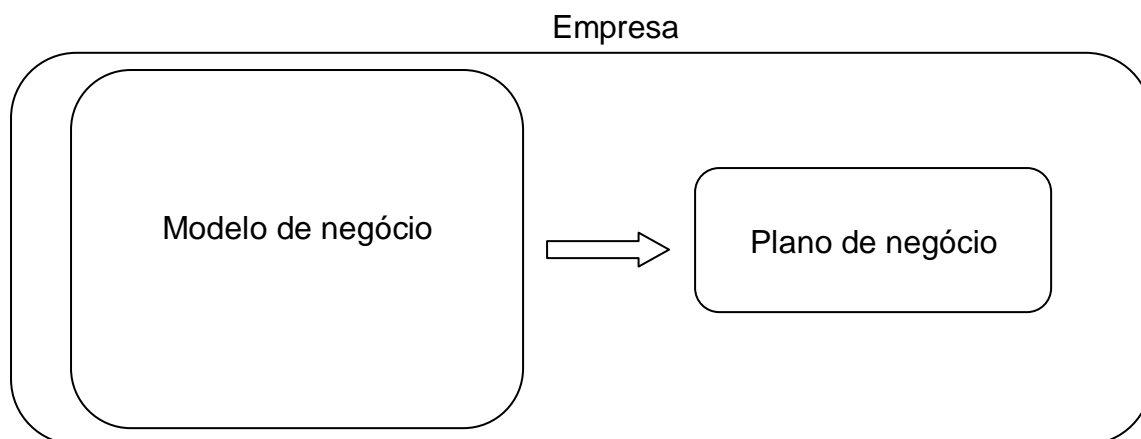
Zmogenski *et al.* (2009, p.46) consideram que modelo de negócio é a própria inovação organizacional e propõem que há necessidade de comportamento inovador em todas as partes da organização, e mencionam que até mesmo a própria gestão da empresa deve apresentar comportamento inovador.

Marcousé, Surrice e Gillespie (2013, p.130) associam modelos de negócios aos planos que devem ser elaborados para os negócios empresariais. Segundo os autores o modelo de negócio se localiza num estágio anterior ao plano de negócio propriamente dito e deve ser dominado pela organização, uma vez que os investidores anseiam por saber se a empresa pode ser sucesso (MARCOUSÉ; SURRIDE; GILLESPIE, 2013, p.130). O plano de negócio, por sua vez, é definido como “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa [...] permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio” (DORNELAS, 2001, p.96). Essa condição de que o plano de negócio está situado como dependente do modelo de negócio pode ser percebida na definição apresentada por Marcousé, Surrice e Gillespie ao mencionarem que o plano de negócio “é um documento que estipula a ideia de negócio e como ela será financiada, vendida e colocada em prática” (MARCOUSÉ; SURRIDE; GILLESPIE, 2013, p.61). Observa-se que se a ideia vai ser exposta, ela já foi desenvolvida anteriormente, ou seja, no modelo de negócio.

Assim, de maneira a se possibilitar a situação do modelo de negócio no contexto empresarial, pode-se dizer que ele é a base para a efetivação do plano de

negócio. A figura 3 permite que se observe de maneira sinótica a relação de dependência do plano de negócio do modelo de negócio.

Figura 3 - Plano de negócio como dependente do modelo de negócio.



Fonte: Montado pelo autor a partir de MARCOUSÉ; SURRIDE; GILLESPIE, 2013, p.130.

Alguns autores enfatizam a ligação de modelo de negócio ao sucesso do empreendimento, de maneira a ligá-lo aos resultados gerados pela empresa. É o caso de Marcousé, Surride e Gillespie (2013 p.130) que mencionam claramente tal condição ao declararem-na como preocupação para investidores de capital de risco: “Um bom modelo de negócio deve ter potencial para se tornar lucrativo e – para investidores de capital de risco - ter perspectivas significativas de crescimento” (MARCOUSÉ; SURRIDE; GILLESPIE, 2013, p.130).

Essa questão de valor como consequência ou resultado do modelo de negócio é também considerada por outros autores.

Chesbrough (2012, p.3) avalia a existência dos resultados a partir da eficaz gestão de um modelo de negócio aberto, considerando diferentes agentes envolvidos no ambiente empresarial: “sem um modelo de negócio que procurasse explorar essas partes externas [...] as inovações resultantes jamais poderiam ter visto a luz do dia” (CHESBROUGH, 2012, p.3).

Ao estudarem os conceitos desenvolvidos por P.Weill e M.R.Vitale, Pateli e Giaglis reforçam suas concepções a respeito dos fatores que influenciam a rentabilidade e a viabilidade dos modelos de negócios com *e-business*. Os referidos autores citam os três fatores seguintes:

1. Nível de propriedade para o relacionamento com o cliente, os dados e transações.
2. O acesso da empresa às principais informações sobre clientes, produtos, mercados e custos.
3. Os conflitos que surgem a partir da combinação de modelos atômicos de iniciativas de *e-business*, como o conflito de canais, o conflito de competência, o conflito de infraestrutura e o conflito de informações (PATELI; GIAGLIS, 2003, p.343).

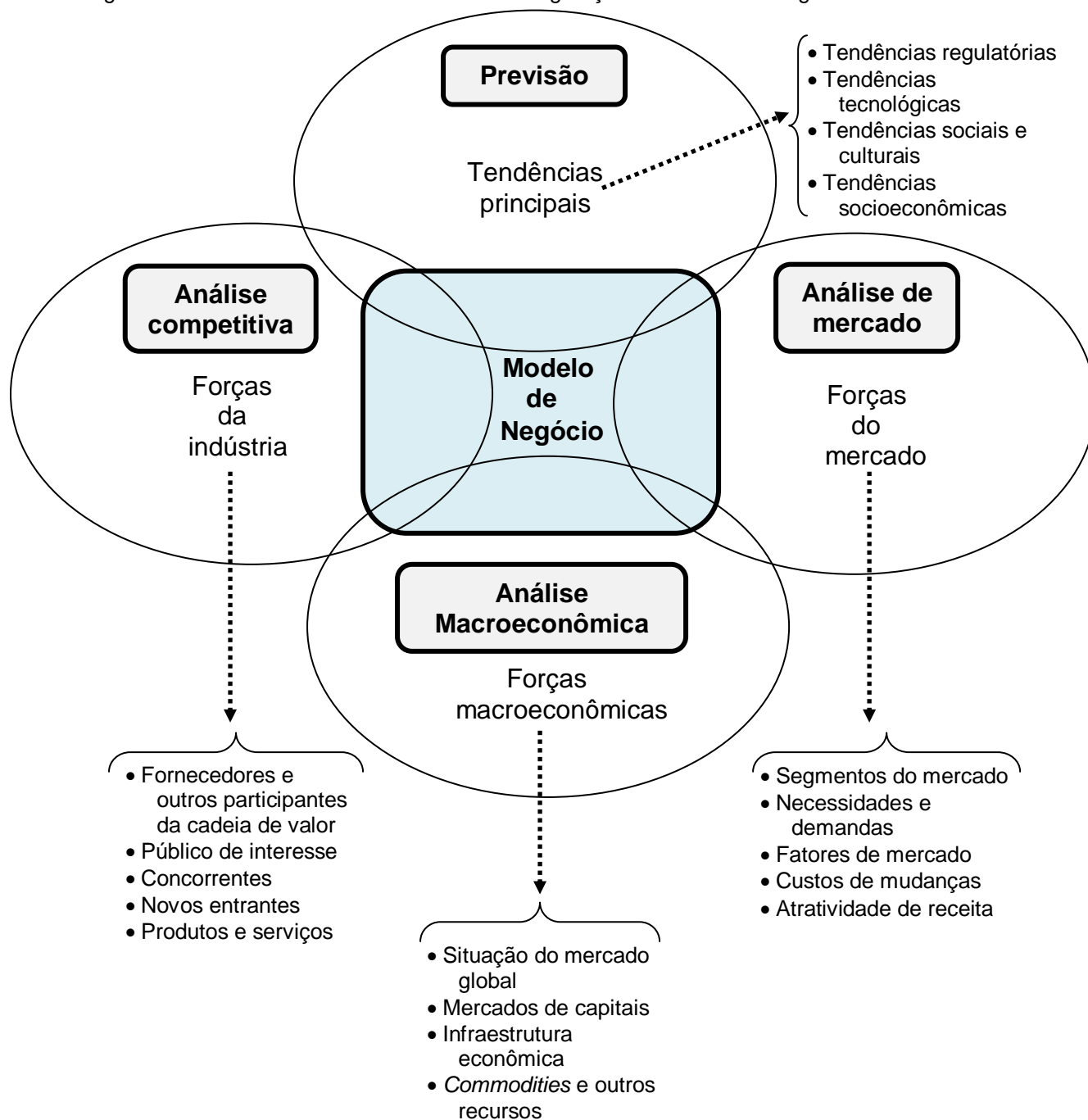
Observa-se que as questões relativas à competência e à infraestrutura são consideradas como elementos que contribuem para o sucesso dos modelos de negócios.

Já Osterwalder e Pigneur evidenciam os fatores externos como importantes à geração de modelos de negócios, e citam a análise ambiental como fundamental tendo em vista a crescente complexidade do panorama econômico. Sob esse prisma os autores elencam quatro elementos considerados chaves para tal avaliação: previsão, análise competitiva, análise macroeconômica e análise de mercado. De acordo com a proposta dos autores, cada um desses componentes possui diversos elementos, sendo que todos devem ser alvo de atenção ao ser criar modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.201).

De acordo com os autores, o primeiro elemento, a previsão, é composto pelas tendências regulatórias, tendências tecnológicas, tendências sociais e culturais e tendências socioeconômicas. O segundo elemento tem em sua composição cinco componentes, a saber: fornecedores e outros componentes da cadeia de valor, público de interesse, concorrentes, novos entrantes e produtos e serviços. Já o terceiro elemento tem em sua composição a situação de mercado global, o mercado de capitais, as *commodities* e outros recursos e a infraestrutura econômica. Por último, o elemento análise de mercado considera os segmentos de mercado, as necessidades e demandas, os fatores de mercado, os custos de mudança e a atratividade de receita.

A partir da proposta apresentada pelos autores pode-se reproduzir o quadro por eles considerado para apresentar a integração desses elementos com os modelos de negócios. A figura 4 reproduz tal proposta.

Figura 4 - Elementos externos considerados na geração do modelo de negócio.



Fonte: Adaptado de Osterwalder; Pigneur, 2011, p.201.

Já Dornelas apresenta em sua definição de modelo de negócio a ligação do mesmo com a geração de receitas e os custos para tal: “Um modelo de negócio basicamente descreve como a empresa irá gerar receita e quais os custos e investimentos necessários para tal” (DORNELAS, 2001, p.72).

Já pelas citações de Chesbrough (2012, p.2) pode-se conceber a relação dos valores e resultados com os modelos de negócios, a saber: “um modelo de negócio desempenha duas funções importantes: ele cria valor e captura uma parcela desse valor”. O autor menciona que uma série de atividades são alocadas para agregar valor aos negócios: “ele cria valor ao definir uma série de atividades que vão da matéria-prima até o consumidor final [...] com o valor sendo agregado no decorrer dessas várias atividades” (CHESBROUGH, 2012, p.2). O autor pondera ainda que ao adotarem novos modelos de negócios, as empresas poderão obter vários benefícios diferenciados, constantes na própria nova rede de valor (CHESBROUGH, 2012, p.69), citando como exemplo a obtenção do que denomina de propriedade intelectual dos novos formatos adotados (CHESBROUGH, 2012, p.72).

Outros autores focalizaram em seus estudos as questões referentes ao valor criado pelos modelos de negócios, com destaque também para o componente estrutura organizacional.

A proposta de obtenção de valor para a própria empresa que adota o novo modelo de negócio é também defendida por Teece. Segundo ele a essência de um modelo de negócio está na definição da maneira pela qual a empresa agrega valor aos clientes e os estimule a pagar por isto, convertendo o valor agregado em resultado favorável (TEECE, 2010, p.172). O autor amplia seu conceito de modelo de negócio ao mencionar que ele reflete a gestão sobre os desejos dos clientes, e para tanto os formatos da estrutura organizacional são importantes aos negócios da empresa (TEECE, 2010, p.186).

Em sua definição de modelo de negócio, Rosa e Maróstica (2012, p.7) também defendem o emprego de ativos e processos da empresa: “[...] é um arranjo ou sistema que mostra como agentes de mercado, exercendo funções diferentes e empregando diferentes tipos de ativos e processos, relacionam-se entre si com a finalidade de satisfazer necessidades e interesses mútuos” (ROSA; MARÓSTICA, 2012, p.7).

Vai se delineando, dessa forma, a ligação da estrutura organizacional na concepção e desenvolvimento dos modelos de negócios e tais condições são estudadas por diversos autores como Osterwalder e Pigneur (2011, p.15) ao mencionarem que “o modelo de negócio é um esquema para a estratégia ser implementada por meio das estruturas organizacionais dos processos e sistemas”.

Já Amit e Zott (2012, p.42) apresentam modelo de negócio como sendo um “sistema de atividades interdependentes e interligadas que determina a forma como a empresa faz negócio com seus clientes, parceiros e fornecedores”. Esses autores reforçam que modelo de negócio refere-se ao “conjunto de atividades específicas realizadas para satisfazer as necessidades percebidas do mercado juntamente com a especificação das partes, a empresa ou seus parceiros, que realizam atividades e como estas atividades estão ligadas umas às outras” (AMIT; ZOTT, 2012, p.42).

Eriksson e Penker também mencionam a realização de atividades da empresa ligadas ao conceito de modelo de negócio. Para os autores, “o modelo de negócio é o ponto focal em torno do qual os negócios são conduzidos ou em torno do qual as operações de negócios são melhoradas” (ERIKSSON; PENKER, 2000, p.11).

Shafer, Smith e Linder consideram em seus estudos que o modelo de negócio deve abordar todas as partes lógicas de criação e captura de valor em uma organização, destacando que não se deve considerar apenas uma parte de tais lógicas (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005, p.205).

Jim Muehlhausen, do Instituto de Modelo de Negócios, localizado em Indianapolis, Estados Unidos, apresenta uma definição de modelo de negócio que traduz os valores envolvidos nos negócios de uma empresa:

Um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor (formas econômicas, sociais ou qualquer outro valor). O processo de construção do modelo de negócios faz parte da estratégia de negócio e desenho das estruturas organizacionais. Assim, a essência de um modelo de negócio é que define a maneira pela qual a empresa agrega valor aos clientes, atrai valor, e converte os pagamentos em lucro: reflete, assim, a hipótese de administração sobre o que os clientes querem, como querem, e como uma empresa pode se organizar para melhor atender a essas necessidades (MUEHLHAUSEN, 2013).

O número de estudos sobre os modelos de negócios tem crescido no ambiente de pesquisa. Igualmente, a expressão “modelos de negócios” vem sendo utilizada com maior intensidade a partir de 1998 e o aumento de sua utilização está relacionado ao incremento do uso da Internet (OSTERWALDER, 2005, p.6). Araujo e Zilber (2013, p.147) confirmam tal condição ao proporem que os negócios denominados de *e-business* somente geram resultados favoráveis no desempenho das empresas se estiverem inseridos nos modelos de negócios. Os autores definem

e-business como sendo negócios eletrônicos que usam a Internet como meio, atrelando tal mecanismo de comércio à necessidade de inovações no ambiente empresarial (ARAUJO; ZILBER, 2013, p.147-148).

A relação dos modelos de negócios com inovações no âmbito empresarial é estudada por Boons e Lüdeke-Freund (2002, p.3), que o consideram como um meio para se criar valor por meio de inovações sustentáveis. Nesse sentido, pode-se recorrer aos estudos de Amit e Zott (2012, p.44) que apresentam três possibilidades para que ocorram tais alterações, a saber: pela adição de novas atividades, ao vincular as atividades de forma inédita e ao alterar uma ou mais partes que realizam qualquer atividade. Em relação à adição de novas atividades, os autores ilustram tal possibilidade com a condição de acréscimo de operações que antecedem ou sucedem à posição da empresa na rede onde está integrada. Quanto à vinculação de atividades de forma inédita, esclarecem que ocorre quando há uma nova estrutura de atividades. Por último, a alteração de uma ou mais partes que realizam atividades está relacionada a um novo sistema de governança. Resumindo sua apresentação de modelo de negócio, Amit e Zott (2012, p.44) citam que um modelo de negócio caracteriza-se pela existência de três componentes: conteúdo, estrutura e governança. De acordo com os autores, mudanças nesses componentes significam alteração no modelo de negócio.

As diversas conceituações e caracterizações apresentadas para modelo de negócios fornecem a ideia do mesmo como sendo um sistema por meio do qual a empresa se relaciona com seu ambiente e entrega-lhe valor, valendo-se para tanto dos componentes empresariais envolvidos. O modelo de negócio voltado para a relação com o ambiente pode também ser considerado como determinante à sustentabilidade da organização, conforme definição apresentada por Rappa (2006, p.1), que considera que os métodos utilizados pela empresa em seus negócios estão ligados a sua manutenção do ambiente.

O quadro 3 fornece de maneira comparativa os pontos mencionados pelos diversos autores.

Quadro 3 - Conceitos/características de modelo de negócio.

Autor	Conceito/característica de modelo de negócio
Eriksson; Penker (2000, p.11).	Ponto focal em torno do qual os negócios são conduzidos ou em torno do qual as operações de negócios são melhoradas.
Dornelas (2001, p.96)	Um modelo de negócio descreve como a empresa irá gerar receita e quais os custos e investimentos necessários para tal.
Magretta (2002, p.4)	Histórias que explicam como as empresas funcionam; qual a lógica subjacente que explica como agregar valor aos clientes a um custo adequado.
Pateli; Giaglis (2003, p.337)	Aplicação conceitual e arquitetônica de uma estratégia de negócios e representa a base para os processos de negócios de um sistema operacional.
Osterwalder; Pigneur; Tucci (2005, p.5)	Ferramenta conceitual que envolve um conjunto de objetivos, conceitos e suas relações com a lógica de negócios de uma empresa.
Shafer; Smith; Linder (2005, p.205)	Aborda todas as partes lógicas de criação e captura de valor em uma organização.
Zmogenski <i>et al.</i> (2009)	É a própria inovação organizacional.
Rappa (2006, p.1)	Método de fazer negócio por meio do qual uma empresa pode se sustentar e gerar receitas.
Teece (2010, p.172)	Maneira pela qual a empresa agrega valor aos clientes e estimule os mesmos a pagar por esse valor, convertendo-o em lucro.
Orofino (2011, p.13)	Nova unidade de análise organizacional.
Osterwalder; Pigneur (2011, p.14)	Descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.
Amit; Zott (2012, p.42)	Conjunto de atividades interdependentes e interligadas realizadas para satisfazer as necessidades percebidas do mercado. Composto de três elementos (conteúdo, estrutura e governança) cujas alterações se relacionam com mudança do modelo de negócio.
Boons; Lüdeke-Freund (2012, p.3)	Meio de criar valor por meio de inovações sustentáveis.

continua

conclusão

Chesbrough (2012, p.2)	Funções de criar valor e capturar parcela desse valor.
Diniz (2012, p.581)	Considera temas que ajudam a manter a estrutura organizacional operando em condições sustentáveis.
Muehlhausen (2013)	Lógica de como a organização cria, entrega e captura valor em suas relações com os clientes. A construção dos modelos de negócio se relaciona com estratégia e desenho das estruturas organizacionais.
Rosa; Maróstica (2012, p.7)	É um arranjo ou sistema que mostra como agentes de mercado, exercendo funções diferentes e empregando diferentes tipos de ativos e processos, relacionam-se entre si com a finalidade de satisfazer necessidades e interesses mútuos.
Marcousé; Surrice; Gillespie (2013, p.130)	Estágio anterior aos planos que devem ser elaborados para os negócios empresariais.

Fonte: Elaborado a partir dos autores mencionados.

Outra condição de destaque e relativa aos modelos de negócios, é que o tema, por ser relativamente recente nos estudos organizacionais, tem sido apontado como campo para o desenvolvimento de contínuas pesquisas. Orofino (2011, p.13) menciona que os modelos de negócios “como uma nova unidade de análise organizacional requer estudos complementares”, o que possibilita ampliar os estudos das questões que envolvem os modelos de negócios.

Diniz (2012, p.581) também considera a necessidade de estudar-se o assunto modelo de negócio de maneira mais aprofundada, ao analisar a situação das empresas editoras, que discutem em maior intensidade as questões ligadas à gestão de seus negócios. Em sua consideração, o autor menciona que quando se trata o tema modelo de negócio deve-se considerar temas que ajudem a manter a estrutura organizacional operando em condições sustentáveis. Complementando suas considerações, Diniz (2012, p.581) menciona que “os modelos de negócios devem começar a fazer parte sistemática das discussões sobre a sustentabilidade dos nossos periódicos”, ao referir-se ao segmento editorial científico.

Isto posto, considera-se que o tema modelo de negócio é tema recente no âmbito organizacional, que requer estudos de suas implicações e relações com os componentes do ambiente empresarial, como a estrutura.

5.2 Modelo de negócio e Internet

Na proposta de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.6) é evidenciada a relação da terminologia modelo de negócios com a Internet, em função do aumento de sua utilização a partir da verificação do crescimento do indicador NASDAQ utilizado no mercado de ações dos Estados Unidos para empresas de tecnologia. Essa relação talvez ocorra em decorrência do fato de o setor de tecnologia abrigar uma série de novas empresas que, naturalmente, têm melhores condições para experimentar novos modelos de negócios e, também atuam em um ambiente mais propício às experimentações. Ao analisar a obra de Osterwalder, Pigneur e Tucci, Kallás (2012, p.704) reforça essa condição de associação do surgimento dos modelos de negócios com a tecnologia, relatando a coincidência da ascensão do termo com o equivalente incremento de empresas “ponto.com” e também da Bolsa Nasdaq (KALLÁS, 2012, p.705).

Confirmando tal condição, Eriksson e Penker propõem que a tecnologia em geral, bem como a Internet requerem nova lógica de negócios, com empresas apresentando produtos e eficiência adequadas à tais condições (ERIKSSON; PENKER, 2000, p.10). Para os autores, é essencial construir modelos de negócios que mantenham os aspectos mais importantes da complexa realidade.

A relação entre a Internet e a aplicação da terminologia modelo de negócios fica clara também em estudos conduzidos por Edmara Luciano (2004) que apresenta a Internet como motivadora de mudanças significativas em processos comerciais. Nesse sentido, a Internet aparece como provocadora de novas formas de atuação das empresas em seus ambientes de negócios, tendo surgido o que se denomina de *e-business*, que significa a realização de negócios eletrônicos sob suas diversas formas, como negócios com base em Internet, *e-commerce*, *e-markets*, o que gera como consequência dessas novas alternativas de formas de atuação, o fato de as empresas passarem a ter maior atenção em relação aos seus modelos de negócios (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010, p.7). Agustini e Oliveira (2009, p.191) mencionam que no final da década de noventa, em apenas dois anos surgiram inúmeras empresas ligadas aos negócios na WEB, e independentemente de suas continuidades, os autores mencionam que o modelo consistente de crescimento das empresas considera também as oportunidades. Nessa linha de raciocínio, pode-se recorrer a Siqueira e Crispim (2012, p.21) ao mencionarem que os mercados virtuais

possibilitam novas fontes de inovação e essas podem gerar mudanças no pensamento estratégico das empresas, bem como em seus modelos de negócios.

As questões dos negócios eletrônicos e suas influências no ambiente empresarial foram também estudadas por Zilber ao analisar os fatores críticos para a implantação dos negócios via Internet em empresas consideradas tradicionais. Em seus estudos a autora menciona que a adoção dos negócios eletrônicos provocou alterações nos modelos de negócios das empresas consideradas, todas de um mesmo segmento, o automobilístico (ZILBER, 2002, p.29).

Araujo e Zilber (2013, p.148) também mencionam esse aspecto de novas oportunidades que a Internet proporciona às empresas quando citam que empresas de pequeno porte passam a contar com novas oportunidades de negócios quando optam pela atuação na Internet. Já Dornelas (2001, p.72) enfatiza que os baixos custos apresentados pela Internet favoreceram o surgimento de modelos de negócios com aquela ferramenta.

Também Magretta (2002, p.3) focaliza a Internet como sendo a ferramenta que provocou mudanças nas formas de atuação das empresas. A autora vai adiante e menciona que os modelos de negócios explicam como as empresas funcionam e associa tal definição à aplicação de planos empresariais associados à Internet (MAGRETTA, 2002, p.4).

Essas diferentes e novas formas de atuação das empresas com a utilização de modelos de ação focalizados na Internet assumem dimensão cada vez maior, surgindo ampla gama de formatos considerados na taxonomia aplicável a essa situação, sendo a mais comum a que separa os modelos em aqueles oriundos do mundo real dos negócios e aqueles vinculados ao mundo da Internet (BAMBURY, 1998). Porter também considera a Internet como causadora de reconfiguração nos desenhos das empresas (PORTER, 2001, p.66).

Há ainda que se considerar o aspecto de facilitação de pesquisas que a Internet possibilita para as empresas nas ações junto aos seus mercados. Rosa e Maróstica (2012, p.10) mencionam que, uma vez de posse de ideias a respeito de seus negócios, as empresas partem em busca de informações sobre os mesmos. Os autores relatam que tanto informações primárias quanto secundárias são obtidas por diversos meios, sendo a busca em *sites* na Internet uma delas. Essa condição reforça a utilização da Internet nas novas formas de relações das empresas com

seus mercados, notadamente nas questões que envolvem seus modelos de negócios.

Outros autores consideram a organização das empresas que operam na Internet como sendo a base dos estudos sobre o futuro das organizações. Para Hagel III e Singer (2000, p.153), além de favorecer os relacionamentos com clientes, a Internet possibilita também o fornecimento de produtos e serviços inovadores. Os negócios realizados com base em modelos implantados para operar via Internet podem conviver com seus antecessores tradicionais, fora do ambiente eletrônico.

Nesse caso, os modelos denominados de híbridos (HAGEL III; SINGER, 2000, p.153) podem conviver com os modelos focalizados na Internet; porém, com o amadurecimento desses últimos, os tradicionais deverão cada vez mais perder seus espaços no ambiente empresarial. Esse aspecto do crescimento da Internet e sua representatividade no âmbito do domínio do ambiente pelas empresas é considerado por Galbraith (2012, p.3). O autor considera que a tomada de controle das empresas pode se dar pela cibernética, proliferando no ambiente organizacional entidades que se relacionam e criam mecanismo de suporte.

Esses mecanismos de suporte e apoio à aplicação da tecnologia da Internet nos negócios são também apresentados por Jelassi e Leenen (2003), ao analisarem as transformações ocorridas nos processos produtivos com o advento da utilização da rede mundial de comunicação via computador. Salientam os autores que a Internet permeia as atividades de negócios das empresas que a ela se dedicam, alertando que a utilização desse mecanismo tecnológico deve considerar a integração com a infraestrutura da empresa (JELASSI; LEENEN, 2003).

Constata-se que a Internet é considerada como a impulsionadora das empresas a novos formatos em seus negócios. Assim, ao se observar as diversas definições de modelos de negócios e também suas relações com a Internet, é possível considerar um conceito como que padrão para modelo de negócio, uma vez que a tônica de todos eles considera o aspecto de como as empresas realizam seus lucros criando valores (WEILL *et al.*, 2005, p.5). Tal conceito pode ser melhor expresso na apresentação de Osterwalder e Pigneur (2011, p.14) quando afirma que “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

5.3 Definição operacional de mudança significativa

Ao se iniciar a construção da definição operacional de mudança significativa, apresentam-se as ideias de Collins sobre empresas vencedoras, uma vez que este é o objetivo de todo empreendimento. Tais estudos mostram que empresas consideradas como vencedoras superaram suas concorrentes a partir de alterações em suas formas de atuação. O autor menciona que se deve pensar “na transformação como processo de construção, de ruptura” (COLLINS, 2001, p.31), devendo haver a melhoria contínua em realizações tangíveis (COLLINS, 2001, p.245). Essa passaria a ser a base conceitual sobre a qual se chegará à definição pretendida.

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18) apresentam os blocos constitutivos do modelo de negócio, considerando a existência de quatro componentes do que denominam pilares de agrupamento, a saber: produto, relacionamento com clientes, gestão de infraestrutura e aspectos financeiros. Nesse sentido, pelos conceitos apresentados pelos autores, considera-se que os modelos de negócios são constituídos por tais componentes.

De maneira a que se possa entender a constituição dos modelos de negócios, para se chegar à definição operacional de mudança significativa, o quadro 4 apresenta os quatro componentes que os sustentam bem como seus respectivos componentes.

Quadro 4 - Componentes de sustentação dos modelos de negócios.

Componente	Constituição
Produto	Proposta de valor (portfólio).
Relacionamento com clientes	Cliente-alvo. Canal de distribuição. Relacionamento.
Gestão de infraestrutura	Configuração de valor. Competências essenciais. Relacionamento com parceiros.
Aspectos financeiros	Estrutura de custos. Fluxo de receita.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18).

5.3.1 Elementos integrantes dos componentes de sustentação dos modelos de negócios

Considerando o aspecto abrangente de tais itens, tornou-se necessária a busca de pontos que pudessem definir as questões operacionais focais a serem verificadas nos mesmos. Assim, recorrendo-se a Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18), pode-se constatar que o mesmo apresenta descrições específicas para cada um dos blocos constitutivos e seus respectivos pilares de agrupamento. Chesbrough (2012, p.95) também aborda os pontos relativos às funções de um modelo de negócio, havendo alinhamento de suas considerações com aquelas apresentadas por Osterwalder, Pigneur e Tucci.

Uma comparação entre os pontos abordados pelos autores Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18) e Chesbrough (2012, p.95) tornou-se necessária para que se pudesse chegar aos itens componentes de cada bloco constitutivo dos modelos de negócios.

Para o bloco denominado proposta de valor, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.23) mencionam a visão geral que se deve ter sobre os produtos e serviços de uma empresa, o que pode ser traduzido pelo portfólio da organização. Esse mesmo aspecto é abordado por Chesbrough (2012, p.95) ao associar a tal ponto, o valor criado a partir da oferta efetivada pela empresa.

O bloco denominado cliente-alvo recebe de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.21) a descrição de segmentos de clientes para os quais a empresa oferece valor. Nesse aspecto, Chesbrough (2012, p.95) menciona o segmento de mercado identificado para os quais a finalidade da oferta será útil.

Já o bloco canal de distribuição é considerado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.27) como sendo os diversos meios utilizados pela empresa para se contatar com seus clientes. Chesbrough (2012, p.95) menciona em seus estudos que há necessidade de se definir a cadeia de valor necessária à distribuição da oferta, incorporando os recursos necessários para que se efetive a distribuição.

Em relação ao bloco denominado relacionamento, Osterwalder; Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.29) expressam os tipos de ligações entre a organização e os diferentes segmentos de clientes. Nesse aspecto, pode-se recorrer ao que

Chesbrough (2012, p.95) apresenta como ecossistema, no qual pode-se localizar a empresa e suas ligações dentro da cadeia de valor.

A organização das atividades e dos recursos é como Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.35) descrevem o bloco configuração de valor. Em relação a tal bloco, a associação pode ocorrer a partir do que Chesbrough (2012, p.95) menciona como a estrutura escolhida para a cadeia de valor, a partir da qual os mecanismos do modelo de negócio ocorrerão.

As competências essenciais são descritas por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011,p.37) como aquelas necessárias para que se possa executar o modelo de negócio da empresa. A mesma ênfase é dada por Chesbrough (2012, p.95) ao mencionar a necessidade de se elaborar a estratégia competitiva para o modelo de negócio, que possibilitará a geração e a manutenção da vantagem da empresa sobre seus concorrentes.

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.39) focalizam também a rede de cooperação com outras empresas, que consideram necessárias para que se possa oferecer eficiência e comercializar valor, classificando essas situações no bloco relacionamento com parceiros. Já Chesbrough apresenta os componentes da cadeia de valor, ou seja, fornecedores, clientes e o que denomina de “complementadores potenciais” (CHESBROUGH, 2012, p.95).

Por último, os aspectos financeiros também são mencionados pelos autores. Em uma das obras que envolvem os autores Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18), os mesmos citam que estrutura de custos (2011, p.41) resume as consequências financeiras dos meios empregados no modelo de negócio. Essa mesma consideração é também apresentada por Osterwalder e Pigneur em obra posterior (2011, p.41). Quanto ao modelo de receita, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18) apresentam-no como a maneira pela qual a empresa obtém lucro através de uma variedade de fluxos de receitas. Essa mesma condição é apresentada por Osterwalder e Pigneur em outra momento (2011, p.31). Os referidos aspectos considerados por Chesbrough são apresentados a partir da “necessidade de especificar os mecanismos de geração de receita da empresa e estimar a estrutura de custo e potencial de lucro para produzir uma oferta” (CHESBROUGH, 2012, p.95).

Vale ressaltar o bloco configuração de valor proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18) e por Osterwalder e Pigneur (2011, p.35) que considera os

aspectos das atividades e dos recursos utilizados pela empresa em sua organização. Tal aspecto é focalizado na presente pesquisa, sendo que a consideração pelos autores das questões ligadas às atividades e aos recursos é detalhada no conceito de estrutura organizacional.

O quadro 5 apresenta os pontos centrais descritos por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18) e por Osterwalder e Pigneur (2011, p.19) em cada um dos blocos de construção dos modelos de negócios, de maneira sinótica. Devido à similaridade dos conceitos apresentados pelos autores, Osterwalder, Pigneur e Tucci e Chesbrough, montou-se uma coluna com a descrição operacional de cada bloco constitutivo.

Quadro 5 - Geração da descrição operacional dos blocos constitutivos dos modelos de negócios.

Pilar de agrupamento	Bloco constitutivo do modelo de negócio	Descrição operacional dos blocos constitutivos
Produto	Proposta de valor	Visão geral do portfólio de produtos e serviços da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.18; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.23; CHESBROUGH, 2012, p.95).
Relacionamento com clientes	Cliente-alvo	Segmentos de clientes para os quais a empresa quer oferecer valor (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.18; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.21; CHESBROUGH, 2012, p.95).
	Canal de distribuição	Meios utilizados pela empresa para contatar seus clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.18; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.27; CHESBROUGH, 2012, p.95).
	Relacionamento	Tipos diferentes de ligações entre a empresa e seus segmentos de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.18; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.29; CHESBROUGH, 2012, p.95).

continua

conclusão

Pilar de agrupamento	Bloco constitutivo do modelo de negócio	Descrição operacional dos blocos constitutivos
Gestão de Infraestrutura	Configuração de valor	Organização das atividades e dos recursos (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.18; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.35; CHESBROUGH, 2011, p.95).
	Competências essenciais	Competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.18; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.37; CHESBROUGH, 2012, p.95).
	Relacionamento com parceiros	Rede de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer eficiência e comercializar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.18; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.39; CHESBROUGH, 2012, p.95).
Aspectos Financeiros	Estrutura de custos	Consequências financeiras dos meios empregados no modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.18; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.41; CHESBROUGH, 2012, p.95).
	Modelo de receita	Forma como a empresa obtém lucro através da variedade do fluxo de receitas (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.18; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.31; CHESBROUGH, 2012, p.95).

Fonte: Elaborado a partir dos autores mencionados.

Resta agora alinhar tais componentes com aqueles propostos por outros autores como sendo condições tangíveis para alterações nos modelos de negócios de maneira a que se possa caminhar para a definição de mudança significativa.

5.3.2 Alinhamento dos componentes dos blocos constitutivos dos modelos de negócios com as características tangíveis de alterações

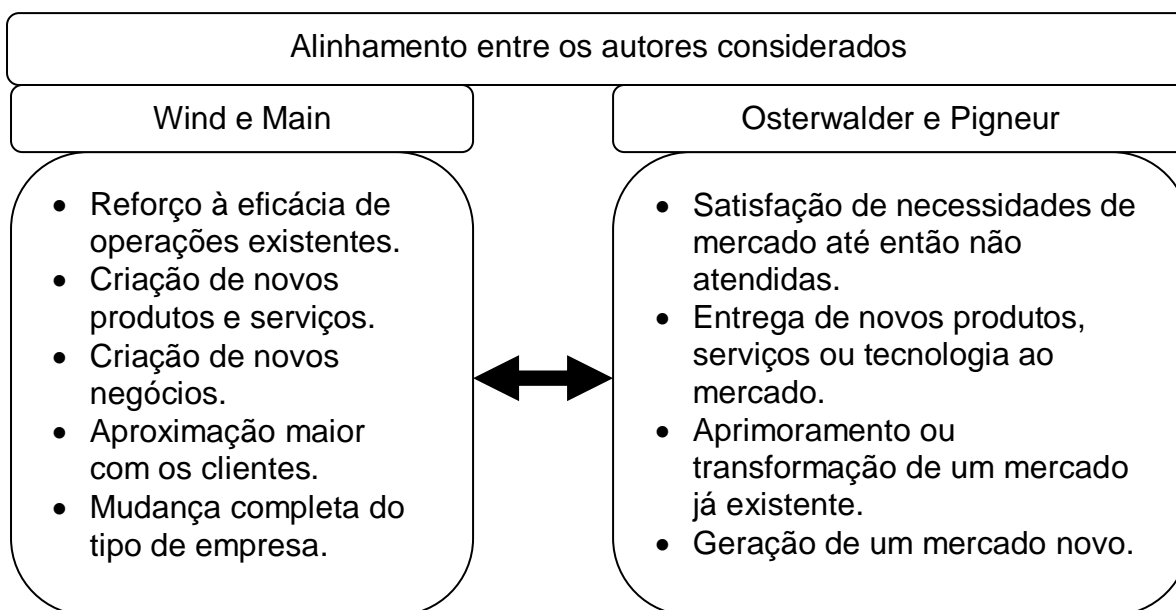
Nos estudos de Wind e Main é evidenciada a necessidade de novos formatos para os empreendimentos contemporâneos, que os autores denominam de “empreendimento do século XXI” (WIND; MAIN, 2002, p.170). Os autores apresentam cinco meios fundamentais pelos quais a tecnologia determina os novos caminhos empresariais, a saber: “reforçar a eficiência e economia das operações existentes, criar novos produtos e serviços, criar novos negócios, aproximar mais o cliente da empresa e mudar completamente a natureza de tipos novos e mesmo tradicionais de empresas” (WIND; MAIN, 2002, p.170-171).

Nesse sentido, pode-se ainda recorrer a outros autores para buscar o entendimento das categorias de alterações que podem justificar alterações nos modelos de negócios.

Isso posto, pode-se recorrer mais uma vez aos conceitos de Osterwalder e Pigneur para obter as condições tangíveis das alterações empresariais. Os autores consideram que alterações em modelos de negócios são decorrentes de pelo menos um de quatro objetivos, a saber: satisfação de necessidades de mercado até então não atendidas; entregar novos produtos, serviços ou tecnologias ao mercado; aprimorar ou transformar um mercado já existente, e gerar um mercado novo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.244). Esses elementos apresentados pelos autores se alinham com aqueles igualmente propostos por Wind e Main, uma vez que se encontram praticamente sob o mesmo prisma.

A figura 5 a seguir apresenta o alinhamento entre as características das alterações nos modelos de negócios, conforme os autores mencionados.

Figura 5 - Características de alterações em modelos de negócios e formas de atuação empresarial.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Wind e Main (2002, p.170-171) e Osterwalder e Pigneur (2011, p.244).

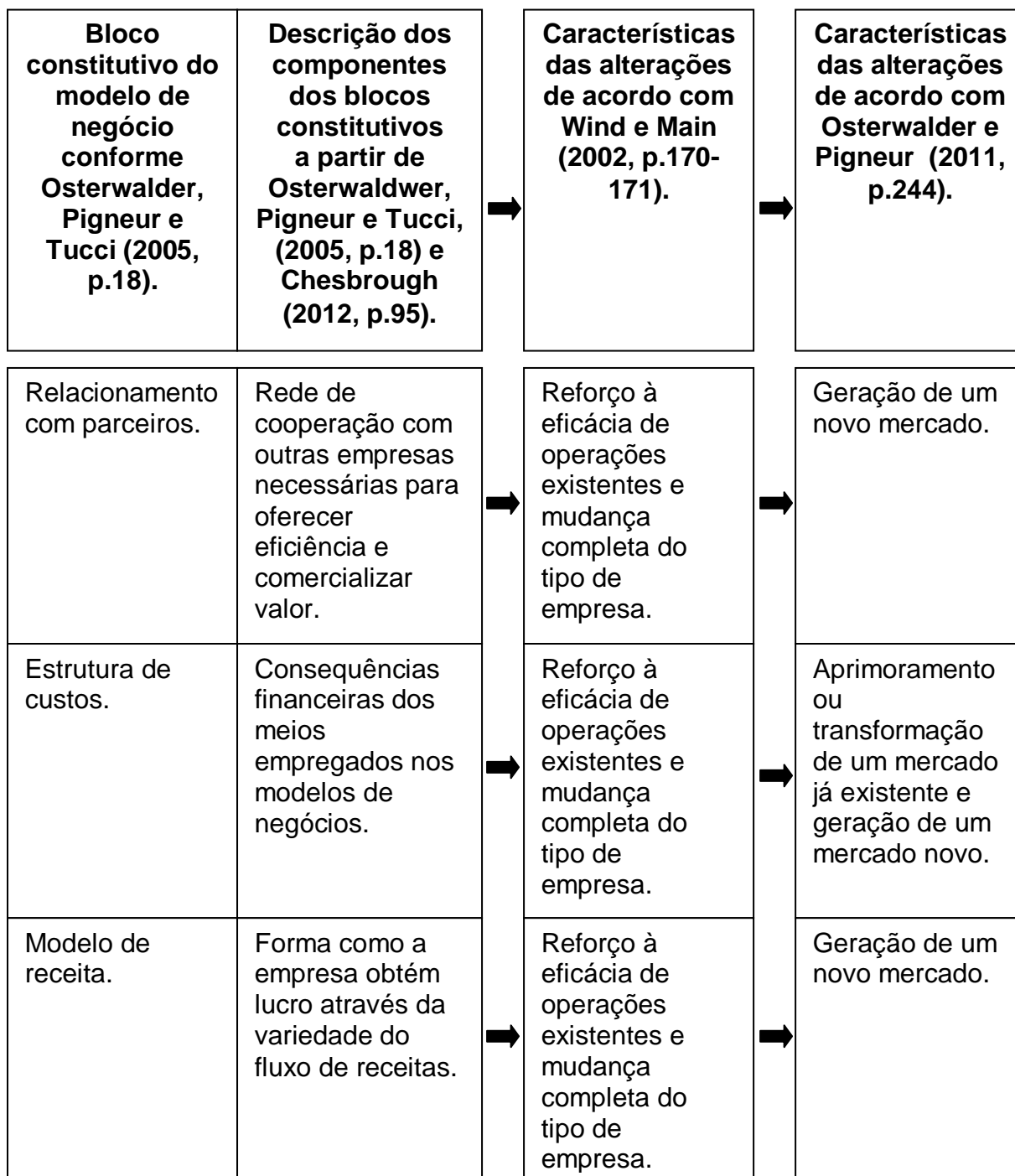
Igualmente se observa que tais componentes apresentam relação direta com os blocos constitutivos dos modelos de negócios. Nesse sentido, torna-se de valia a presente pesquisa, o estabelecimento do alinhamento entre as descrições dos componentes dos blocos constitutivos dos modelos de negócios apresentados por Osterwalder e Chesbrough com as características das alterações apresentadas por Wind & Main e Osterwalder & Pigneur. Tal alinhamento pode ser constatado no quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Alinhamento dos pontos considerados por diversos autores a partir dos blocos constitutivos dos modelos de negócios.

Bloco constitutivo do modelo de negócio conforme Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18).	Descrição dos componentes dos blocos constitutivos a partir de Osterwaldwer, Pigneur e Tucci, (2005, p.18) e Chesbrough (2012, p.95).	Características das alterações de acordo com Wind e Main (2002, p.170-171).	Características das alterações de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p.244).
Proposta de valor.	Visão geral do portfólio de produtos e serviços da empresa.	Criação de novos produtos e serviços.	Entrega de novos produtos, serviços ou tecnologia ao mercado.
Cliente-alvo.	Segmentos de clientes para os quais a empresa quer oferecer valor.	Aproximação maior com os clientes.	Satisfação de necessidades de mercado até então não atendidas.
Canal de distribuição.	Meios utilizados pela empresa para contatar seus clientes.	Aproximação maior com os clientes.	Entrega de novos produtos, serviços ou tecnologia ao mercado.
Relacionamento .	Tipos diferentes de ligações entre a empresa e seus segmentos de clientes.	Aproximação maior com os clientes.	Satisfação de necessidades de mercado até então não atendidas.
Configuração de valor.	Organização das atividades e dos recursos.	Mudança completa do tipo de empresa.	Geração de um mercado novo.
Competências essenciais.	Competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa.	Reforço à eficácia de operações existentes e mudança completa do tipo de empresa.	Aprimoramento ou transformação de um mercado existente e geração de um mercado novo.

continua

conclusão



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores mencionados.

Percebe-se que a partir das descrições apresentadas pelos autores, é possível se chegar à efetividade das características das mudanças nos modelos de negócios propostas por Wind e Main e também por Osterwalder e Pigneur.

Resta ainda definir o critério utilizado para se chegar à definição operacional de mudança significativa. Nesse sentido pode-se recorrer a Bardin ao destacar o

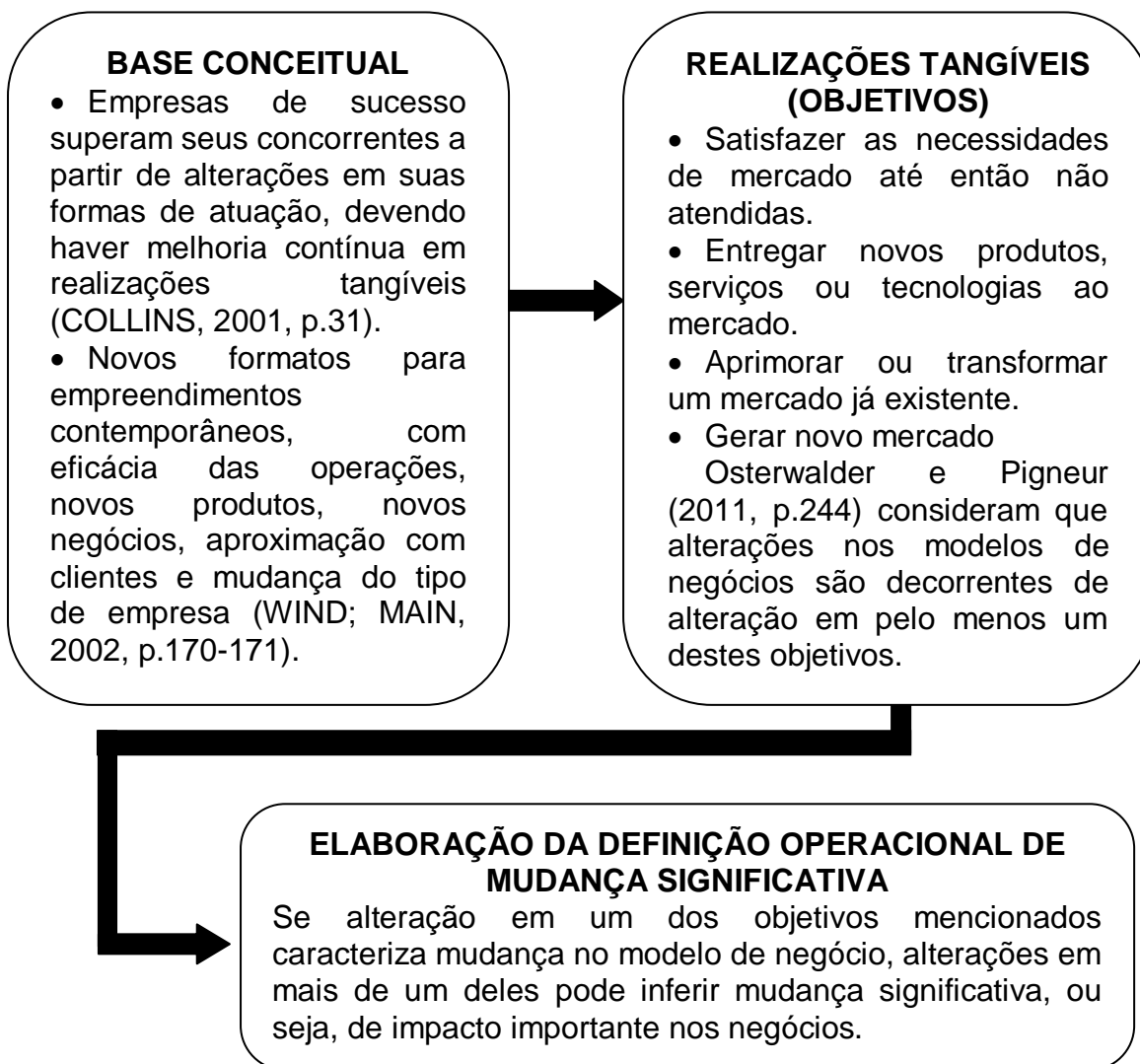
procedimento de análise inferencial. Tal autora reforça que as inferências respondem ao problema de se determinar o que levou à causa de determinado antecedente (BARDIN, 2011, p.45). Assim, pelo procedimento de inferência, pode-se chegar às características das alterações dos modelos de negócios a partir de seus componentes propostos pelos diversos autores destacados.

Isso posto, se a alteração em uma dessas quatro características já caracteriza a alteração no modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.244) e considerando-se que elas são em número de quatro, pode-se inferir que a alteração em mais que um deles pode inferir mudança significativa, ou seja, de impacto importante nos negócios da empresa. Tal condição pode ser lastreada nos estudos de Gibbs (2009, p.20), que menciona a condição de que a dedução se refere à explicação de uma situação a partir do enunciado sobre as circunstâncias.

Como etapa final da construção da definição de mudança significativa, pode-se recorrer ao alinhamento dessas características, ou objetivos tangíveis (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.244) com a base conceitual apresentada por Collins (2001, p.31).

Considerando as colocações dos autores evidenciados, pode-se construir o alinhamento entre seus conceitos de maneira a que se chegue à definição de mudança significativa do ponto de vista operacional. Assim, a figura 6, a seguir, demonstra tal construção.

Figura 6 - Etapas para construção da definição de mudança significativa.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Collins (2001, p.31), Wind; Main, (2002, p.170-171) e Osterwalder; Pigneur, (2011, p.244).

Reforça-se, dessa maneira, a definição operacional para mudança significativa, no sentido de que ela ocorre quando há constatação de alteração em mais de um dos seguintes componentes:

- satisfação de necessidades de mercado até então não atendidas;
- entrega de novos produtos, serviços ou tecnologia ao mercado;
- aprimoramento ou transformação de um mercado já existente;
- geração de novo mercado.

5.4 Estratégia

Alterações nos modelos de negócios requisitam alterações nas estratégias adotadas pelas empresas. Amit e Zott (2012, p.42) mencionam que modelo de negócio e estratégia afetam a *performance* da organização, mesmo tendo construções distintas. Tal consideração torna-se importante para se entender as relações entre o tema estratégia e estrutura, uma vez que sua relação com modelo de negócio é inerente aos estudos das performances dos negócios empresariais. A visão estratégica deve ser compartilhada para que faça sentido e ocorra a vinculação de todos a ela (GALDOS, 2013, p.128). Esses mecanismos dão ideia do dinamismo que deve haver no âmbito empresarial, o que implica em se considerar suas questões e implicações com a estratégia.

Assim, a abordagem dos negócios pode ser analisada sob o aspecto do dinamismo organizacional e, conseqüentemente, de suas alterações. Nesse sentido, Albuquerque (2012, p.315) menciona que o dinamismo dos processos das empresas possui ligação consistente com o que denomina de “flexibilidade das práticas organizacionais”. As movimentações empresariais fazem parte de suas ações em busca da sustentabilidade em negócios e manutenção no ambiente de atuação, o que determina suas práticas e conduta nas relações de negócios.

O dinamismo empresarial associado à estratégia é estudado de longa data e está inserido na definição de estratégia apresentada por Chandler (1962, p.14): “estratégia pode ser definida como a determinação da base de metas de longo prazo e objetivos de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para a realização dessas metas”. Tais cursos de ação apresentados por Chandler (1962, p.15) fornecem ideia da movimentação empresarial que deve ocorrer para a efetivação da estratégia e, conseqüentemente, a obtenção dos objetivos almejados. Nessa linha de consideração, Chandler (1962, p.15) enfatiza que novas estratégias requisitam estruturas remodeladas de maneira a atender as oportunidades. A reconfiguração organizacional é também apresentada por Shay e Rothaermel (1999, p.563) ao mencionarem que iniciativas agressivas de estratégias demandam reconceitualização da empresa.

O dinamismo empresarial também é estudado por Ghemawat (2002, p.68) ao considerar que as capacidades dinâmicas de uma empresa implicam em considerar “um dos aspectos mais estratégicos que é a forma como as coisas são feitas”, sendo

que poder-se-ia considerar suas rotinas, seus padrões. Em suas considerações, o autor menciona que as capacidades podem ser desenvolvidas, evidenciando, dessa forma, que o desenvolvimento das capacidades está associado às questões da gestão empresarial.

Ainda no aspecto de alinhamento da estratégia com diversos aspectos empresariais, pode-se considerar estudo conduzido por Wanto e Suryasaputra (2012, p.472) que analisaram o efeito de diversos componentes na performance empresarial. Ao relacionar a cultura organizacional com a competitividade empresarial, destacam componentes como suporte e tarefas, dentre outros (WANTO; SURYASAPUTRA, 2012, p.472). Tais componentes fazem parte da estrutura das organizações, e, por essa razão, se encontram em destaque no presente estudo.

A partir dessas considerações, emerge a posição de uma abordagem estruturalista de estratégia, que considera aspectos da organização que influenciam os resultados pretendidos, sendo internos ou externos à empresa. Kim e Mauborgne (2009, summary) consideram tal abordagem estruturalista e focalizam a conduta da organização associada à estrutura de maneira a se obter o desempenho esperado. Tal conduta é dependente de aspectos estruturais considerados como básicos, tanto do aspecto interno, como as decisões, quanto de elementos externos à organização, como fornecedores e clientes. Apresentam ainda três fatores que determinam a correta abordagem estratégica a ser adotada, a saber: condições estruturais, os recursos e capacidades e a mentalidade estratégica.

Ao abordar as condições estruturais, os autores enfatizam que os recursos e capacidades são importantes para obtenção de uma posição competitiva viável. Pode-se considerar que os recursos são importantes à consecução das estratégias para obtenção dos objetivos, e eles estão localizados nos elementos da estrutura que os acolhe. Assim, deve-se igualmente considerar que os mesmos, recursos, localizam-se na estrutura organizacional, que é de domínio da esfera gerencial das organizações. Fligstein (2007, p.7) apresenta a consideração de Chandler de que os gerentes possuem à sua disposição as estratégias e o *design* da organização para obtenção do sucesso empresarial.

Van Der Merwe (2002, p.401) menciona que a falha em obter o sucesso empresarial ocorre durante o projeto de implantação da nova estratégia, sendo que a gestão inadequada é sua principal razão. Isso posto, se a estrutura é um dos

elementos à disposição da gestão, ela deve ser adequadamente implantada em conformidade ao projeto para que se possa assegurar o melhor resultado possível ao plano estratégico. A utilização correta da estrutura para assegurar o sucesso da estratégia torna-se mais importante à medida que se considera que as estratégias que no passado eram desenvolvidas ao longo de cinco a quinze anos, são na atualidade implementadas dentro de semanas (VAN DER MERWE, 2002, p.404).

5.5 Estrutura organizacional

A estrutura das organizações estão diretamente ligadas às formas de atuação das organizações, constatando-se que as mudanças empresariais ocorridas contemporaneamente levaram às modificações nas mesmas, conforme exposto por Ribeiro (2009, p.206). Nesse aspecto a autora reforça que as estruturas se tornam mais flexíveis para atender às modificações do ambiente. Porém, a questão relativa às estruturas organizacionais não é assunto novo no âmbito da Administração.

Os estudos das estruturas organizacionais estão presentes na Administração desde que a mesma passou a ser estudada sob o aspecto científico. Henri Fayol (1978, p.17) já considerava em seus estudos o que denominava de “duplo organismo, material e social, da empresa”, quando se referia à constituição de “organização”. A Teoria Estruturalista também estudou a concepção das organizações, a partir de um sistema social aberto deliberadamente construído (SILVA, 2001, p.287).

Essas condições nos apresentam a estrutura como algo concreto, objetivo, construído a partir de componentes materiais e sociais. Estrutura, portanto, não tem característica de subjetividade ou algo sem consistência. Confirmando essa condição de elemento concreto, pode-se recorrer aos estudos organizacionais de Etzioni (1968, p.125) que menciona a vantagem do elemento concreto que possibilita tornar a teoria mais verificável. Também Biasca apresenta o conceito de estrutura abordando seu aspecto concreto, a saber: “...estrutura da empresa como os aspectos físicos (instalações, localização etc.), administrativos (organização, procedimentos etc.), humanos (cultura), financeiros e legais, cuja mudança exige certo tempo” (BIASCA, 1995, p.18).

Nessa busca por uma definição concreta de estrutura, pode-se recorrer a elementos que compõem a gênese dos estudos organizacionais. Historicamente, as organizações são estudadas a partir dos elementos que a constituem e determinam seu modelo de estrutura, compreendendo as relações que ali ocorrem. O conceito de organizações apresentado por Etzioni já contempla o elemento estrutura:

As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente constituídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. [...] As organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. A organização também pode recombinar seu pessoal, através de transferências e promoções (ETZIONI, 1980, p.9).

Essa definição de Etzioni, focaliza que a estrutura é um elemento importante às organizações, uma vez que elas, estruturas, são ordenadas com a finalidade de aumentar sua eficiência. Isso nos remete a entender o conceito de estrutura e suas relações com os resultados organizacionais, o que determina sua importância nos estudos empresariais. A análise histórica do assunto mostra que a partir da década de 1970 os estudos relativos ao estruturalismo aparecem com mais frequência nos temas organizacionais e a compreensão das relações das disposições profissionais no ambiente empresarial passa a ganhar destaque. Assim, pode-se observar o que menciona Motta ao se referir ao assunto e incorporar seu conceito de estrutura:

Há dois ou três anos, a palavra estruturalismo foi incorporada ao vocabulário dos grupos mais intelectualizados [...] A palavra estrutura é de emprego muito antigo, tanto nas ciências físicas quanto nas sociais e em termos amplos significa tudo o que a análise interna de uma totalidade revela, ou seja, elementos e suas inter-relações, disposição. O conceito de estrutura é especialmente importante para a ciência porque pode ser aplicado a coisas diferentes, permitindo comparação (MOTTA, 1979, p.53).

Vasconcellos e Hemsley (1997, p.3) consideram que a estrutura organizacional abrange diversos componentes, a saber:

A Estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p.3).

Reforça-se assim, que a estrutura está diretamente relacionada com as atividades desenvolvidas e com os objetivos determinados.

A incorporação das atividades e seus comandos no conceito de estrutura é reforçada por outros autores. Carreira apresenta seu conceito de estrutura e ainda considera sua representação de maneira efetiva no âmbito organizacional, ao mencionar que “a estrutura organizacional é a superposição de órgãos, de forma a representar aqueles que têm maior ou menor autoridade hierárquica em relação aos demais” e ainda completa que “a representação gráfica de uma estrutura organizacional é denominada organograma” (CARREIRA, 2009, p.258). Menciona, ainda, o autor, que a construção da estrutura organizacional ocorre por meio da metodologia denominada departamentalização, com a utilização de “critérios técnicos de agrupamento dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, visando os objetivos da empresa” (CARREIRA, 2009, p.258). Madeira e Pereira vão adiante nas questões relativas às atividades e mencionam que a estrutura organizacional “contempla as relações de autoridade e poder, as maneiras como o trabalho é definido e suas tarefas, as formas de coordenação dessas tarefas, e os elementos que propiciam consistência e harmonia interna” (MADEIRA; PEREIRA, 2011, p.2).

Henry Mintzberg apresenta seu conceito de estrutura organizacional também considerando as tarefas e a função de coordenação entre elas: “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2003, p.12). O conceito de estrutura proposto por Mintzberg será considerado em suas decorrências, adiante do presente estudo.

Essas conceituações de estrutura se consolidam e aparecem em estudos contemporâneos sobre o tema. Dutra (2005, p.35) discorre sobre os estudos de Waterman e Peters, ex-consultores da empresa de consultoria McKinsey, e que propuseram o modelo dos “sete Ss” que contempla os sete componentes de uma

organização, a saber: estrutura, sistema, estilo, direção, habilidades, estratégia e valores. A estrutura é também avaliada por Levinson (2002, p.31) e considerada importante fator a ser considerado nas organizações que passam por fases de mudanças em seus trajetos.

O Manual de Oslo, ao discorrer sobre o “dínamo da inovação”, cita expressamente a estrutura da empresa como componente que distingue a capacidade inovativa da organização. O referido documento menciona os componentes empresariais envolvidos na capacidade de inovar: estrutura da empresa, força de trabalho, competências, departamentos, estrutura financeira, estratégia, mercados, concorrentes, alianças e a organização interna (MANUAL DE OSLO, ITEM 3.4, OECD, 1990). Configura-se, dessa maneira, a importância de se considerar a estrutura organizacional nos aspectos das mudanças organizacionais.

Observa-se que a estrutura nos estudos mencionados faz parte do que se denomina de elementos *hard*, ou seja, aqueles que são encontrados em componentes-chaves da organização, como, por exemplo, nas declarações de estratégias e, assim, pode-se notar a abrangência do assunto.

Para entender tal abrangência, pode-se recorrer a Montana e Charnov (1993, p.165) que apresentam um conceito de estrutura organizacional a partir do qual se pode contemplar componentes que se envolvem no que denominam de relações primárias. Tais componentes são a responsabilidade, autoridade e prestação de contas e possibilitam a união de funções e demais recursos com a finalidade de consecução de objetivos.

Os autores apresentam a estrutura organizacional como algo que permite a organização dessas relações formais, possibilitando ainda os meios para que as comunicações ocorram entre as linhas de autoridade, responsabilidade e prestação de contas.

Nélio Oliveira (2007, p.5) confirma a alocação de elementos e seus aspectos relacionais ao apresentar o conceito de estrutura como sendo “a disposição de partes em uma organização e as relações mantidas entre elas” e reforça o aspecto concreto da estrutura ao mencionar que as “partes se materializam em pessoas, cargos, grupos, departamentos, áreas etc., cada uma com certas atividades específicas, mas mantendo interações umas com as outras e podendo ser vistas, assim, como um todo organizacional” (OLIVEIRA, 2007, p.5). O mesmo autor apresenta ainda as funções de uma estrutura organizacional, elencando as

seguintes: técnica, relacional, de poder e valorativa. O aspecto da função técnica envolve, segundo o autor, as maneiras como determinado trabalho é realizado ou o resultado é obtido. Já a função relacional, refere-se aos padrões estabelecidos para o comportamento. Quanto à função de poder, o autor, menciona que a estrutura “regula a autoridade e a subordinação” (OLIVEIRA, 2007, p.5). Por último, o autor discorre acerca da função valorativa, que envolve valores e princípios compartilhados.

Esses elementos conceituais remetem à posição da estrutura no âmbito dos negócios organizacionais, uma vez que nela estão contidos os elementos relacionados às atividades da organização.

O quadro 7 apresenta as diversas conceituações de estrutura organizacional, consideradas por diferentes autores.

Quadro 7 - Conceitos/características de estrutura organizacional.

Autor	Conceito/característica de estrutura organizacional
Motta (1979, p.53)	Tudo o que a análise interna de uma totalidade revela, ou seja, elementos, suas inter-relações, disposição.
Fayol (1978, p.17)	Duplo organismo, material e social, da empresa.
Manual de Oslo (1990, item 3.4)	Componente que distingue a capacidade inovativa da organização.
Montana; Charnov (1993, p.165)	Componentes, considerados como a responsabilidade, a autoridade e a prestação de contas, que se envolvem em relações primárias.
Biasca (1995, p.18)	Aspectos físicos (instalações, localização etc.), administrativos (organização, procedimentos etc.), humanos (cultura), financeiros e legais, cuja mudança exige certo tempo.
Vasconcellos; Hemsley (1997, p.3)	Resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a mais alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.
Oliveira (2007, p.5)	Disposição de partes em uma organização e as relações mantidas entre elas. Partes que se materializam em pessoas, cargos, grupos, departamentos, áreas etc., cada uma com certas atividades específicas, mas mantendo interações umas com as outras e podendo ser vistas, assim, como um todo organizacional.
Gonçalves (2000, p.14)	Fluxo de trabalho em torno de um processo.
Mintzberg (2003, p.12)	Soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.
Burton; Desanctis; Obel (2010, p.57)	Configuração de uma empresa.
Carreira (2009, p.258)	Superposição de órgãos, de forma a representar aqueles que têm maior ou menor autoridade hierárquica em relação aos demais.
Madeira; Pereira (2011, p.2)	Relações de autoridade e poder, as maneiras como o trabalho é definido e suas tarefas, as formas de coordenação dessas tarefas, e os elementos que propiciam consistência e harmonia interna.

Fonte: Elaborado a partir dos autores mencionados.

Ao se estudar a influência que a estrutura organizacional exerce nos negócios, torna-se necessário conhecer o ambiente empresarial, onde ocorrem as relações entre os componentes responsabilidade, autoridade e prestação de contas

apresentados por Montana e Charnov (1993, p.165) contemplados pela estrutura organizacional. O ambiente empresarial pode ser caracterizado como “uma construção dos tomadores de decisão, que influenciam, modificam e criam o contexto e o mercado” (BIGNETTI, 2002, p.48), ou seja, a estrutura é criada, construída para o ambiente empresarial.

O conceito de criação de configuração é também apresentado por Burton, Desanctis e Obel (2010 p.57) ao afirmarem que “a escolha da configuração de uma empresa – às vezes chamada de sua estrutura ou arquitetura – é uma decisão crítica para o executivo”. Nesse aspecto, o elemento estrutural ao ser construído passa a ter caráter objetivo, ou seja, concreto, passando a possuir determinada configuração, própria para receber as competências existentes na empresa. Borini e Fleury (2010, p.580) afirmam que as competências empresariais estão relacionadas às diferentes configurações adotadas pelas empresas. Já Gonçalves (2000, p.14) estabelece a relação entre processo e estrutura ao mencionar que “faz sentido definir uma estrutura organizacional em torno de um processo como fluxo de trabalho”.

As alterações nos modelos de negócios resultam de esforços ocorridos dentro da organização e que estão ligados à estrutura organizacional (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.244). A estrutura atua como impulsionadora da implantação dos novos modelos, sendo motivada por diversos aspectos, sendo eles: a existência de insatisfação com o modelo existente, a necessidade de adaptação do modelo existente ao ambiente em mutação, a necessidade de entrega de novos produtos ou serviços aos clientes e, por último, preparação da organização para o futuro (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.244).

Para se entender a importância dos processos nos resultados, pode-se recorrer a Crispim e Fillietaz (2010, p.13) que apresentam os elementos que agem diretamente para o desempenho de um negócio, a saber: “seleção de clientes, proposição básica de valor, diferenciação de ofertas, adoção de critérios para escolha de tarefas que realizará e que serão terceirizadas e configuração de seus processos e recursos”. No ambiente empresarial contemporâneo, os processos componentes das estruturas organizacionais convivem com a Internet, o que os condiciona a entender como se dão os negócios nesse novo ambiente. Smith e Fingar (2003, p.7) denominam de processos de negócios digitalizados aqueles elementos organizacionais que integrados, com utilização da Internet, possibilitam a

geração de valor para os clientes; e a estrutura como já analisada, é um dos componentes organizacionais.

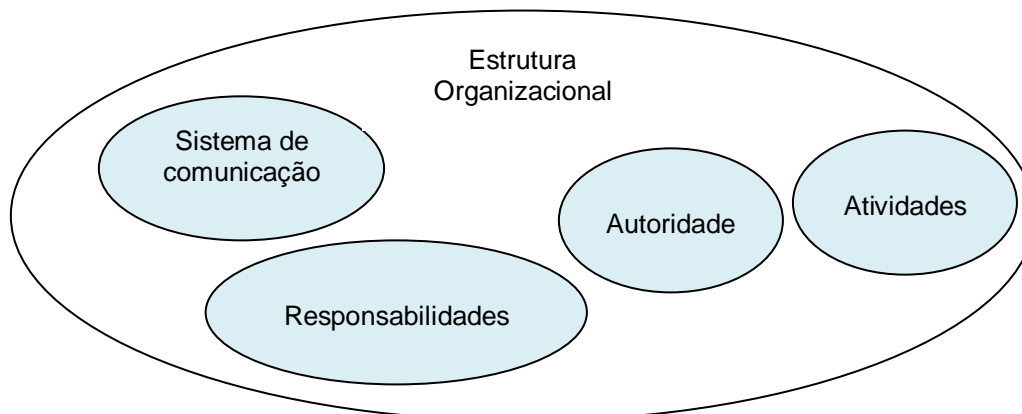
Pelo exposto, denota-se que o conjunto estrutura-processos é montado no âmbito interno das organizações, sendo suas ações voltadas ao atendimento das condições de negócios por elas, organizações, realizados. Esse aspecto é estudado por Batocchio e Biaggio (1999, p.12,14) ao apresentarem o Capital Estrutural que tem como componente os processos internos, além das tecnologias, dados e publicações. Os mesmos autores reforçam que o Capital Estrutural atua na geração contínua de valor, o que possibilita a sua relação direta com os negócios das empresas.

Sardas também aborda o aspecto de valor percebido pelo cliente como que decorrente da atuação dos componentes da estrutura organizacional. Para o autor a gerência de nível mais elevado tem a função de atuar amenizando os conflitos da estrutura e seu papel é vital para o sucesso dos planos traçados e para consolidar o conceito de valor percebido em toda a organização (SARDAS, 2014, p.45).

Denota-se que a configuração dos processos como elementos que agem diretamente no desempenho dos negócios é assunto em pauta nos estudos organizacionais. Do exposto pelos diversos autores, pode-se apresentar a estrutura como sendo o elemento da organização considerado pelo desenho organizacional, composto basicamente por sistema de comunicação, responsabilidades, autoridade e atividades.

A figura 7 mostra de maneira sinóptica o conceito de estrutura organizacional, considerando seus componentes básicos.

Figura 7 - Componentes básicos da estrutura organizacional.



Fonte: Elaborado a partir das diversas propostas dos diferentes autores considerados.

5.5.1 Tipologia das estruturas organizacionais

As estruturas organizacionais possuem várias tipificações, consideradas por diversos autores que as estudam. No entanto, não se pode considerar a existência de uma estrutura melhor. Mintzberg (2003, p.310) afirma que a estrutura adequada está condicionada à consistência dos parâmetros de seu desenho, bem como de fatores que envolvem a situação empresarial.

Por outro lado, como as empresas são formadas, em sua maioria, por diversas unidades de fragmentação, ou departamentos, é possível se detectar diferentes tipos de estruturas em uma mesma organização, ao que se dá o nome de estruturas múltiplas (HALL, 2004, p.47-48). As diferentes estruturas ocorrem em decorrência da complexidade do ambiente no qual as empresas operam e que requisitam modelos diferentes de arranjos para o devido suporte (HALL, 2004, p.48). Essa condição confirma que as estruturas devem dar o devido atendimento aos modelos de atuação das empresas, ou seja, havendo alterações nos mesmos, aquelas devem ser alvo de avaliação quanto a possíveis alterações necessárias.

Isso posto, torna-se importante compreender os diversos formatos organizacionais e suas aplicações no ambiente organizacional, de maneira a que se possa constatar as inovações nos desenhos organizacionais como decorrentes das necessidades impostas pelas alterações nos modelos de negócios.

Os diferentes formatos de estruturas, chamados de departamentalização, podem se apresentar sob diversas tipologias. De maneira a que se possa conhecer os diferentes tipos de estruturas, pode-se recorrer a autores que as estudam. Montana e Charnov (2010, p.177-181) apresentam os seguintes tipos: Funcional, Divisional, Por Processo, Por Produtos, Por Mercados, Por Clientes, Por Área Geográfica e Estrutura Matricial. Robbins (2000, p.188-192) considera a existência de outros tipos além daqueles já mencionados: Estrutura Baseada em Equipes, Unidades Internas Autônomas (Unidades Estratégicas de Negócios), Organização Virtual e Organização Sem Fronteiras. Já Vasconcellos e Hemsley (1997, p.12-13, 53) apresentam o conceito de Estrutura Matricial, por Período e por Amplitude de Controle. Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000, p.140) mostram detalhes da Estrutura Celular. Também pode-se recorrer a Resende *et al.* (2002, p.3) que discorrem sobre a Estrutura Modular enquanto Morilhas *et al.* (2009, p.4), falam sobre a constituição de *spin-off* e Cury (2000, p.250) apresenta a Estrutura por

Projetos. Além disto pode-se considerar ainda os conceitos da Estrutura Ad-hoc, trabalhados por Karadimas, Loumos e Tsigkas (2006, p.1).

O quadro 8 apresenta diversas tipologias e suas principais características.

Quadro 8 - Tipos de estrutura organizacional e suas características.

TIPO DE ESTRUTURA	CARACTERÍSTICAS
Funcional	Funções agrupadas de acordo com as especializações dos profissionais da empresa (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.177).
Divisional	Agrupamento de profissionais relacionados com diferentes produtos/serviços que atendem clientes similares numa mesma região (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.177).
Por Processos	As unidades são agrupadas de acordo com as fases de um processo (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.178).
Por Produtos	Os agrupamentos ocorrem de acordo com os produtos da empresa. Privilegia-se a fragmentação das unidades empresariais a partir dos produtos por elas gerados ou com os quais se envolvem (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.178).
Por Mercados	As atividades são agrupadas de acordo com os diferentes mercados de atuação da empresa (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.178).
Por Cliente	O agrupamento corre de acordo com os diferentes clientes com os quais a empresa opera. À montagem da estrutura privilegia-se a classificação dos clientes e não outros fatores como produtos e serviços, por exemplo (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.179).
Por Localização Geográfica	As atividades são agrupadas de acordo com as diferentes localidades onde a empresa opera ou mantém unidades de representação. O foco da estrutura é possibilitar a gestão do negócio a partir das localidades consideradas na análise, que podem envolver, bairros, municípios, estados, países ou outras separações possíveis de serem consideradas nas localizações (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.179).
Por Período	Por ocorrerem atividades semelhantes em diversos períodos, adotam-se estruturas idênticas, com mesmos profissionais, executando atividades em períodos diferentes (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p.12).

continua

continuação

Por Amplitude de Controle	Alocam-se pessoas aos líderes de acordo com sua capacidade de gerenciá-las em termos de quantidade de subordinados (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p.12-13).
Matricial	Combinação de estruturas, normalmente aquelas denominadas de Funcional e Por Projetos. Nesse caso, diversos especialistas se vinculam a diferentes projetos e atuam concomitantemente cruzando conhecimentos e obtendo pareceres de outros profissionais sobre um mesmo assunto (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.179-180; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p.51).
Por Projetos	As atividades são ligadas ao desenvolvimento de projetos. A estrutura é montada para atender projetos específicos e pode ser aproveitada em diversos projetos semelhantes, considerando que um projeto tem início e término definidos (CURY, 2000, p.250).
Celular	Arranjo que contempla diversas equipes de trabalho com as mesmas atividades funcionais e sob a coordenação de um líder. Neste caso, uma equipe se responsabiliza pela realização das diversas etapas de um trabalho (SACOMANO NETO; ESCRIVÃO FILHO, 2000, p.140).
Baseada em Equipes	Há o rompimento das barreiras departamentais sendo que o desenho mais horizontal une as equipes, exigindo profissionais especialistas e generalistas simultaneamente (ROBBINS, 2000, p.188).
Unidades Internas Autônomas (Unidades Estratégicas de Negócios)	As unidades da empresa assumem seus negócios como se fossem empresas independentes. Custos e resultados são apropriados às diversas unidades estratégicas de forma a que possam ser consideradas como se fossem unidades autônomas (ROBBINS, 2000, p.188)
Virtual	Quase inexistência de estrutura. Esse tipo de estrutura é utilizado em empresas que adotam terceirização para diversas atividades e funções, com operações ligadas à Internet ou com sua utilização nos mecanismos de negócios (ROBBINS, 2000, p.189-191).
Sem Fronteiras	Procura-se eliminar a cadeia de comando, minimizando limites verticais e horizontais (ROBBINS, 2000, p.191-192).
Modular	Divide-se a produção em módulos que são fornecidos e os mesmos são adotados por outras empresas que estão dentro do mesmo espaço físico. São também chamados de consórcios modulares, nos quais custos e despesas comuns são compartilhados pelos participantes (RESENDE <i>et al.</i> , 2002, p.3).

continua

conclusão

<i>Spin-off</i>	Uma unidade interna autônoma se torna uma empresa independente e passam a ter vida empresarial própria. Nesse caso, presta serviços para a empresa originária e pode também prestá-los a outras empresas (MORILHAS <i>et al.</i> , 2009, p.4).
<i>Ad-hoc</i>	Estruturas dotadas de flexibilidades que permitem cumprir finalidades temporárias e que serão desmontadas tão logo cumpridas suas finalidades. Dotam-se as estruturas temporárias dos recursos necessários para suas operações (KARADIMAS; LOUMOS; TSIGKAS, 2006, p.1).

Fontes: Elaborado pelo autor a partir das fontes mencionadas.

Vasconcellos e Hemsley (1997, p.6-19) apresentam a classificação das estruturas em dois grupos, a saber: tradicionais e inovativas. Os autores atribuem as alterações nas estruturas tradicionais às mudanças que ocorrem nos ambientes nos quais estão inseridas as organizações (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p.19).

As estruturas consideradas como tradicionais por Vasconcellos e Hemsley (1997, p.9), são as seguintes: Funcional, Por Localização Geográfica, Por Processos, Por Clientes, Por Produtos, Por Período e Pela Amplitude de Controle.

Já as estruturas consideradas como inovativas (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p.23) ou contemporâneas na apresentação de Cury (2000, p.249), apresentam a característica de estarem adaptadas às condições ambientais. Uma vez que ocorrerem mudanças nas estratégias, as estruturas também devem ser alteradas (CURY, 2000, p.250).

Também se deve considerar que o fato de uma estrutura ser classificada como tradicional ou mesmo inovativa, ou contemporânea, não a desqualifica ou mesmo a enquadra como ultrapassada. Nesse sentido, Picchiali (2010, p.2) afirma que “não existe um modelo ideal de estrutura” considerando que a estrutura deve atingir os objetivos para os quais foi proposta e dando cumprimento à missão da empresa. Isso posto, percebe-se que as estruturas organizacionais são utilizadas em seus diferentes formatos para dar atendimento às necessidades de negócios das empresas.

5.5.2 Redução dos diversos tipos de estrutura ao modelo de Mintzberg

Em função da existência de diversas possibilidades de arranjos organizacionais, surgem os inúmeros tipos de estruturas, mesmo considerando que podem coexistir concomitantemente nas organizações. Mintzberg considera em seus trabalhos que “na prática [...] o número que pode ser eficaz para a maioria das organizações pode ser bem menor” (MINTZBERG, 2003, p.13). Madeira e Pereira (2011, p.5) destacam tal condição em seus estudos ao considerarem que todas as configurações organizacionais podem ser desenhadas a partir de cinco configurações como estudadas por Mintzberg (Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionada e Adhocracia). Essas configurações propostas por Mintzberg são detalhadas adiante no presente trabalho.

Oliveira (2007, p.21) se refere aos diversos formatos organizacionais, mencionando que os desenhos considerados por Mintzberg buscam atender as contingências do ambiente, possibilitando congruência entre os componentes internos e externos à organização.

O aspecto da contingência como justificadora para os desenhos organizacionais eficientes é também abordado por Nadler *et al.* (1994, p.41) ao mencionarem que as diferentes maneiras de se organizar serão válidas para diferentes contextos organizacionais.

Isso posto, pode-se considerar os estudos de Mintzberg para se obter a redução na quantidade de tipos de estruturas a serem considerados, de maneira a que se possa buscar o enquadramento das empresas em fatores comuns.

5.5.3 O Modelo de configurações proposto por Mintzberg

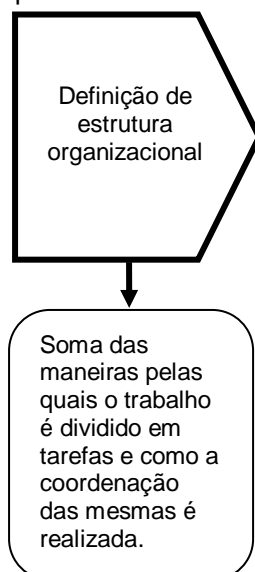
Henry Mintzberg desenvolveu estudo acerca das organizações no qual enfatizou suas configurações de maneira a possibilitar a eficácia empresarial. O modelo se tornou popular e possibilitou estudos das questões ligadas às estruturas organizacionais e suas ligações com seus contextos de atuação (URBANAVICIUS JÚNIOR, 2008, p.14). Nesse sentido suas obras reforçam os elementos constituintes do corpo organizacional, partindo de sua definição e culminando com os tipos comuns de estruturas.

A utilização do modelo organizacional proposto por Mintzberg possibilita o entendimento da amplitude e da complexidade que envolve as estruturas organizacionais. A síntese da proposta do autor pode ser considerada a partir de cinco etapas, quais sejam: a definição de estrutura organizacional, os componentes da estrutura organizacional, os elementos de *design*, os parâmetros de *design* e, por último, os tipos de estruturas. Tais elementos são detalhados adiante, de maneira a que se possa entender a interligação entre eles, que culmina na tipologia organizacional proposta pelo autor.

5.5.4 Definição de estrutura de Mintzberg

Como já abordado anteriormente, o conceito de estrutura organizacional apresentado por Mintzberg focaliza os dois principais componentes da mesma: a divisão do trabalho e das tarefas e a coordenação das mesmas. Nessa definição surgem as bases para o estudo dos componentes da estrutura. A definição apresentada pelo autor, e mostrada na figura 8 é: “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2003, p.12).

Figura 8 - Interligação dos conceitos de Mintzberg para o estudo das estruturas organizacionais: definição de estrutura como primeiro componente.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, 2003, p.12.

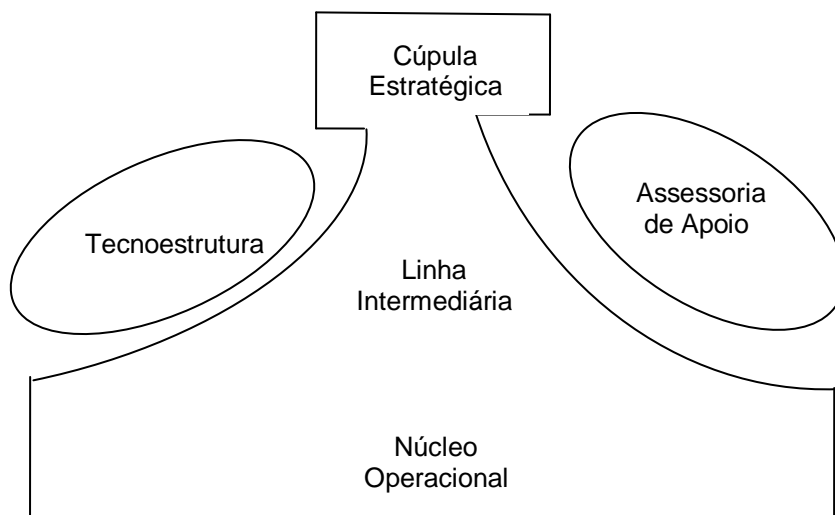
5.5.5 Os componentes da estrutura organizacional segundo Mintzberg

Henry Mintzberg considera que uma organização é composta por diferentes partes que conjuntamente permitem a realização das atividades (MINTZBERG, 2003, p.20-30). O referido autor define cada uma das cinco partes da seguinte forma:

- Núcleo Operacional: Composto pelas pessoas que executam as tarefas operacionais de produzir ou prestar os serviços;
- Cúpula Estratégica: Composta por elementos que asseguram o cumprimento da missão e cuidam dos interesses dos que controlam a organização;
- Linha Intermediária: Composta por pessoas que fazem a intermediação entre o Núcleo Operacional e a Cúpula Estratégica. Exercem supervisão direta sobre as atividades do Núcleo Operacional;
- Tecnoestrutura: Composta por elementos que planejam, estudam e avaliam os trabalhos desenvolvidos pelas outras pessoas, de maneira a torná-los mais eficazes;
- Assessoria de Apoio: São pessoas que atuam de maneira a proporcionar apoio à organização como um todo, fora do fluxo de trabalho operacional. São compostas pelos serviços que ajudam ou dão suporte aos demais.

Essas cinco partes são importantes para que a organização esteja sob um formato de união, no qual o fluxo de trabalho flui de maneira a se obter o que Mintzberg (2003, p.32) denomina de constelação de trabalho. A figura 9 apresenta de maneira sinótica as partes da organização e sua integração.

Figura 9 - Cinco partes básicas da organização segundo Mintzberg.

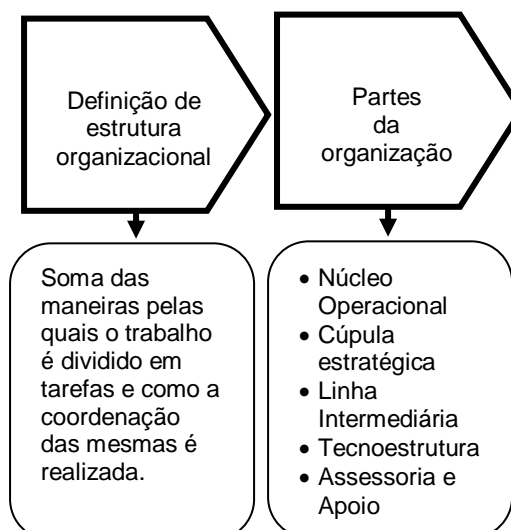


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, 2003, p.22.

Observa-se que as cinco partes da organização, sob a forma de integração, estão ligadas entre si, de maneira a formar o todo organizacional. Assim, há a ligação entre o Núcleo Operacional com a Cúpula Estratégica, suportada pela Linha Intermediária, e as partes denominadas de Tecnoestrutura e Assessoria de Apoio, que atuam de forma a agir diretamente sobre a referida ligação.

O encadeamento dos conceitos apresentados por Mintzberg possibilita que se localize esses componentes após a definição de estrutura organizacional, podendo-se considerar a forma apresentada na figura 10.

Figura 10 - Interligação dos conceitos de Mintzberg para o estudo das estruturas organizacionais: partes da organização.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, 2003, p.22.

5.5.6 Elementos de *design* segundo Mintzberg

Mintzberg considera que a inserção da palavra *design* nos estudos da estrutura organizacional, significa considerar aqueles elementos que vão “girar os botões que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, que afetam as funções da organização” (MINTZBERG, 2003, p.36).

Nesse sentido, o autor considera quatro *designs* para o entendimento desses elementos que forneceram energia à organização, a saber: *design* das posições, *design* da superestrutura, *design* dos vínculos laterais e, *design* do sistema de tomada de decisão (MINTZBERG, 2003, p.37).

Por *design* das posições, o autor considera o conjunto de situações que envolvem as posições profissionais ocupadas pelos integrantes da organização, como a divisão do trabalho, a padronização do conteúdo do trabalho, o sistema de fluxos regulamentados e a padronização das habilidades (MINTZBERG, 2003, p.37).

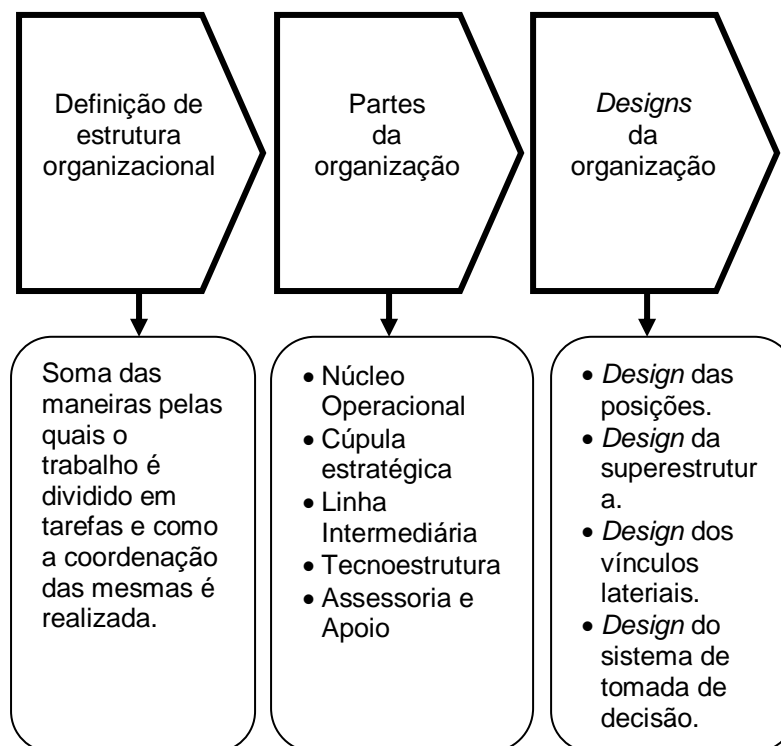
Já para o que denomina *design* da superestrutura, Mintzberg aborda condições relativas às ações de comando na organização, como, por exemplo, a supervisão direta, sistema de autoridade formal e a amplitude de controle. (MINTZBERG, 2003, p.37).

Quanto ao denominado *design* dos vínculos laterais, o autor aborda as condições que envolvem a interligação entre os componentes da organização, tais como sistemas de comunicação informal e ajuste mútuo (MINTZBERG, 2003, p.37).

Por último, o *design* de tomada de decisão é apresentado pelo autor como um conjunto de condições que focalizam ações que envolvem os procedimentos profissionais, como, por exemplo, os sistemas de autoridade formal, os fluxos regulamentados e as decisões “ad hoc”.

O conjunto de *designs* passa a ser um balizador para as partes da organização, a partir da análise sequencial que vem sendo desenvolvida no presente estudo. A figura 11, demonstra a localização dos mesmos no fluxo proposto.

Figura 11 - Interligação dos conceitos de Mintzberg para o estudo das estruturas organizacionais: os *designs* organizacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, 2003, p.37.

5.5.7 Parâmetros de *design* segundo Mintzberg

Segundo Mintzberg, uma vez entendida essa constituição organizacional como básica, pode-se partir para a tarefa de estruturar a organização (MINTZBERG, 2003, p.33). Tal tarefa se inicia com o que o autor denomina de parâmetros de *design* que são ferramentas que possibilitam as ações de divisão do trabalho e coordenação das tarefas, componentes essenciais da definição de estrutura organizacional apresentada pelo referido autor (MINTZBERG, 2003, p.33). Aguiar e Martins (2006, p.52) reforçam que os parâmetros de *design* estudados por Mintzberg são componentes que determinam a estrutura organizacional. Em suas considerações sobre os parâmetros de *design*, Mintzberg menciona que “uma organização de sucesso desenvolve uma configuração lógica dos parâmetros de *design*” (MINTZBERG, 1979, p.220).

Os chamados parâmetros de *design* podem, segundo a proposta do autor, ser divididos em quatro grupos, em função de suas características ligadas aqueles

componentes da estrutura organizacional e vinculados aos *designs*. Assim, os parâmetros passam a ser os componentes básicos da estrutura organizacional (MINTZBERG, 2003, p.37) e podem ser avaliados de maneira a que estejam associados aos *designs*. Os estudos de Mintzberg consideram a existência de nove parâmetros de maneira a que se possa associá-los aos diversos *designs* considerados. O quadro 9 demonstra os diversos parâmetros associados aos seus respectivos *designs*.

Quadro 9 - Agrupamento dos parâmetros de acordo com os *designs*.

DESIGN	PARÂMETROS DE DESIGN
<i>Design das Posições</i>	Especialização da Tarefa. Formalização do Comportamento. Treinamento e Doutrinação.
<i>Design da Superestrutura</i>	Agrupamento em Unidades. Tamanho da Unidade.
<i>Design de Vínculos Laterais</i>	Sistemas de Planejamento e Controle Instrumentos de Vínculos.
<i>Design do Sistema de Tomada de Decisão</i>	Descentralização Vertical. Descentralização Horizontal

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, 2003, p.37.

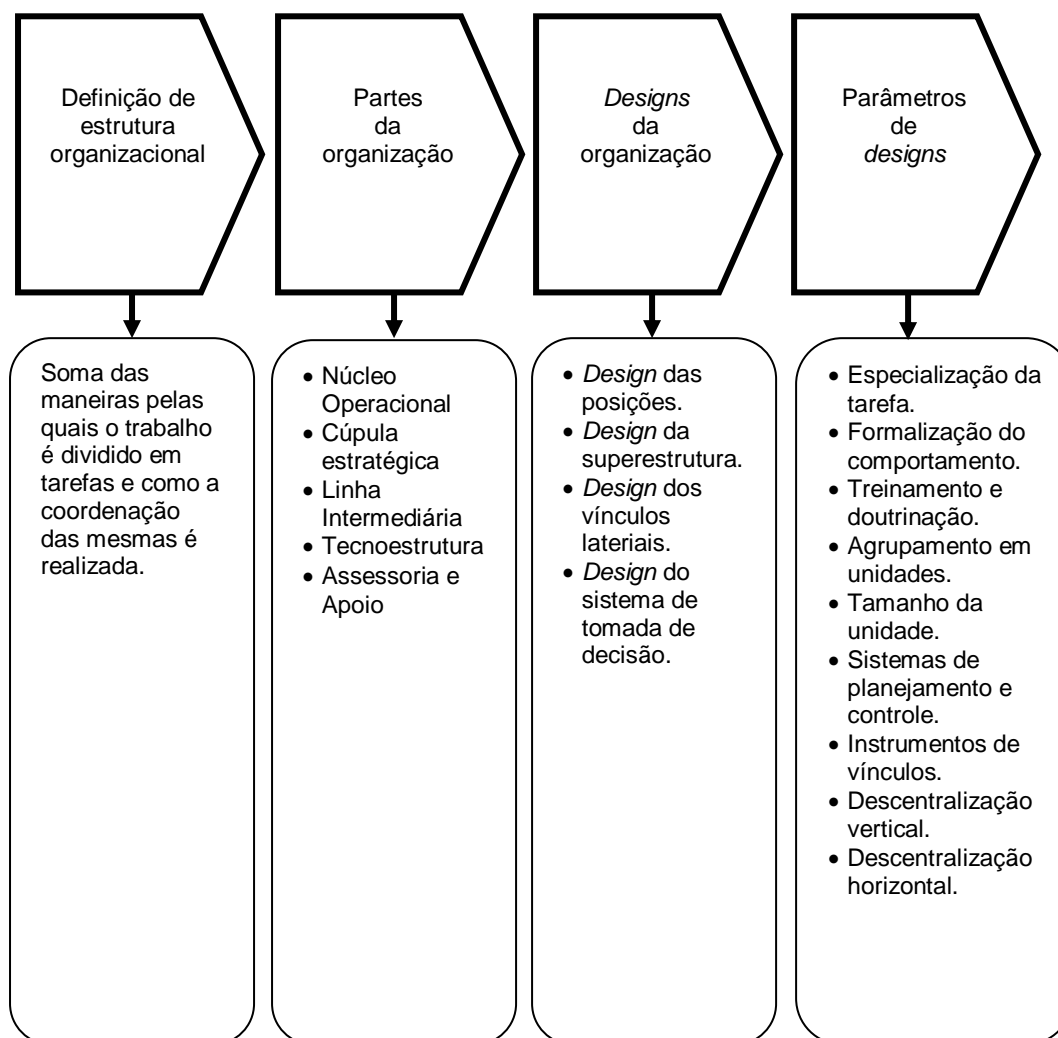
O fato de Mintzberg considerar os parâmetros de *design* como essenciais à configuração organizacional induz a que se caracterize cada um deles, de modo a entender sua composição. Assim, segue-se a apresentação de cada um:

- A) Especialização da tarefa: Verifica-se quando o trabalhador executa tarefas que requerem conhecimento especializado, repetindo-a de acordo com suas atribuições rotineiras na empresa (MINTZBERG, 2003, p.38).
- B) Formalização do Comportamento: Refere-se à forma como a organização formaliza a separação de seus membros e a padronização de seus processos, podendo ocorrer por posição, como a descrição de tarefas, por exemplo, pelo fluxo de trabalho, como ordens de trabalho que reforçam a especificação do trabalho e, por regras, quando há o uso de manuais, por exemplo. (MINTZBERG, 2003, p.45).

- C) Treinamento e Doutrinação: O “treinamento refere-se ao processo pelo qual são ensinadas habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho” (MINTZBERG, 2003, p.51). Já a “doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas” (MINTZBERG, 2003, p.51).
- D) Agrupamento em unidades: As “posições são agrupadas em unidades e as unidades em outras unidades, cada vez mais abrangentes, até que todas estejam agrupadas sob o vértice estratégico” (MINTZBERG, 1980, p.325). Os agrupamentos fornecem subsídios para montar o organograma e podem ocorrer sob diversos tipos como apresentado anteriormente no quadro Conceitos/Características das Estruturas Organizacionais.
- E) Tamanho da Unidade: O parâmetro denominado de Tamanho da unidade refere-se “à dimensão de cada unidade ou grupo de trabalho” (MINTZBERG, 2003, p.80) e considera a quantidade de pessoas alocadas em cada uma das partes organizacionais.
- F) Sistemas de Planejamento e Controle: Os sistemas de planejamento e controle são os instrumentos pelos quais são elaborados planos para estabelecer e controlar os *outputs* desejados, ou seja, estabelecimento de padrões e controle dos mesmos (MINTZBERG, 2003, p.89).
- G) Instrumentos de Vínculos: Referem-se aos instrumentos desenvolvidos para encorajar os contatos entre os indivíduos, referentemente as suas ligações funcionais (MINTZBERG, 2003, p.99).
- H) Descentralização Vertical: A descentralização ocorre quando o poder está disperso entre muitas pessoas (MINTZBERG, 2003, p.112). A descentralização vertical ocorre quando há a “dispersão do poder formal cadeia abaixo da autoridade de linha” (MINTZBERG, 2003, p.116).
- I) Descentralização Horizontal: A descentralização horizontal se refere “à extensão em que os não-gerentes controlam os processos de decisão” (MINTZBERG, 2003, p.117). Nesse caso, o poder de decisão pode fluir para pessoas fora da linha de atuação, como analistas, especialistas de apoio e operadores (MINTZBERG, 2003, p.116).

Na consideração sequencial que se faz dos diversos itens de estudo das estruturas organizacionais propostos por Mintzberg, os parâmetros de *design* estão localizados após os *designs*, podendo-se representá-los conforme a figura 12.

Figura 12 - Interligação dos conceitos de Mintzberg para o estudo das estruturas organizacionais: os parâmetros de *designs*.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, 2003, p.37.

Ao apresentar os diversos parâmetros de *design* em seus estudos, Mintzberg aborda vários temas que estão associados a eles. Tais temas podem ser considerados como integrantes dos parâmetros de *design* e podem ser considerados quando são avaliadas as implicações relativas aos parâmetros de *design*. O quadro 10 apresenta os diversos temas abordados pelo autor nos diferentes parâmetros de *design*.

Quadro 10 - Temas abordados por Mintzberg nos parâmetros de *design*.

<i>Design</i>	Parâmetros de <i>Design</i>	Temas abordados por Mintzberg
<i>Design</i> das Posições	Especialização da Tarefa	<p>Divisão do trabalho (2003, p.38). Padronização do conteúdo do trabalho (2003, p.37). Adaptação do indivíduo à tarefa (2003, p.39). Balanceamento das tarefas (2003, p.40). Permuta de atividades com outros profissionais (2003, p.41). Variabilidade de tarefas (2003, p.41). Ampliação das tarefas (2003, p.42). Qualificação e não qualificação profissional (1980, p.325).</p>
	Formalização do Comportamento	<p>Sistemas de fluxos regulamentados (2003, p.37). Especificações das posições (2003, p.45). Padronização de processos (1980, p.325). Regulamentos para o comportamento (2003, p.45). Redução de variabilidade de comportamento (2003, p.46). Desejo de ordem organizacional (2003, p.46). Forma burocrática de estrutura (2003, p.46). Forma orgânica de estrutura (2003, p.46). Distribuição da autoridade (2003, p.47).</p>
	Treinamento e Doutrinação	<p>Padronização das habilidades (2003, p.37). Procedimentos para o recrutamento (2003, p.51). Padronização de habilidades e competências (1980, p.325). Aprendizagem profissional (2003, p.52-53). Treinamento profissional (2003, p.53). Credenciamento junto às associações profissionais (2003, p.53). Aprendizado do sistema de valores (2003, p.53). Socialização dos componentes da organização (2003, p.53). Cultura organizacional (2003, p.53). Programas de doutrinação <i>in house</i> (2003, p.54).</p>

continua

continuação

<i>Design</i>	Parâmetros de <i>Design</i>	Temas abordados por Mintzberg
<i>Design da Superestrutura</i>	Agrupamento em Unidades	<p>Supervisão direta (2003, p.37). Divisão administrativa do trabalho (2003, p.37). Sistemas de autoridade formal, de fluxos regulamentados, de comunicação informal e de constelação de trabalho (2003, p.37). Organograma (2003, p.37). Permissão para o ajustamento mútuo (1980, p.325). Possibilidades de agrupamento: conhecimento e habilidade, processo de trabalho e função, por tempo, por <i>output</i>, por cliente, por local (2003, p.61-64). Características dos mercados atendidos pela empresa (1980, p.325). Bases e critérios para agrupamento (2003, p.61-67).</p>
	Tamanho da Unidade	<p>Amplitude de controle (2003, p.80). Tamanhos das unidades organizacionais (2003, p.80). Quantidade de subordinados a serem supervisionados (2003, p.80). Mecanismos de coordenação em função dos tamanhos (2003, p.81). Interdependência e complexidade de tarefas (2003, p.83, 84). Sistema de comunicação informal (2003, p.37). Supervisão direta (2003, p.37). Relação entre tamanho da unidade coordenação (1980, p.325).</p>

continua

continuação

<i>Design</i>	Parâmetros de Design	Temas abordados por Mintzberg
<i>Design de Vínculos Laterais</i>	Sistemas de Planejamento e Controle	<p>Padronização dos “outputs” (2003, p.37). Sistema de fluxos regulamentados (2003, p.37). Planejamento e controle seguem juntos (2003, p.89). Especificação dos planos (2003, p.89). Orçamentos (2003, p.89). Regulação do desempenho global (2003, p.90). Regulação de ações específicas (2003, p.90). Controle como instrumento de mensuração (2003, p.92). Administração por Objetivos (2003, p.92). Padrões de desempenho como motivadores dos gerentes (2003, p.92). Hierarquia dos planejamentos e dos controles (2003,p.94).</p>
	Instrumentos de Vínculos	<p>Ajuste mútuo entre as unidades (2003, p.37; 1980, p.326). Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão”ad hoc” (2003, p.37). Criação de cargos de interligação para conduzir a comunicação entre as unidades (2003, p.99). Forças-tarefas e comitês permanentes (2003, p.100). Gerentes integradores (2003, p.100). Poder formal dos gerentes (2003, p.100). Estrutura matricial (2003, p.102). Estrutura matricial anula a unidade de comando (2003, p.104). Conexões e interdependências (2003, p.104).</p>

continua

conclusão

<i>Design</i>	Parâmetros de <i>Design</i>	Temas abordados por Mintzberg
<i>Design</i> do Sistema de Tomada de Decisão	Descentralização Vertical	Divisão administrativa do trabalho (2003, p.37). Sistemas de autoridade formal, fluxos regulamentados, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i> (2003, p.37). Delegação do topo para a base (1980, p.326). Dispersão do poder formal pela cadeia de autoridade (2003, p.116). Poder formal (2003, p.119). Divisionalização como forma limitada de descentralização Vertical (2003, p.122).
	Descentralização Horizontal	Divisão administrativa do trabalho (2003, p.37). Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e Processos de decisão “ad hoc” (2003, p.37). Poder distribuído informalmente na linha de autoridade (1980, p.326). Poder para os analistas (2003, p.124). Poder aos especialistas (2003, p.126). Poder informal superpõe-se à estrutura de autoridade (2003, p.127). Poder se funde com a autoridade (2003, p.128).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, 1980, p.325-326, ; Mintzberg, 2003, p37-42, p.45-47, p.51-54, p.61-64, p.67, p.80-81, p.83-84, p.89-90, p.92, p.94, p.99-100, p.102, p.104, p.116, p.119, p.122, p.124, p.126-128.

E seus estudos, Mintzberg considera que os parâmetros de *design* sofrem ação de fatores de contingência, de maneira a que uma estrutura adequada à empresa deve refletir a situação por ela vivida (MINTZBERG, 1980, p.327). O autor menciona que “a estruturação eficaz requer uma consistência entre os parâmetros

de *design* e os fatores de contingência” (MINTZBERG, 1979, p.220). Tais fatores contingenciais, também denominados pelo autor de situacionais são alocados em quatro grupos, a saber:

- A) Idade e tamanho: Esse fator considera que a estrutura de uma organização reflete sua idade, ou seja, há relação entre a idade e tamanho da organização com o grau de formalização adotado (MINTZBERG, 1980, p.327).
- B) Sistema técnico: Esse fator considera que quanto mais regulado e controlado for o sistema operacional, maior será o grau de formalização, assim como quanto maior for a sofisticação tecnológica aplicada, mais elaborada será a estrutura organizacional (MINTZBERG, 1980, p.327).
- C) Ambiente: Esse fator considera que o ambiente afeta a estrutura organizacional, de maneira a requisitar descentralização e diferenciação nos trabalhos (MINTZBERG, 1980, p.328).
- D) Poder: Esse fator considera que as condições de poder determinadas às pessoas, geram maior ou menor centralização, assim como distribuição das decisões (MINTZBERG, 1980, p.328).

5.5.8 Tipos de estruturas organizacionais segundo Mintzberg

Mintzberg menciona que “o conjunto de configurações é tratado como um modelo ou tipologia de tipos puros, cada um deles como uma descrição de um tipo de estrutura organizacional e sua situação” (MINTZBERG, 2003, p.317). O autor considera a existência de cinco configurações básicas, a saber: Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionada e Adhocracia (MINTZBERG, 2003, p.34-35). Essas cinco configurações, segundo o autor, são adequadas para descrever todas as organizações, buscando harmonizar os parâmetros de *design* às diversas tipologias propostas (MINTZBERG, 2003, p.173). O autor reforça sua posição quando menciona que “a organização, na busca de harmonia em sua estrutura, frequentemente está orientada para uma das configurações” (MINTZBERG, 2003, p.319). Os mecanismos de coordenação são essenciais para se manter as configurações adequadas às questões da organização

e o autor defende a dependência dessas à forma como eles são exercidos (MINTZBERG, 1980, p.322). Por essa razão, as caracterizações dos tipos de estruturas contemplam de maneira direta ou indireta os mecanismos de coordenação.

A avaliação da tipologia sugerida por Mintzberg permite caracterizar cada um dos cinco tipos, conforme a posição a seguir:

A) Estrutura Simples: É “baseada na supervisão direta, em que a cúpula estratégica é a parte principal” (MINTZBERG, 2003, p.34). São “organizações com pouco ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento, e de instrumento de religação. Acima de tudo é orgânica” (MINTZBERG, 2003, p.178-179).

Segundo o autor, as ordens são emanadas do comandante maior da organização com o mínimo de pessoal de apoio (MINTZBERG, 1981, p.104). Nesse tipo de configuração, a ausência de padronização significa que a organização tem pouca necessidade de analistas (MINTZBERG, 1981, p.105).

Ainda de acordo com Mintzberg (1981, p.107), o controle centralizado que é uma característica desse tipo de estrutura, possibilita atender à rápidas inovações, quando essas forem simples, o que demonstra que muitas das novidades empresariais são iniciadas em empresas de pequeno porte. No entanto, quando as inovação são complexas, a estrutura simples apresenta entraves devido ao seu elevado grau de centralização e ausência de especialistas com poder de ação (MINTZBERG, 1981, p.107-108).

B) Burocracia Mecanizada: É a organização “baseada na padronização dos processos de trabalho, em que a tecnoestrutura é a parte principal” (MINTZBERG, 2003, p.34). Nesse tipo de organização há “tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas; procedimentos muito formalizados no núcleo operacional; proliferação de normas, regulamentos

e comunicação formalizada em toda a organização; grandes unidades no nível operacional; confiança na base funcional para agrupamento das tarefas; poder de tomada de decisão relativamente centralizado; e estrutura administrativa elaborada com nítida distinção entre linha e assessoria” (MINTZBERG, 2003, p.186).

Mintzberg (1981, p.108) relata que esse tipo de estrutura requer especialistas que possibilitem o desenho e a manutenção de seus sistemas de padronização, em especial aqueles relativos aos procedimentos de comportamento e planos de ação. O autor menciona ainda que para que seja mantido o controle centralizado, o processo produtivo bem como seu ambiente devem ser simples.

Empresas com processos produtivos voltados à geração em massa de produtos, que demandem consistência, ou seja, sem variabilidade, requerem esse tipo de estrutura (MINTZBERG, 1981, p.109).

C) Burocracia Profissional: É “baseada na padronização de habilidades, em que o núcleo operacional é a parte principal” (MINTZBERG, 2003, p.34). A estrutura tipo “Burocracia Profissional baseia-se na coordenação da padronização das habilidades e em seus parâmetros de *design* associados, o treinamento e a doutrinação. Contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional e, depois, concede-lhes considerável controle sobre seu próprio trabalho” (MINTZBERG, 2003, p.213).

Devido ao fato de os profissionais atuarem de maneira mais independente, surgem unidades organizacionais de grande porte, o que pode gerar a demanda por gestores de primeira linha (MINTZBERG, 1981, p.109).

Nesse tipo de organização, a complexidade requer poder de decisão descentralizado para os profissionais que devem ser altamente treinados para tal, que atuam com certa autonomia (MINTZBERG, 1981, p.109).

D) Forma Divisionada: Essa forma de estrutura é “baseada na padronização dos *outputs*, em que a linha intermediária é a parte principal”

(MINTZBERG, 2003, p.34). O autor menciona ainda outras características dessa configuração:

confia na base de mercado para agrupar as unidades no topo da linha intermediária [...]. As divisões são criadas conforme os mercados a que atendem e, depois, assumem o controle sobre as funções operacionais exigidas para servir a esses mercados” (MINTZBERG, 2003, p.240).

Mintzberg (1981, p.110) refere-se a esse tipo de configuração como sendo não completa, ou seja, uma estrutura parcial, se sobrepondo a outras. Por outro lado, como surgem divisões, o controle da performance recai sobre a própria estrutura, como se fosse independente, enquanto os padrões de desempenho são colocados pela unidade central (*headquarters*) através dos gestores das divisões (MINTZBERG, 1981, p.110).

Nesse tipo de configuração, a divisão se adapta ao ambiente, assumindo riscos, o que pode contrastar com o controle exercido pela unidade central e ainda dificultar as inovações (MINTZBERG, 1981, p.111). Por outro lado, a unidade central pode prover os serviços a todas as unidades (LUNENBURG, 2012, p.5).

E) *Adhocracia*: Esse tipo de estrutura é “baseada em ajustamento mútuo, em que a assessoria de apoio (às vezes, acompanhada do núcleo operacional) é a parte principal” (MINTZBERG, 2003, p.35). O autor apresenta também as seguintes características desse tipo de estrutura:

Uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento; sua especialização do trabalho é altamente horizontalizada, baseada em treinamento formal; tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna divididos em pequenas equipes de projeto, baseadas no mercado, que visam à execução de um trabalho específico; confia nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, mecanismo-chave de coordenação interna e entre as equipes; e adota a descentralização seletiva das equipes localizadas em vários pontos da organização, envolvendo vários grupos formados por gerentes de linha, especialistas operacionais e assessores (MINTZBERG, 2003, p.282).

O autor relata ainda que essa configuração é, dentre aquelas por ele propostas, a que possui menor aderências aos princípios da Administração Clássica, destacando em especial a unidade de comando (MINTZBERG, 2003, p.283). Destaca ainda que esse tipo de estrutura possui tendência à utilização dos tipos de departamentalização chamados

de funcional e de mercado, sob a forma de um desenho matricial (MINTZBERG, 2003, p.284).

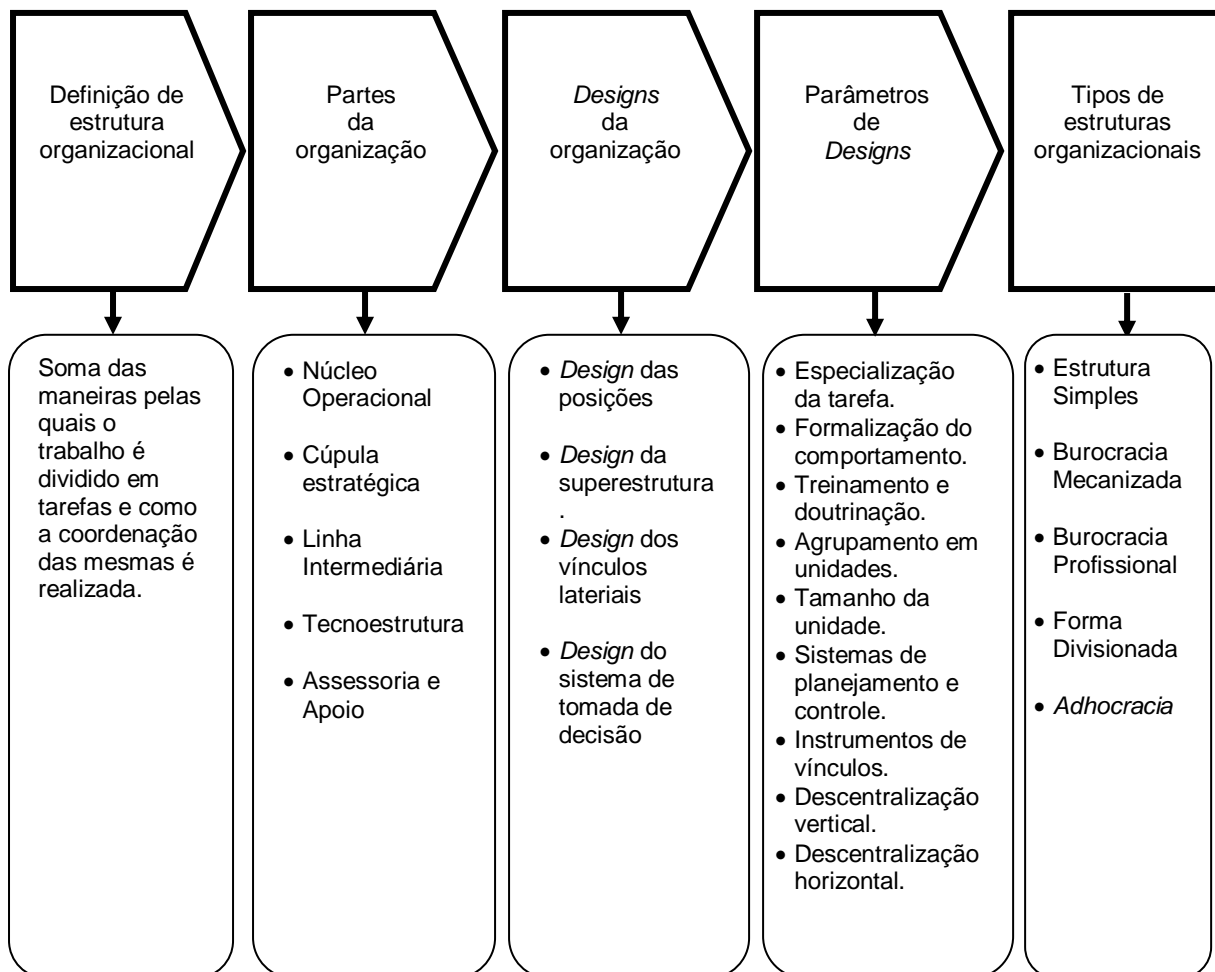
Mintzberg relata ainda duas características desse tipo de configuração. A primeira se refere ao fato de que esse tipo de configuração depende de objetivos que possam ser mensurados e não aqueles sociais ou não quantificáveis, sendo, portanto, aplicada fundamentalmente em organismos empresariais. A segunda se refere ao fato de muitas vezes requisitar profissionais não burocráticos, ou seja, que tenham características de versatilidade. Em relação a essa última característica, Mintzberg reforça que esse tipo de profissional muitas vezes não admite controles tecnocráticos e imposição de decisões (MINTZBERG, 1981, p.111).

O autor menciona que esse tipo de configuração pode sofrer desajustes como qualquer outro tipo (MINTZBERG, 1981, p. 111).

Os cinco tipos de estruturas formam o último conjunto do agrupamento de temas interligados e sequenciados no estudo das estruturas, conforme proposição de Mintzberg. Segundo o autor, as considerações desses tipos de estruturas são o cerne de sua obra (Mintzberg, 2003, p.34). Oliveira (2007, p.21) considera que a tipologia apresentada por Mintzberg é uma das mais adequadas classificações dos formatos organizacionais, uma vez que considera em sua elaboração as diversas possibilidades de formatos que são abordados na literatura sobre estruturas. Oliveira vai adiante em sua análise e ressalta que a tipologia de Mintzberg considera também a interferência de fatores contingenciais (OLIVEIRA, 2007, p.21).

A figura 13 demonstra a posição das tipologias de Mintzberg na sequência que se montou para analisar os pontos relativos às estruturas organizacionais, todos defendidos pelo referido autor.

Figura 13 - Interligação dos conceitos de Mintzberg para o estudo das estruturas organizacionais: tipos de estruturas.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, 2003, 34-35.

5.5.9 Alinhamento dos parâmetros de *design* de Mintzberg com os conceitos abordados sobre estrutura por outros autores considerados

De maneira a possibilitar a compreensão da ligação dos conceitos de Mintzberg com outros autores que abordam o tema, faz-se necessário alinhamento entre tais conceitos. Nesse sentido, pode-se elaborar o quadro 11, onde constam as abordagens por outros autores acerca do foco dos parâmetros de *design* propostos por Mintzberg.

Quadro 11 - Alinhamento dos Parâmetros de *Design* de Mintzberg com outros autores.

<i>Designs</i> de Mintzberg	Parâmetros de <i>Design</i> (Mintzberg)	Autores cujas abordagens sobre estrutura organizacional permeiam os parâmetros de <i>design</i> propostos por Mintzberg
<i>Design</i> de Posições	Especialização da Tarefa	Carreira, 2009, p.258. Etzioni, 1980, p.9. Madeira; Pereira, 2011, p.2. Oliveira, 2007, p.5. Vasconcellos; Hemsley, 1997, p.3.
	Formalização do Comportamento	Carreira, 2009, p.225-226. Etzioni, 1980, p.9. Madeira; Pereira, 2011, p.2. Oliveira, 2007, p.87. Vasconcellos; Hemsley, 1997, p.6.
	Treinamento e Doutrinação	Etzioni, 1980, p.9. Motta, 1986, p.67-68.
<i>Design</i> da Superestrutura	Agrupamento em Unidades	Biasca, 1995, p.18. Carreira, 2009, p.258. Montana; Charnov, 1993, p.165. Motta, 1979, p.66. Oliveira, 2007, p.5. Vasconcellos; Hemsley, 1997, p.4, 9.
	Tamanho da Unidade	Biasca, 1995, p.17. Carreira, 2009, p.263-264. Hall, 2004, p.81.
<i>Design</i> de Vínculos Laterais	Sistemas de Planejamento e Controle	Carreira, 2009, p.258. Etzioni, 1980, p.9. Madeira; Pereira, 2011, p.2. Montana; Charnov, 2003, p.107-108. Oliveira, 2007, p.136. Vasconcellos; Hemsley, 1997, p.21.
	Instrumentos de Vínculos	Carreira, 2009, p.271. Etzioni, 1968, p.123. Etzioni, 1980, p.9. Madeira; Pereira, 2011, p.2. Montana; Charnov, 2003, p.181. Motta, 1979, p.53. Oliveira, 2007, p.5, 86-87. Vasconcellos; Hemsley, 1997, p.21.

continua

conclusão

Designs de Mintzberg	Parâmetros de <i>Design</i> (Mintzberg)	Autores cujas abordagens sobre estrutura organizacional permeiam os parâmetros de <i>design</i> propostos por Mintzberg
<i>Design</i> do Sistema de Tomada de Decisão	Descentralização Vertical	Etzioni, 1980, p.9. Madeira; Pereira, 2011, p.269. Oliveira, 2007, p.79. Vasconcellos; Hemsley, 1997, p.42, 106.
	Descentralização Horizontal	Etzioni, 1980, p.9. Madeira; Pereira, 2011, p.269. Oliveira, 2007, p.79. Vasconcellos; Hemsley, 1997, p.42, 106.
Variáveis da situação / contingências		Batochio; Biaggio, 1999, p.2, 6-7. Bignetti, 2002, p.36, p.44. Osterwalder; Pigneur, 2011, p.21. Ribeiro, 2009, p.206. Sardas, 2014, p.41, p.44.

Fonte: Elaborado a partir dos autores mencionados.

5.5.10 Alinhamento dos parâmetros de *design* de Mintzberg com os principais componentes da estrutura organizacional oriundos de diversos autores

A partir da análise dos conceitos apresentados por diversos autores, pode-se concluir pelos componentes básicos da estrutura organizacional, conforme já exposto. Nesse sentido, mencionou-se que os quatro principais componentes são: sistema de comunicação, responsabilidades, autoridade e atividades.

Considerando que a presente pesquisa estuda a estrutura a partir da tipologia apresentada por Mintzberg, procedeu-se ao alinhamento dos principais temas por ele abordados nos diversos parâmetros de *design* com aqueles componentes da estrutura organizacional proposto por outros autores. Para tanto, elaborou-se a correspondência mais próxima entre tais temas e aqueles componentes básicos, de modo a assegurar a harmonia entre os conceitos apresentados, obtendo-se um quadro de alinhamento como apresentado no quadro 12 adiante. O referido

alinhamento a partir dos parâmetros de *design* ocorreu em função de o próprio Mintzberg considerá-los como “alavancas que podem ser acionadas e os botões que podem ser girados para efetivar a divisão do trabalho e a coordenação das tarefas na organização” (MINTZBERG, 2003, p.33) e são capazes de projetar a estrutura (Mintzberg, 1980, p.325), ou seja, dar vida à estrutura organizacional.

A fim de possibilitar o entendimento de tal alinhamento com a delimitação do campo de estudo da presente pesquisa, o mesmo está detalhado em dois momentos. No primeiro momento apresenta-se o referido alinhamento de maneira genérica junto com o item delimitação do campo de estudo, com o intuito de possibilitar a compreensão de tais componentes no campo delimitado para ação da pesquisa (figura 16). No segundo momento, apresenta-se o alinhamento de maneira mais profunda no item alinhamento dos conceitos da estrutura organizacional com os parâmetros de *design* propostos por Mintzberg (quadro 12).

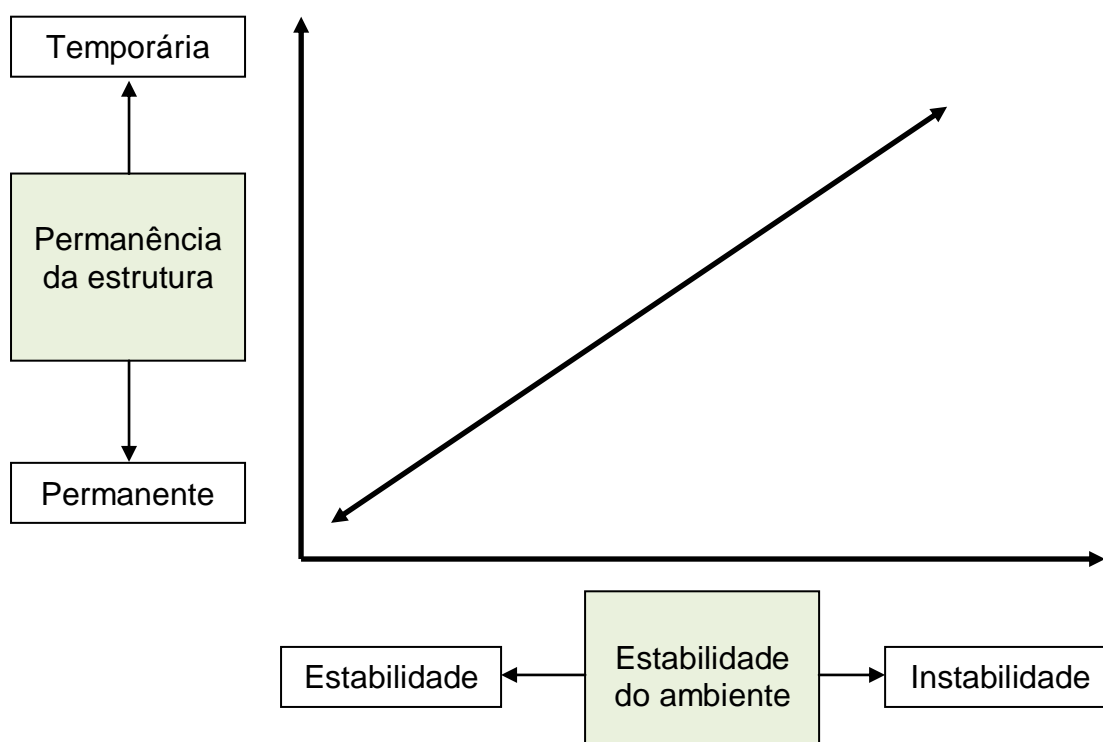
5.6 Adaptabilidade e localização das estruturas organizacionais

As estruturas organizacionais se adaptam aos ambientes em que se localizam. Nesse sentido, Hampton (1980, p.168) menciona que alterações no ambiente provocam alterações nas estruturas. O autor deixa claro que a estrutura varia da condição de permanente à condição de temporária em função da estabilidade ou instabilidade do ambiente, respectivamente.

Uma vez que os modelos de negócios se alteram para possibilitar adequação da empresa ao ambiente, fornecendo-lhe maior valor, confirma-se a condição de que a estrutura deve se modificar para atender às novas necessidades. Para corroborar tal afirmação, pode-se recorrer a Hampton quando menciona que a estrutura de uma organização deve ser orientada para três componentes essenciais, que classifica como básicos, a saber: estratégia, tecnologia e meio ambiente (HAMPTON, 1980, p.166). O autor considera o caso de uma empresa por ele estudada que estava organizada em divisões e essas em departamentos de acordo com as funções, mostrando-se adequada enquanto os clientes de tal instituição eram os mesmos. Porém, à medida que novos clientes eram adicionados à empresa e as necessidades dos clientes antigos se alteravam, a manutenção da estrutura antiga podia retardar a capacidade de adaptação da organização (HAMPTON, 1980, p.168-169).

A figura 14 apresenta a condição de modificação da estrutura para atender às modificações ambientais.

Figura 14 - Estruturas temporárias e permanentes em função da estabilidade do ambiente.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hampton (1980, p.168).

Para corroborar a condição da função de consolidação empresarial exercida pela estrutura organizacional, pode-se recorrer aos estudos conduzidos por Ribeiro que evidenciam a configuração organizacional como algo que ultrapassa os aspectos da divisão do trabalho e do controle, para atuar como legitimadora de novas posições empresariais após mudanças nos negócios (RIBEIRO, 2010, p.5).

A compreensão da estrutura e suas tipologias no ambiente empresarial é também estudada por Tachizawa e Scaico que consideram em primeira análise a dificuldade que os gestores apresentam quanto à correta compreensão do ambiente de negócios e suas relações organizacionais (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p.179). Os autores consideram que os gestores consideram as formas tradicionais do desenho organizacional em suas avaliações, sem observar que as tipologias

clássicas nem sempre fornecem visão e percepção ampliada das relações e funções exercidas no meio empresarial para dar forma às necessidades de um negócio. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p.179).

A compreensão da estrutura e sua importância quanto à adaptabilidade do formato organizacional aos negócios da empresa pode requisitar a compreensão da devida localização da estrutura nas considerações empresariais. Assim, a partir de diferentes autores e suas premissas organizacionais, pode-se admitir que a estrutura é um componente importante no meio empresarial, daí se concluindo por se saber de sua localização dentro da sequência necessária aos estudos gerenciais. Assim, podem ser consideradas as seguintes etapas ou constructos necessários à determinação da localização da estrutura nos estudos organizacionais:

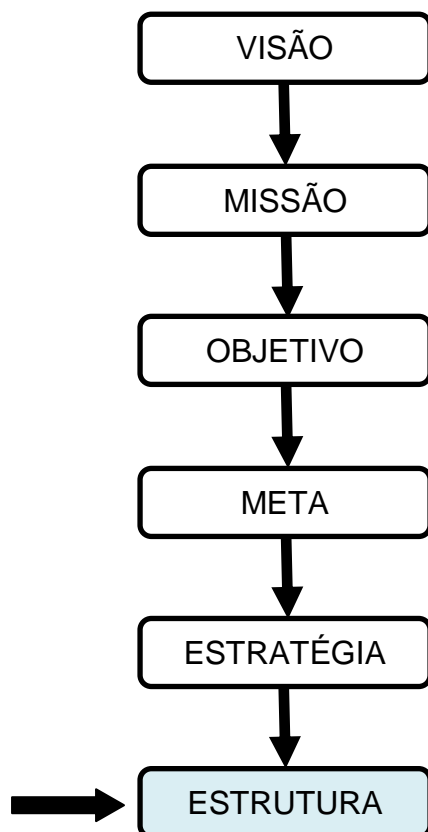
- visão: “é considerada a base da missão da empresa [...] e deve definir a individualidade de uma empresa [...] e esclarece no que a empresa pretende se tornar” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.18);
- missão: “especifica os negócios nos quais a empresa pretende competir” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.18) e é a “referência básica à razão de ser da empresa, seu alvo existencial, para o qual convergem todas as ações” (CHIAVENATO, 2002, p.4);
- objetivo: “descrição clara, precisa e sucinta dos alvos a serem atingidos. São os indicadores das ações para se chegar aos resultados” (CHIAVENATO, 2002, p.4);
- meta: “é um objetivo quantificado [...] envolve comprometimento com percentual a ser atingido [...] prazo [...] resultados [...] custos [...] responsáveis” (CHIAVENATO, 2002, p.4-5);
- estratégia: “Determinação de metas [...] e objetivos de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para a realização dessas metas” (CHANDLER, 1962, p.14).

Esse conjunto de conceitos e definições alocados ao ambiente empresarial permite-nos localizar a estrutura como sendo o passo seguinte ao elemento estratégia, considerando que ela, estrutura, deve seguir aquela, estratégia.

Assim, é possível que se estabeleça a relação direta entre a estrutura organizacional e os demais elementos do constructo empresarial.

A figura 15 apresenta o encadeamento dos temas gerenciais até a determinação da localização da estrutura organizacional.

Figura 15 - Localização da estrutura nos estudos organizacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.18) e Chiavenato (2002, p.4).

6 METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo foram considerados diversos aspectos que envolvem as estruturas organizacionais e os modelos de negócios.

Em função de seu propósito e das características do presente estudo, a pesquisa foi do tipo exploratória com estudo de casos múltiplos. A pesquisa exploratória possibilita “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2010, p.27). Tal tipo de pesquisa também permite esclarecer melhor um assunto determinado (MINCIOTTI, 1999, p.34). Pode-se ainda mencionar que em estudos de casos, a compreensão da vida organizacional envolve a investigação de como ocorreu um determinado fenômeno, além de possibilitar entender a dinâmica da vida organizacional (TAKAHASHI, 2013, p.311).

Cooper e Schindler (2002, p.131) mencionam que a pesquisa exploratória permite o desenvolvimento de conceitos e formas mais claras, o que fica mais evidente em situações com temas ainda considerados novos em Administração. Nesse aspecto, Hair *et al.* (2005, p.83) mencionam que a pesquisa exploratória é usada para o desenvolvimento de melhor compreensão a respeito do problema pesquisado.

De acordo com o método empregado, optou-se pelo estudo de caso-controle. Segundo Gil (2010, p.34), o estudo de caso-controle parte do pressuposto de controle de variável e no caso da pesquisa realizada consideraram-se situações *ex-post-facto*, uma vez que as alterações nos modelos de negócios já haviam ocorrido, ou seja, partiu-se da análise do consequente para o antecedente (GIL, 2010, p.34).

Em relação à descrição e interpretação dos fatos pesquisados objetivou-se reproduzir as experiências relatadas e as percepções transmitidas pelos entrevistados de maneira a que se pudesse compreender de que forma as alterações ocorreram na estrutura organizacional e contribuíram para as alterações nos modelos de negócios. Este procedimento é sugerido por Godoy, Mello e Silva (2010, p.289) para compreender de forma interpretativa a ocorrência. O aspecto de caracterizar as correspondências entre elementos é mencionado por Minciotti (1999, p.34) ao afirmar que a pesquisa descritiva busca também “o estabelecimento de relações entre variáveis”. Ainda nesse aspecto de entendimento das relações causais que envolvem o fenômeno em estudo, Coltro (2000, p.40) enfatiza que “a

compreensão da forma vivida na cotidianidade supõe a análise do comportamento social relacionado aos seus motivos, finalidades e racionalidade”, o que contribui para a aplicação dos procedimentos adotados, uma vez que buscou-se interpretar as alterações ocorridas nas estruturas para dar suporte às mudanças nos modelos de negócios.

Nesse sentido, pode-se tipificar a pesquisa da seguinte forma:

- em função de seu propósito: pesquisa exploratória;
- em função da descrição e interpretação dos dados: pesquisa descritiva;
- em função do método empregado: pesquisa de caso-controle (*ex-post-facto*);
- em função da quantidade de casos: estudo de casos múltiplos.

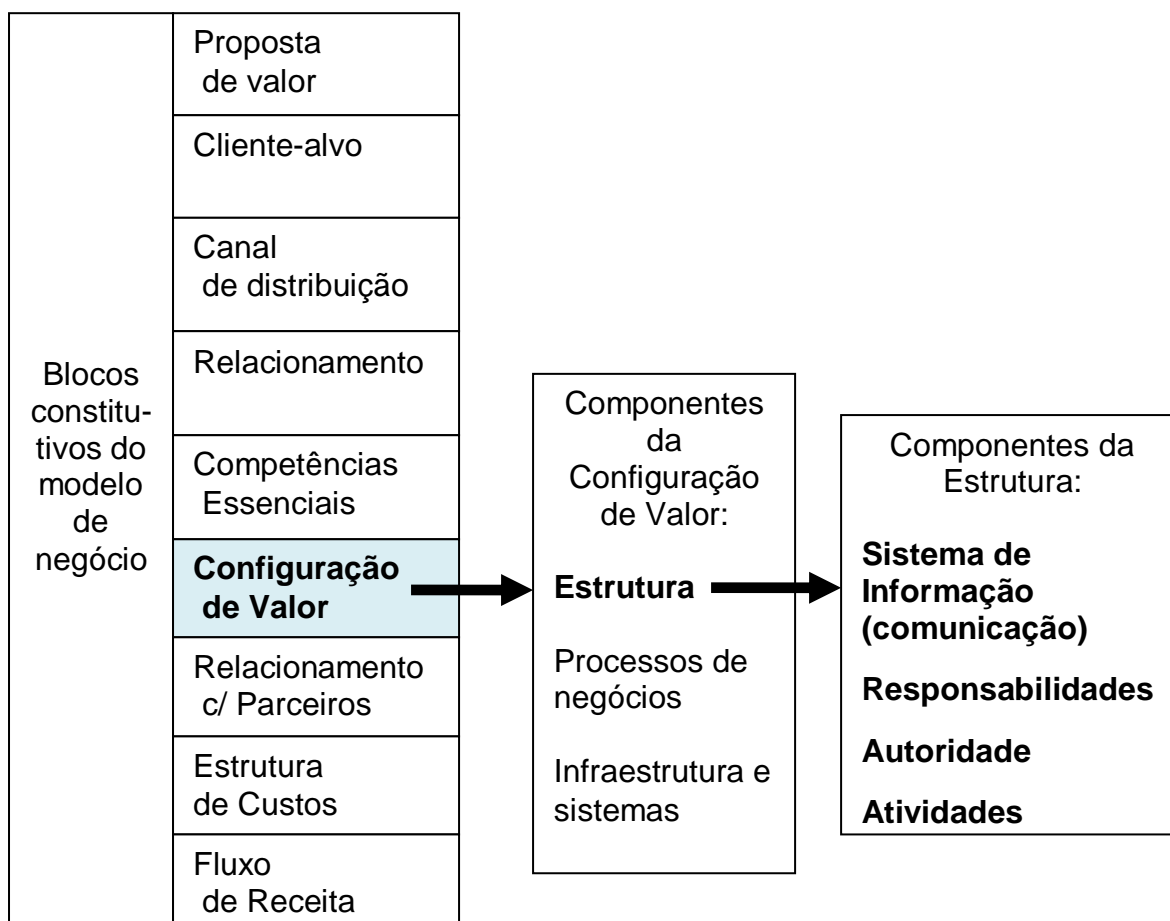
6.1 Delimitação do campo de estudo

Godoi, Mello e Silva (2010, p.128) apresentam uma consideração a ser observada nas pesquisas qualitativas no tocante à delimitação do campo de pesquisa: “uma vez que se tenha estabelecido o caso a ser estudado, torna-se importante definir a unidade de análise, ou seja, estabelecer as fronteiras de interesse do pesquisador”.

Considerando a amplitude que o tema apresenta, ocorreram as seguintes delimitações para o campo de pesquisa

- A) O fenômeno: considerando que são vários os blocos e fatores que compõem os modelos de negócios, optou-se pela redução do estudo a um deles, a estrutura organizacional, que faz parte do bloco Configuração de Valor. A redução do escopo visa a compreensão mais aprofundada do tema proposto. A figura 16 mostra sinoticamente a inserção do componente estrutura dentro dos blocos constitutivos dos modelos de negócios.

Figura 16 – Vinculação da Estrutura Organizacional com o Modelo de Negócio.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Osterwalder; Pigneur; Tucci (2005, p.18).

O primeiro componente da estrutura organizacional considerado é o sistema de informação. Conforme os estudos conduzidos por Etzioni (1980, p.9), nos processos organizacionais a comunicação ocorre de maneira não casual, e é planejada de maneira a que se possa intensificar a concretização dos resultados. Também Vasconcellos e Hemsley (1997, p.3) abordam o assunto ao mencionar que um sistema de comunicação deve ser delineado para permitir que as pessoas executem seus trabalhos. Jelassi e Leenen (2003, p.38-47) focalizam os sistemas de comunicações via computador, no ambiente empresarial. Isso posto, para análise do componente sistema de informação, pode-se considerar dois temas centrais. Um deles se refere ao formato dos processos comunicativos no ambiente empresarial, ou seja, se a comunicação se efetiva de maneira irradiada a todos os níveis, uma vez que pelo que se pode depreender dos estudos a respeito, a partir da ampla divulgação das informações, as tarefas podem ser corretamente desenvolvidas. O

outro tema central refere-se aos meios empregados para se processar a comunicação no ambiente interno das organizações. Nos estudos de Mintzberg (2003, p.37,99), os conceitos referentes à comunicação se associam com o que o autor denomina de *Design* de Vínculos Laterais e envolve os sistemas de comunicação existentes, tido como instrumentos de vínculos. Tal componente é estudado mais pormenorizadamente adiante na presente pesquisa, no item que alinha os componentes da estrutura com os estudos de Mintzberg.

O segundo componente da estrutura organizacional considerado foi aquele correspondente às responsabilidades. Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.17) associam a responsabilidade aos fluxos de trabalhos existentes nos processos de negócios. Já Montana e Charnov (1993, p.165) associam a responsabilidade ao que denominam relações primárias que ocorrem nas estruturas organizacionais. Isso posto, surgem dois temas focais ligados ao componente responsabilidade. O primeiro refere-se à quantidade de tarefas e o segundo refere-se à percepção pelos profissionais acerca de suas responsabilidades e contribuições na execução das mesmas de maneira a se atingir os objetivos propostos pelo modelo de negócio. Mintzberg (2003, p.45) considera tais conceitos no que denomina de Formalização do Comportamento, envolvendo, dentre os diversos temas por ele mencionados, a separação dos componentes organizacionais de maneira a possibilitar a padronização dos processos. O autor também permeia o tema quando menciona a Descentralização Horizontal (MINTZBERG, 2003, p.116-117), ou seja, as responsabilidades delegadas às pessoas.

O terceiro componente da estrutura organizacional é a autoridade. Vasconcellos e Hemsley (1997, p.3) apresenta em sua definição de estrutura organizacional o tema autoridade. Por aquela definição, as pessoas devem exercer a autoridade que lhes é atribuída para permitir a consecução dos objetivos. Também se pode recorrer a Carreira (2009, p.258) para se entender a questão da autoridade nas estruturas organizacionais. O autor menciona em seu conceito de estrutura a superposição de autoridade em linhas hierárquicas. A mesma influência da autoridade na estrutura é estudada também por Madeira e Pereira (2011, p.2) que consideram a existência de relações de autoridade e poder nas estruturas organizacionais. Montana e Charnov (1993, p.165) abordam o tema sob o aspecto da contribuição da autoridade para a realização das funções que existem na estrutura organizacional. Isso posto, os temas focais relativos à autoridade foram: o

efetivo envolvimento das chefias para a consecução dos objetivos propostos no modelo de negócio; o preparo das pessoas para exercício de cargos de comando, uma vez que a autoridade lhes é atribuída para atingir os objetivos e, os níveis hierárquicos, uma vez que eles podem fornecer ideia das eventuais alterações que ocorreram na configuração organizacional com o novo modelo de negócio. Mintzberg (2003, p.116) aborda tal tema no que denomina de Descentralização Vertical, que envolve a delegação que ocorre na escala hierárquica.

O quarto e último componente da estrutura organizacional considerado refere-se às atividades. Os diversos autores estudados relacionam o tema às estruturas organizacionais. Rosa e Maróstica (2012) ao estudarem os modelos de negócios associam o tema às realizações dos negócios. Amit e Zott (2012, p.42) também associam o tema aos modelos de negócios, mencionando que elas, atividades, são interligadas e interdependentes, destacando o interesse em saber como as mesmas são associadas umas às outras. O mesmo aspecto de inter-relação das atividades é apresentado por Oliveira (2007, p.5) que acrescenta que elas são específicas e ao mesmo tempo interligadas, o que proporciona a percepção do todo organizacional. Já Vasconcellos e Hemsley (1997, p.3) refere-se às atividades no tocante as suas especificações no ambiente empresarial enquanto Madeira e Pereira (2011, p.2) focalizam o tema sob o mesmo prisma, ao considerarem a execução das tarefas em sua definição de estrutura organizacional. A abordagem das atividades ligadas aos processos é estudada também por Gonçalves (2000, p.7), que define processos como um conjunto de atividades e amplia tal conceito ao relacioná-lo aos negócios com os clientes, ou seja, “um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes” (GONÇALVES, 2000, p.7). O mesmo autor focaliza em seus estudos a integração dos processos como característica importante que envolve atravessar as fronteiras das áreas funcionais específicas, notadamente as atividades envolvidas em negócios:

A primeira característica importante dos processos é a interfuncionalidade. Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócios) atravessa as fronteiras das áreas funcionais. Por isso mesmo, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (*cross-organizational*), interfuncionais ou interdepartamentais. Também são conhecidos como processos “horizontais”, já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura “vertical”

típica das organizações estruturadas funcionalmente. Enquanto os times verticais correspondem aos componentes funcionais, geográficos e de produto da empresa, como é o caso da equipe de vendas, os times horizontais correspondem às pessoas que trabalham nos processos transorganizacionais, como, por exemplo, o processo de atendimento de pedidos de clientes (GONÇALVES, 2000, p.12).

Para Mintzberg (2003, p.38) o tema está associado com a execução das tarefas atribuídas.

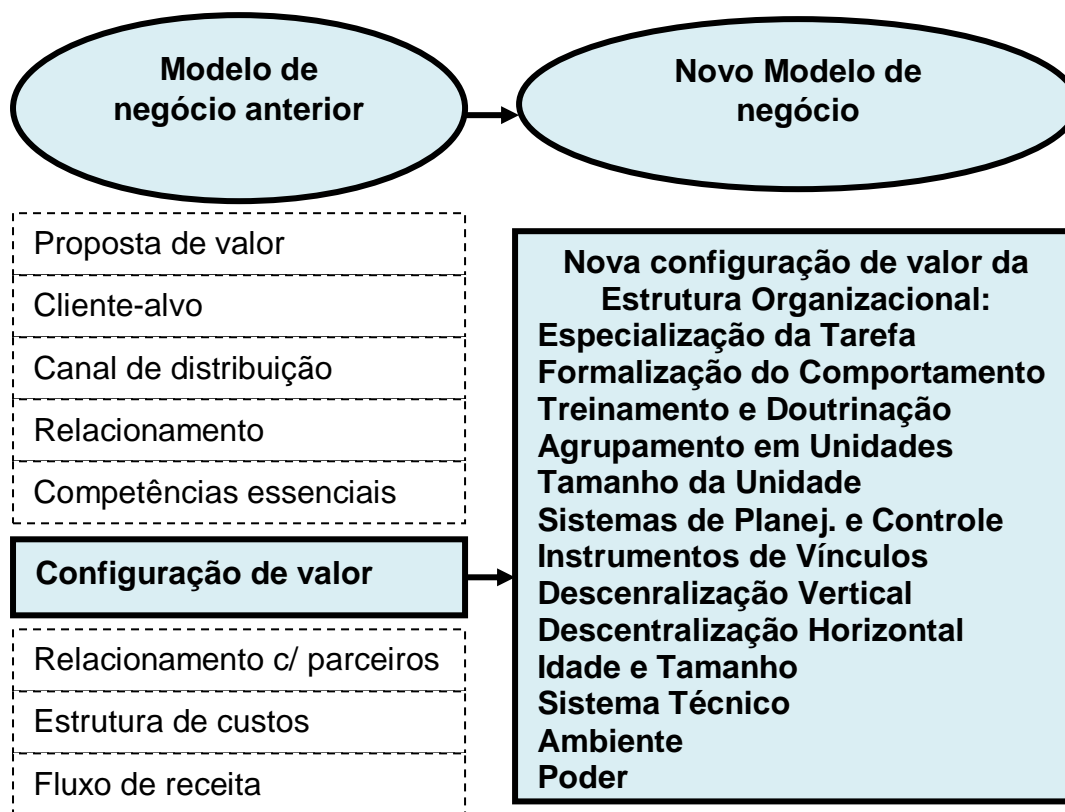
B) O objeto: a pesquisa foi realizada em empresas que alteraram significativamente seus modelos de negócios, caracterizando-se o estudo como de casos múltiplos.

O estudo de casos múltiplos permite que haja abrangência de diversos casos, o que gera um conjunto de conclusões a partir do cruzamento das referências obtidas junto aos objetos pesquisados (YIN, 2010, p.42). Também Stake (1978, p.7) menciona o estudo de caso como utilizável quando há interesse em se buscar o entendimento acerca de generalizações sobre casos semelhantes. A mesma condição é defendida por Denzin e Lincoln (1994, p.238) ao denominarem de “estudo de caso coletivo” quando ocorre o interesse de se estudar uma série de casos.

Quanto à quantidade de entidades estudadas, Meirinhos e Osório (2010, p. 58) reforçam a possibilidade de generalizações a partir de dois casos. Njie e Asimiran (2014, p.37) corroboram tal condição ao destacar que casos múltiplos ocorrem quando um número de casos são reunidos para se investigar o fenômeno. Já Baxter e Jack (2008, p.550) enfatizam que o estudo de casos múltiplos se faz necessário quando o estudo conduzido contém mais que um único caso.

No presente estudo foram focalizadas três empresas que obtiveram resultados favoráveis a partir de alterações significativas de seus modelos de negócios. A figura 17 apresenta a vinculação do componente estrutura organizacional a partir da alteração do modelo de negócio.

Figura 17 – Modelo teórico da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Osterwalder; Pigneur; Tucci (2005, p.18); Mintzberg (2003, p.38; 1979, p.215).

Osterwalder e Pigneur (2011, p.270) associam os conceitos de Galbraith ao modelo de negócios. Galbraith (2009, p.4) propõe que cinco elementos devem estar alinhados em uma empresa, ou seja, a estratégia, as pessoas, as recompensas, os processos e a estrutura. Quanto ao aspecto da estrutura, Osterwalder e Pigneur (2011, p.270) colocam-na como sendo determinante para o sucesso de um modelo de negócio, reforçando que ela pode ser centralizada, descentralizada, com operações integradas ou independentes, deixando clara sua ideia de que é importante que se determine que tipo de estrutura o modelo de negócio exige. Nesse aspecto, na mesma obra o autor sugere que se observe o que denomina de *design* participativo, ou seja, que sejam considerados diversos itens a saber: junção de unidades organizacionais, diferentes níveis hierárquicos, diferentes especialistas. Tais condições nos remetem novamente às conceituações de estrutura e da sua importância no âmbito dos modelos de negócios, sendo que para que se observe a importância dos mesmos,

pode-se mencionar que o autor considera que tais itens, quando observados, podem favorecer que se contornem eventuais obstáculos à implementação dos modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.255).

6.2 Alinhamento dos conceitos dos componentes da estrutura organizacional com os parâmetros de *design* propostos por Mintzberg

Para a compreensão da abrangência dos componentes da estrutura organizacional, recorreu-se a diversos autores como apresentado na seção anterior, obtendo-se, assim, a conotação ampliada de cada um dos mesmos. Essa compreensão mais abrangente permite que se alinhem tais conceitos com os parâmetros de *design* propostos por Mintzberg e que são foco do instrumento de referência para a pesquisa elaborada.

O sistema de comunicação como componente da estrutura organizacional é apresentado pelos diversos autores considerados com diversos aspectos que o compreendem. Tais aspectos podem ser apresentados da seguinte forma: comunicação não casual (ETZIONI, 1980, p.9); delineamento que permitirá a execução das tarefas (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p.3); comunicação em todos os níveis e meios empregados no ambiente interno (JELASSI; LEENEN, 2003, p.38-47). Esses elementos e características do sistema de comunicação podem ser associados ao que Mintzberg denomina de *Design* de Vínculos Laterais, que envolve os instrumentos e mecanismos pelos quais se efetivam os contatos entre os indivíduos em suas ligações funcionais (MINTZBERG, 2003, p.99).

O segundo componente da estrutura organizacional refere-se às responsabilidades, que envolvem: fluxos de trabalhos (OSTERWALDER; PIGNEUR, TUCCI, 2005, p.17); relações primárias existentes na organização (MONTANA; CHARNOV, 1993, p.165). Tais componentes estão ligados à quantidade de tarefas e às contribuições dos profissionais no ambiente organizacional. Nesse caso, tais pontos podem ser associados diretamente ao que Mintzberg denomina de Formalização do comportamento, que envolve a padronização dos processos e a efetivação das tarefas (MINTZBERG, 2003, p.45). Mintzberg aborda ainda o que denomina de Descentralização Horizontal, que pode ser associado a tal componente

da estrutura. De acordo com o autor, a referida descentralização considera as ações das pessoas fora da linha de poder decisório, ou seja, a atuação global que as pessoas exercem em suas incumbências (MINTZBERG, 2003, p.116-117).

O terceiro componente da estrutura, a autoridade é considerada pelos diversos autores como: a autoridade que permite a consecução dos objetivos (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p.3); superposição em linhas hierárquicas (CARREIRA, 2009, p.258); relações com o poder (MADEIRA; PEREIRA, 2011, p.2); ações que permitem a consecução das atividades (MONTANA; CHARNOV, 1993, p.165). Esse conjunto de condições relativas à autoridade está associado ao que Mintzberg denomina de Descentralização Vertical, ou seja, o poder disperso em poucas pessoas (MINTZBERG, 2003, p.116).

O quarto e último componente da estrutura organizacional, refere-se às atividades, compreendidas como: realizações de negócios (ROSA; MARÓSTICA, 2012); são interligadas e interdependentes (AMIT; ZOTT, 2012, p.42); proporcionam a percepção do todo organizacional (OLIVEIRA, 2007, p.5); são especificadas no ambiente organizacional (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p.3); execução de tarefas (MADEIRA; PEREIRA, 2011, p.2); os conjuntos de atividades formam os processos (GONÇALVES, 2000, p.7). Em seus estudos, Mintzberg considera o que denomina de Especialização da tarefa, que envolve o trabalho executado de acordo com as atribuições (MINTZBERG, 2003, p.38). O quadro 12 apresenta tais componentes da estrutura e suas características propostas pelos diversos autores com os Parâmetros de *Design* propostos por Mintzberg.

Quadro 12 - Alinhamento dos componentes básicos da estrutura organizacional de diversos autores com os Parâmetros de *Design* de Mintzberg.

Componentes da estrutura organizacional considerados por diversos autores			Correspondência aos Parâmetros de <i>Design</i> propostos por Mintzberg	
Componente da estrutura organizacional	Autores	Assuntos abordados	<i>Design</i> correspondente	Parâmetros de <i>Design</i>
Sistema de comunicação	Etzioni, 1980, p.9.	• Não casualidade	→ <i>Design</i> de Vínculos Laterais	Instrumentos de vínculos, compreendendo mecanismos pelos quais se efetivam os contatos entre os indivíduos em suas ligações funcionais .(Mintzberg, 2003, p.99)
	Vasconcellos; Hemsley, 1997, p.3	• Orientação para tarefas.		
	Jelassi; Leenen, 2003, p.38-47.	• Existência em todos os níveis.		
Responsabilidades	Osterwalder; Pigneur; Tucci, 2005, p.17.	• Responsabilidades envolvendo os trabalhos.	→ <i>Design</i> das Posições	Formalização do comportamento, envolvendo padronização de processos e efetivação de tarefas. (Mintzberg, 2003, p.45)
	Montana; Charnov, 1993, p.165.	• Relações primárias na organização	→ <i>Design</i> do Sistema de Tomada de Decisão	Descentralização horizontal, envolvendo as ações das pessoas fora da linha de poder decisório. (Mintzberg, 2003, p.116-117)

continua

continuação

Componentes da estrutura organizacional considerados por diversos autores			Correspondência aos Parâmetros de <i>Design</i> propostos por Mintzberg	
Componente da estrutura organizacional	Autores	Assuntos abordados	<i>Design</i> correspondente	Parâmetros de <i>Design</i>
Autoridade	<p>Vasconcelos; Hemsley, 1997, p.3.</p> <p>Carreira, 2009, p.258.</p> <p>Madeira; Pereira, 2011, p.2.</p> <p>Montana; Charnov, 1993, p.165.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita a consecução dos objetivos. • Superposição em linhas hierárquicas. • Relações com o poder. • Ações que permitem a consecução das atividades. 	<i>Design</i> do Sistema de Tomada de Decisão	Descentralização vertical, envolvendo a dispersão do poder entre poucas pessoas. (Mintzberg, 2003, p.116)

continua

conclusão

Componentes da estrutura organizacional considerados por diversos autores			Correspondência aos Parâmetros de <i>Design</i> propostos por Mintzberg	
Componente da estrutura organizacional	Autores	Assuntos abordados	<i>Design</i> correspondente	Parâmetros de <i>Design</i>
Atividades	<p>Rosa; Maróstica, 2012, p.10.</p> <p>Amit; Zott, 2012, p.42.</p> <p>Oliveira, 2007, p.5.</p> <p>Vasconcelos; Hemsley, 1997, p.3.</p> <p>Madeira; Pereira, 2011, p.2.</p> <p>Gonçalves, 2000, p.7.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizações de negócios. • Atividades interligadas e interdependentes. • Proporcionam a percepção do todo organizacional. • São especificadas no ambiente organizacional. • Execução de tarefas. • O conjunto de atividades forma os processos 	→	<p><i>Design</i> das Posições</p> <p>Especialização da tarefa, envolvendo o trabalho executado de acordo com as atribuições. (Mintzberg, 2003, p.38)</p>

Fonte: Elaborado a partir dos autores mencionados.

Além dos cinco Parâmetros de *Design* que são alinhados aos demais autores em relação ao que eles denominam de componentes da estrutura organizacional, Mintzberg apresenta ainda outros quatro parâmetros, que completam suas considerações a respeito das questões que envolvem a estrutura organizacional. São eles: treinamento e doutrinação, agrupamento em unidades, tamanho da unidade e sistema de planejamento e controle.

Adotar-se como Modelo Teórico da pesquisa os Parâmetros de *Design* e os Fatores Situacionais ou contingenciais propostas por Mintzberg proporciona melhor compreensão dos componentes da estrutura organizacional. Nesse sentido pode-se observar que a nova configuração organizacional envolve os Parâmetros de *Design* e os Fatores Situacionais ou Contingenciais de Mintzberg. Assim, o modelo teórico teve como ponto de partida a compreensão das alterações ocorridas em tais componentes para atender ao novo modelo de negócio.

6.3 Seleção de empresas e delimitação do universo para pesquisa

A seleção das empresas a serem pesquisadas foi feita a partir de análise das informações disponíveis no ambiente empresarial, identificando-se aquelas que tenham alterado seus modelos de negócios e que se mostraram favoráveis a participar da presente pesquisa. Para tanto, as análises de possíveis empresas-alvo foram conduzidas a partir de publicações na imprensa especializada, bem como análise de outras fontes de informações disponíveis no ambiente empresarial, tais como imprensa empresarial e consulta à bibliografia especializada.

Após o processo de seleção, foram identificadas oito organizações-alvo, sendo sete empresas e uma entidade de classe que congrega mais de quinhentas empresas no Brasil, que alteraram seus modelos de negócios. Todas foram contatadas, sendo que apenas três concordaram em participar da pesquisa.

A seleção de empresas para a pesquisa considerou a condição de que o fenômeno que seria observado era comum a essas empresas, com efeitos semelhantes de sua incidência sobre tais casos (GIL, 2010, p.117). A partir dessa condição, a seleção das empresas pesquisadas considerou os seguintes procedimentos operacionais:

Primeira triagem: Mapeamento e análise junto a publicações especializadas de empresas que efetivaram alterações em seus modelos de negócios. As publicações consideradas foram: revista Exame edição Melhores e Maiores de julho de 2012; revista Isto É Dinheiro edição as 1000 Melhores Empresas do Brasil de agosto de 2012 e, revista Valor Econômico edição 1000 maiores Empresas de agosto de 2012. Foram também consideradas as empresas listadas nos estudos conduzidos por Jim Collins (2001, p.26) uma vez que tais organizações apresentam condição de sucesso em seus ambientes de atuação. Por último, foram observadas eventuais empresas que, mesmo não constando nos grupos da primeira triagem, pudessem apresentar contribuições significativas à presente pesquisa.

Segunda triagem: Consideradas as empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo, especificamente nos níveis de governança, uma vez que seguem regras mais rígidas em suas condutas como empresas abertas, o que implica em divulgar possíveis alterações em suas atuações. De um universo de quinhentas e vinte e cinco empresas listadas na Bolsa de Valores, cento e oitenta e duas estavam classificadas nos níveis de governança.

Terceira triagem: Dentre o universo de empresas, foram selecionadas aleatoriamente aquelas das quais se obtinham informações acerca de alterações em modelos de negócios. Nessa etapa, chegou-se a uma amostra de sete empresas e uma entidade que congrega mais de quinhentas empresas de mesmo segmento. Efetivou-se consulta a tais empresas e entidade de classe, obtendo-se êxito com três delas, uma com atuação predominante no segmento de logística, outra com atuação predominante no segmento de bens de consumo e de uso geral e, uma organização do segmento educacional de idiomas e comunicação. A análise da situação de tais empresas quanto às alterações em seus modelos de negócios mostrou casos que adequadamente se enquadraram às condições estabelecidas, condição relevante para efetivação da pesquisa (YIN, 2010, p.118).

Após a confirmação de participação na pesquisa por parte de tais empresas, foram efetivados encontros com os dirigentes de tais organizações, e coleta de dados, documentos e informações, de maneira a se obter as informações necessárias.

Quanto à delimitação do universo a ser trabalhado, a pesquisa foi desenvolvida junto a empresas que atuam no Brasil e que passaram por alterações significativas em seus modelos de negócios. Em seguida, a partir dos conceitos

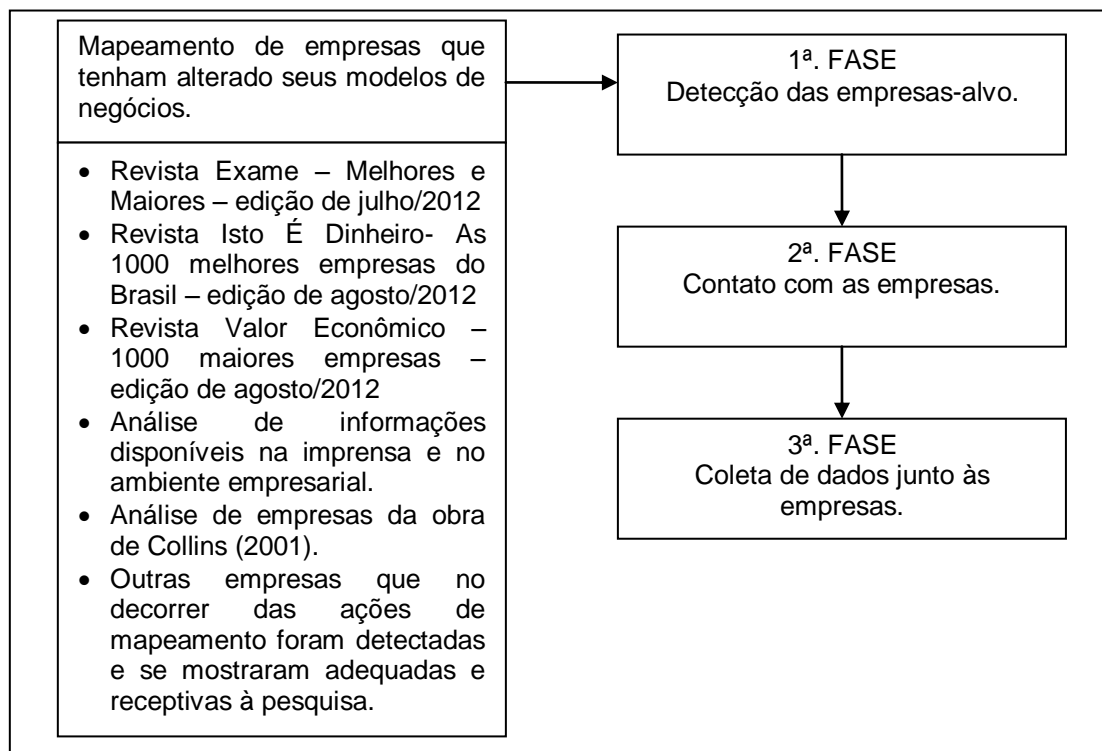
estudados nos nove blocos constitutivos dos modelos de negócios, estudou-se como era e como passou a ser a estrutura organizacional.

Na primeira etapa da pesquisa foi realizado o mapeamento de empresas que alteraram seus modelos de negócios. À realização de tal mapeamento, foram considerados dados disponíveis na imprensa especializada e nas informações existentes no ambiente empresarial. Na etapa seguinte foram realizados contatos com as empresas selecionadas de maneira a que se pudesse estabelecer vínculos que fossem favoráveis à realização da pesquisa e para que se pudesse iniciar a coleta das informações. Nos diversos contatos realizados foram coletadas informações e documentos que possibilitaram a análise das situações que envolveram tais empresas e puderam dar forma. A análise documental de conteúdo possibilitou a organização das informações relevantes aos objetivos pretendidos. Nesse sentido, pode-se recorrer a Bardin para reforçar a técnica utilizada, uma vez que a autora menciona que a análise documental é “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 2011, p.51).

Além da avaliação documental, o instrumento de pesquisa elaborado para aplicação junto às empresas selecionadas possibilitou análise de conteúdo, valendo-se para tanto das respostas obtidas. Nesse sentido, pode-se recorrer a Oliveira (2008, p.572) que evidencia o tratamento dos resultados da análise de conteúdo como a etapa em que se coloca em relevo as informações obtidas, de maneira a que se permita a apresentação dos dados em diversas formas.

A figura 18 ilustra a primeira etapa da pesquisa, que se iniciou com o mapeamento das empresas que alteraram seus modelos de negócios e se encerrou com a coleta de dados junto às mesmas. Para que se verificasse a significância das alterações nos modelos de negócios, foi utilizado o formulário de coleta de dados sobre as alterações no modelo de negócio.

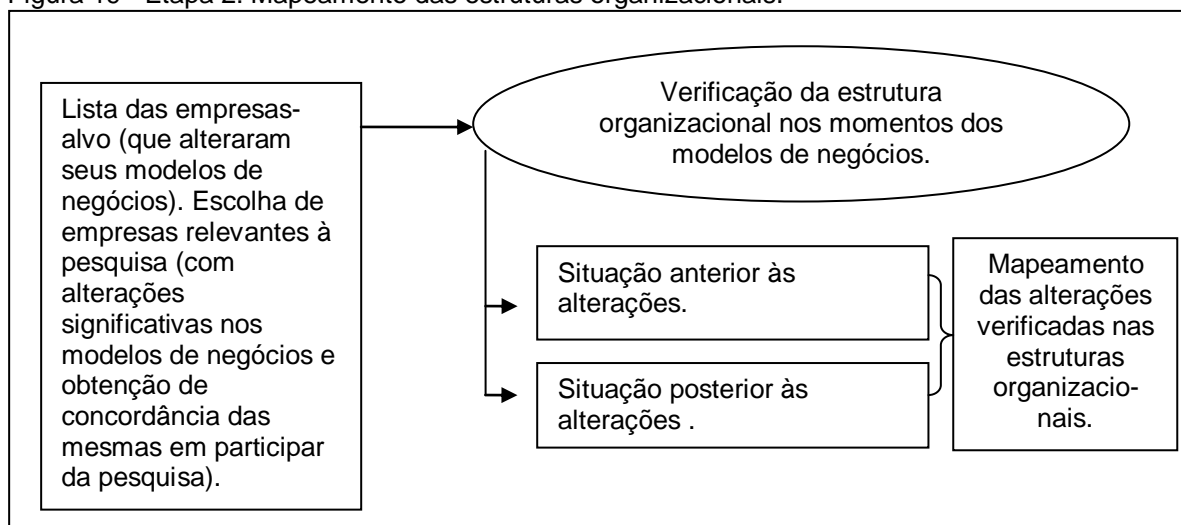
Figura 18 - Etapa 1: Seleção das empresas e coleta de dados.



Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez coletadas as informações junto às empresas selecionadas e que concordaram em participar da pesquisa, partiu-se para a etapa 2, que consistiu em verificar a estrutura organizacional nos momentos anterior e posterior às mudanças nos modelos de gestão. Nessa etapa foi utilizado o formulário de coleta de dados sobre alterações na estrutura organizacional. A figura 19 ilustra os procedimentos operacionais dessa etapa, iniciando-se no mapeamento das alterações verificadas na estrutura organizacional e encerrando-se com o delineamento das mudanças constatadas.

Figura 19 - Etapa 2: Mapeamento das estruturas organizacionais.

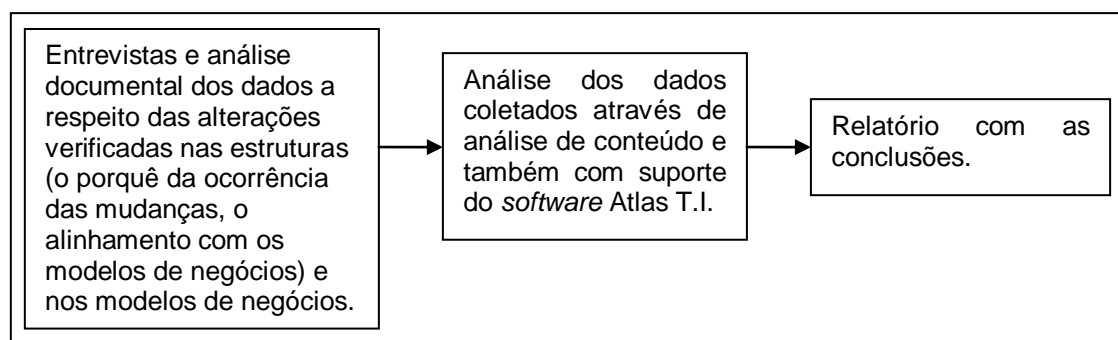


Fonte: elaborado pelo autor.

Concomitantemente ao mapeamento das alterações ocorridas na estrutura organizacional, foram realizadas entrevistas com os representantes das empresas, bem como análise documental relativa às mudanças efetuadas. A partir desse conjunto de atividades operacionais, que envolveram a coleta de dados, as entrevistas e análise documental, procedeu-se à análise dessas informações coletadas, de maneira a que se possibilitasse a identificação dos fatores determinantes de alterações na estrutura organizacional que tenham possibilitado a implantação dos novos modelos de negócios.

Por outro lado, as ferramentas utilizadas para mapear as alterações ocorridas tanto no modelo de negócios quanto na estrutura organizacional possibilitaram a geração de um instrumento de diagnóstico para tais ocorrências. A figura 20 ilustra a sequência operacional desta etapa da pesquisa.

Figura 20 - Etapa 3: Geração do relatório com as conclusões.



Fonte: elaborado pelo autor.

A análise do conteúdo dos dados coletados foi efetuada com suporte do *software* Atlas T.I. que possibilita análise qualitativa de dados. Suas características operacionais possibilitaram trabalhar com vasta base de dados obtidos em entrevistas e descrições, bem como textos e outros documentos com transcrições. Por sua natureza, o *software* permitiu que fossem criadas categorias e códigos para análise, possibilitando a geração de agrupamentos necessários à obtenção de dados conclusivos e representativos. Nessa etapa a análise de conteúdo tornou-se importante para a efetivação das análises, uma vez que por sua característica intrínseca, ela permite investigar e descobrir aspectos gerados pela espontaneidade dos respondentes (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005, p.310).

Fizeram parte dos procedimentos operacionais a consulta à documentação das empresas, como estatutos, catálogos e documentos que fornecessem subsídios às informações da pesquisa.

Outro procedimento adotado foi a caracterização das empresas, a partir das informações coletadas junto aos interlocutores e documentos. A caracterização considerou dentre outros, os seguintes itens:

- dados gerais da empresa, como ano de criação, localização e segmentos de atuação;
- dados sobre quantidades de funcionários, diretos e indiretos, quando aplicável esta categorização;
- dados relativos ao faturamento, considerando a última informação disponível;
- dados relativos aos produtos gerados e comercializados pelas empresas, bem como os serviços por elas prestados quando aplicável.

Na perspectiva histórica da caracterização, elaborou-se quadro demonstrativo das principais movimentações ocorridas ao longo dos anos, de maneira a que se pudessem observar as diversas alterações ocorridas e suas respectivas implicações nos negócios das empresas analisadas. Os quadros são apresentados na seção Resultados da Pesquisa, para cada empresa considerada.

6.4 Questões operacionais e base de dados para a pesquisa

Uma vez selecionadas as empresas, um conjunto de questões operacionais foi aplicado de maneira a que se pudesse coletar informações a respeito das alterações ocorridas em cada um dos nove blocos constitutivos do modelo de negócio. Isso posto, pode-se partir para a análise das alterações ocorridas no modelo de negócio, determinando-se a significância de tais alterações.

Nesse procedimento, foram considerados temas operacionais focais que permitiram detectar as alterações em cada um dos componentes dos blocos constitutivos do modelo de negócio. O instrumento de referência para coleta de dados sobre o modelo de negócio (APÊNDICE A) foi utilizado como base para a coleta das informações em cada uma das empresas selecionadas, tendo sido utilizadas questões para cada um dos temas operacionais focais, de maneira a que se pudesse estabelecer um roteiro para as entrevistas.

Após a coleta de informações a respeito das alterações nos modelos de negócios, partiu-se para análise das alterações ocorridas na estrutura organizacional. Nesse aspecto, os parâmetros de *design* e os fatores situacionais ou contingenciais de Mintzberg foram avaliados em relação às alterações ocorridas para atender o novo modelo de negócio. Os componentes avaliados foram: Especialização da tarefa, Formalização do Comportamento, Treinamento e Doutrinação, Agrupamento em Unidades, Tamanho da Unidade, Sistemas de Planejamento e Controle, Instrumentos de Vínculos, Descentralização Vertical e, Descentralização Horizontal, idade e tamanho, sistema técnico, ambiente e poder. Para que se procedesse à coleta das informações, as questões foram montadas a partir dos dados constantes no instrumento de referência para coleta de dados sobre a estrutura organizacional (APÊNDICE D).

Para se operacionalizar a pesquisa foi adotado o tipo de entrevista semiestruturada, uma vez que permite aos respondentes exporem os fatos sobre os temas pesquisados de acordo com suas interpretações sobre os assuntos (GODOI; MELLO; SILVA, 2010 p.134), nesse caso, as alterações nos modelos de negócios e nas estruturas, bem como a coleta de suas opiniões sobre ambas as modificações (YIN, 2010, p.133). Tal mecanismo operacional permitiu explorar os aspectos envolvidos nas alterações dos modelos de negócios e das estruturas organizacionais. As entrevistas possibilitaram liberdade de respostas pelos

entrevistados (GIL, 2010, p.120), mas baseadas nos pontos considerados focais e nas questões constantes nos formulários de coleta de dados referentes às mudanças efetuadas, tanto nos modelos de negócios quanto nas estruturas organizacionais. Nesse sentido as questões foram colocadas sob a forma de pauta para que o entrevistado pudesse discorrer sobre o assunto.

Para se iniciar a coleta de informações acerca das percepções dos respondentes sobre a intensidade de cada parâmetro de *design* e cada fator situacional ou contingencial nas condições relativas à estrutura, elaborou-se um questionário com questões relativas a tais temas. Para tanto, utilizou-se uma escala tipo Likert de cinco pontos, uma vez que a mesma se mostra mais adequada a esse tipo de verificação, conforme exposto por Vieira e Dalmoro (2008, p.1). O objetivo não foi gerar estatísticas, dada a limitação da amostra, mas organizar os parâmetros e buscar uma forma de dimensionamento preliminar, com o posterior aprofundamento nas entrevistas e análise de conteúdo.

A escala Likert foi desenvolvida por Rensis Likert em 1932 como forma para se medir atitudes consideradas por ele como ações ostensivas (LIKERT, 1932, p.9). O autor relaciona ainda definições que lhes parecem ser úteis e menciona que podem ser consideradas como opinião, sentimento (LIKERT, 1932, p.9). Esse aspecto perceptual é aquele utilizado no presente estudo, uma vez que se observou o que os respondentes percebem e sentem sobre os diversos temas que afetam a estrutura organizacional.

As visitas, os contatos e as pesquisas com as empresas foram realizadas sempre com os mesmos interlocutores e efetuadas no período de junho de 2013 a junho de 2014, utilizando-se o contato pessoal e a coleta de dados diretamente com os envolvidos.

6.5 Instrumentos para identificação de alterações no modelo de negócio e na estrutura organizacional

Para que se pudesse conduzir a coleta de informações junto às empresas, foram elaborados dois formulários que contemplam os pontos explorados e relativos aos modelos de negócios e às estruturas organizacionais. Eles são utilizados como referências para a coleta de dados, bem como elaboração das questões com base

nas referências sobre os assuntos. Por sua vez, a coleta dos dados foi realizada com entrevista nas modalidades aberta e por pauta. Nos primeiros contatos com os entrevistados foi realizada entrevista aberta, uma vez que esse tipo de entrevista possibilita que o entrevistado tenha liberdade para suas respostas (GIL, 2010, p.120). Já nos contatos seguintes foi utilizada a técnica da pesquisa por pautas, a partir da qual os pontos de interesse da pesquisa são explorados ao longo do contato (GIL, 2010, p.120-121). Para que os instrumentos pudessem se tornar operacionalizáveis, utilizou-se uma ficha de registro de informações coletadas, que continha questões relativas a cada tema focal a ser explorado. Os referidos instrumentos são apresentados no apêndice.

O primeiro instrumento teve como objetivo possibilitar a coleta das informações relativas às alterações ocorridas nos modelos de negócios. Já o segundo instrumento teve como objetivo possibilitar a obtenção de dados referentes às alterações verificadas nas estruturas organizacionais.

Ambos os instrumentos apresentam temas focais que foram pesquisadas acerca de cada um dos dois grupos de alterações pesquisadas, ou seja, nos modelos de negócios e nas estruturas organizacionais.

Os procedimentos para elaboração dos referidos instrumentos, assim como das fichas de registros dos dados coletados, obedeceram aos critérios descritos nos itens seguintes.

6.5.1 Instrumento de referência para coleta de dados sobre alterações no modelo de negócio

O instrumento de referência para coleta de dados sobre alterações no modelo de negócio foi elaborado a partir dos fatores considerados por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18) como pilares de agrupamento. Os referidos fatores são: Produto, Relacionamento com Clientes, Gestão de Infraestrutura e Aspectos Financeiros.

Tais fatores foram também utilizados na definição operacional de mudança significativa apresentada anteriormente e também foram utilizados na elaboração do instrumento de base para coleta de dados sobre as alterações no modelo de negócio.

Assim, conforme já detalhado no item definição operacional de mudança significativa, partiu-se para a definição da composição de cada um desses blocos constitutivos dos modelos de negócios, chegando-se aos seguintes conteúdos:

- produto: proposta de valor;
- relacionamento com clientes: cliente-alvo, canal de distribuição e, relacionamento;
- gestão de infraestrutura: configuração de valor, competências essenciais e, relacionamento com parceiros;
- aspectos financeiros: estrutura de custos e, fluxo de receita.

As informações obtidas na ficha de registro de informações coletadas possibilitaram a confirmação a respeito das alterações nos modelos de negócios das empresas pesquisadas, considerando que a alteração, na maioria dos quesitos, foi traduzida como alterações significativas nos modelos de negócios, como já definido anteriormente no item definição operacional de mudança significativa.

6.5.2 Instrumento de referência para coleta de dados sobre alterações na estrutura organizacional.

O instrumento de referência para coleta de dados sobre alterações na estrutura organizacional foi elaborado para que fosse possível obter informações acerca das mudanças efetivadas na mesma de maneira a que o modelo de negócio pudesse se consolidar. Nesse sentido, partiu-se dos parâmetros de *design* propostos por Mintzberg para a estrutura organizacional para que se pudesse chegar aos pontos a serem coletados. Tais pontos, conforme apresentados anteriormente, são: Especialização da Tarefa, Formalização do Comportamento, Treinamento e Doutrinação, Agrupamento em Unidades, Tamanho da Unidade, Sistemas de Planejamento e Controle, Instrumentos de Vínculos, Descentralização Vertical e, Descentralização Horizontal, além das variáveis situacionais/contingenciais. A partir desses parâmetros de *design* e das variáveis da situação/contingências, buscou-se apurar os diversos temas considerados por Mintzberg quando aborda tais pontos, de maneira a que se pudesse obter sustentação para a elaboração dos temas operacionais focais a serem explorados na pesquisa.

6.6 Ficha para registro de informações coletadas

A partir dos instrumentos utilizados como referência para análise de alterações nos modelos de negócios e nas estruturas organizacionais, foram utilizadas fichas para registro de dados coletados (APÊNDICES G e H) durante os procedimentos de entrevistas e análise de dados documentais, de maneira a que fosse possível desenvolver um banco de dados onde ocorresse o armazenamento das informações (TAKAHASHI, 2013, p.318). Tal procedimento permitiu que os dados coletados fossem trabalhados sob o prisma da análise de conteúdo com suporte do *software* denominado Atlas T.I., criando, assim, categorias de análise, para que se pudesse observar a existência de pontos comuns entre os procedimentos de alterações efetivados pelas empresas pesquisadas. Conforme relata Gil (2010, p.122) esse procedimento de codificação permite que os dados sejam comparados, obtendo-se, assim, a significância necessária ao processo de análise.

Gil (2010, p.123) esclarece que o procedimento de agrupamento por mesmos atributos, permite a construção de cadeias lógicas de evidências e que tal mecanismo poderá gerar a coerência conceitual e teórica.

A ficha para registro das informações coletadas contempla os seguintes campos: empresa, data de coleta dos dados, pessoa entrevistada, documentos analisados ou entrevista pessoal e, detalhes sobre a base de origem das questões. Tal base é aquela utilizada no formulário utilizado como referência à elaboração dos temas focais a serem explorados. Além desses conteúdos, a ficha para registro das informações coletadas apresenta ainda as questões que foram efetuadas em cada um dos temas operacionais focais.

Para elaboração das questões efetuadas, foram consideradas as seguintes bases metodológicas:

- as questões foram do tipo abertas, possibilitando ao respondente liberdade para se expressarem sobre o assunto;
- as questões estiveram ligadas diretamente aos temas operacionais focais constantes nos formulários, de maneira a que pudessem estar mais próximas o possível dos mesmos.

Isso posto, o registro das entrevistas foi feito com a utilização de gravação direta na presença do entrevistador e também contou com anotações do mesmo no momento da coleta dos dados. A combinação de tais técnicas é recomendada por Godoi *et al.* (2010, p.135), uma vez que possibilitam coletar dados nem sempre coletados com a expressão verbal do entrevistado, mas que enriquecem os dados coletados, como, por exemplo, expressões faciais, movimentos corporal etc. Posteriormente procedeu-se à transcrição das entrevistas (APÊNDICE I).

6.7 Utilização de *software* para suporte na análise de conteúdo

Bardin apresenta a utilização da informática na análise de conteúdo como sendo algo de grande valia pelos pesquisadores norte-americanos. De maneira prática, a autora apresenta diversas consequências positivas para o uso de *softwares* na análise de conteúdo, podendo-se destacar a rapidez na apuração dos dados e o maior rigor na organização dos dados (BARDIN, 2011, p.174-175).

A autora menciona ainda que o uso de *softwares* não interfere na flexibilidade e na criatividade que devem ser mantidas, além da possibilidade de manipular dados complexos (BARDIN, 2011, p.176).

Os dados foram coletados através das fichas para registros de informações coletadas quanto às alterações nos modelos de negócios e nas estruturas organizacionais, bem como foram trabalhados sob a forma de análise de conteúdo e com o suporte do *software* Atlas T.I.

O referido *software* permite a construção de pontos comuns a partir dos dados coletados, criando categorias e subcategorias de dados, o que possibilitou a geração de pontos comuns entre as empresas pesquisadas a partir das alterações procedidas em seus modelos de negócios e em suas estruturas organizacionais.

7 RESULTADOS DA PESQUISA

Foram pesquisadas três empresas com atuação marcante em território brasileiro consideradas de grande porte por meio de entrevistas conduzidas diretamente com seus dirigentes e análise de dados secundários e de documentos por eles fornecidos. Os contatos se efetuaram em diferentes momentos e ocasiões.

A fim de preservar a confidencialidade das empresas, as mesmas foram identificadas como A, B e C, sem, contudo, qualquer caráter de ordenamento na sequência de apresentação.

A primeira empresa pesquisada, denominada A, é atuante no segmento de logística em âmbito nacional e internacional e tem sede no Brasil. Nesse caso o sujeito da pesquisa foi o seu Presidente.

A segunda empresa, denominada B, atua em todo território nacional com foco nos segmentos educacional e de comunicação. A interlocução na empresa foi efetivada com o Diretor de Relações Corporativas.

Já a empresa denominada C é uma organização com atuação em âmbito internacional, com unidades em todo o planeta, e com ações de produção e comercial no ramo de bens de consumo, possuindo considerável variedade de bens nesse segmento. O sujeito da pesquisa foi o Executivo de Recursos Humanos para a América Latina.

Para melhor se conhecer as empresas consultadas, em uma primeira etapa apresentam-se as caracterizações das mesmas, envolvendo suas trajetórias históricas, seus negócios e as principais alterações detectadas em suas atuações. Também são especificados os interlocutores, considerando seus cargos nas respectivas empresas, sem a identificação nominal, de maneira a se preservar as condições éticas envolvidas.

Ainda no aspecto caracterização, mostram-se as linhas do tempo de cada uma das empresas, de maneira a que se possibilite a percepção global dos principais eventos envolvendo as alterações significativas nos modelos de negócios em suas respectivas datas de acontecimentos. Nesse sentido buscou-se o enquadramento das mesmas na definição operacional de mudança significativa, conforme apresentado anteriormente na presente pesquisa. Isso posto, é de considerar que a mudança significativa no modelo de negócio implica em alteração em mais de um dos seguintes itens e suas respectivas constituições: satisfação de

necessidades de mercado até então não atendidas; entrega de novos produtos, serviços ou tecnologia ao mercado; aprimoramento ou transformação de um mercado já existente e, geração de novo mercado. Dessa forma, cada uma das empresas foi considerada nesses aspectos, de maneira a que se pudesse determinar a mudança significativa em seus modelos de negócios.

Na sequência, são mostrados os resultados obtidos na pesquisa realizada junto aos respectivos interlocutores, expondo os aspectos detectados referentes aos modelos de negócios e às estruturas organizacionais.

Nas questões referentes às alterações na estrutura organizacional foram considerados os parâmetros de *design* e os fatores situacionais ou contingenciais de Mintzberg.

Também são considerados os resultados da análise conjunta das três empresas.

7.1 Caracterização das empresas

Esta seção apresenta as principais informações a respeito das empresas pesquisadas, bem como seus dados históricos.

7.1.1 Caracterização da empresa A

A empresa A iniciou suas atividades em 1969 como uma transportadora de veículos localizada no município de São Bernardo do Campo, São Paulo, Brasil. Inicialmente suas atividades se desenvolviam no atendimento às empresas montadoras de veículos. Atualmente a empresa mantém sua sede no mesmo município de origem.

Entre o ano de sua fundação e o ano de 2004, portanto durante trinta e cinco anos, a empresa se manteve no mesmo segmento de negócio, sendo que nesse período foram efetivadas fusões com outras empresas do mesmo ramo mantendo-se, no entanto, o mesmo modelo de negócio. A partir do ano de 2004 a organização iniciou uma série de compras e participações em empresas de diversos segmentos, incluindo em seu portfólio de operações, atividades diferentes daquela originária.

O quadro 13 descreve a evolução no tempo das principais características de negócios envolvendo a empresa.

Quadro 13 - Empresa A: principais eventos de negócios ao longo do tempo.

ANO	EVENTO	NEGÓCIO
1969	Criação da empresa	Transporte de veículos novos.
Entre 1969 e 2003	Fusão com diversas empresas do mesmo segmento.	Transporte de veículos novos.
2004	Compra de participação em empresa especializada em logística e serviços em automóveis (instalação de acessórios, despacho aduaneiro, inspeção de qualidade etc.).	Transporte de veículos novos. Serviços logísticos e aduaneiros. Instalação de acessórios. Inspeção de qualidade. Serviços de estocagem. Serviços de despachante para veículos. Preparação de veículos importados.
2006	Criação de empresa especializada em leilões de automóveis.	Transporte de veículos novos. Serviços logísticos e aduaneiros. Instalação de acessórios. Inspeção de qualidade. Serviços de estocagem. Serviços de despachante para veículos. Preparação de veículos importados. Leilões de automóveis.
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de duas empresas que possuem os seguintes focos: transporte especializado de produtos químicos, sucos e frigoríficos, armazenagem alfandegária, distribuição de produtos com alta tecnologia (telecomunicações, informática etc.). • Abertura de filial na Venezuela. • IPO na Bolsa de Valores de São Paulo. 	Transporte de veículos novos. Serviços logísticos e aduaneiros. Instalação de acessórios. Inspeção de qualidade. Serviços de estocagem. Serviços de despachante para veículos. Preparação de veículos importados. Leilões de automóveis. Transporte de produtos químicos. Transporte de Sucos. Transportes frigoríficos. Distribuição de produtos de alta tecnologia. Gestão de porto seco.

continua

continuação

ANO	EVENTO	NEGÓCIO
2008	Aquisição de empresa com característica de cooperativa e especializada no transporte de automóveis.	<p>Transporte de veículos novos. Serviços logísticos e aduaneiros. Instalação de acessórios. Inspeção de qualidade. Serviços de estocagem. Serviços de despachante para veículos. Preparação de veículos importados. Leilões de automóveis. Transporte de produtos químicos. Transporte de Sucos. Transportes frigoríficos. Distribuição de produtos de alta tecnologia. Gestão de porto seco.</p>
2011	Aquisição de empresa especializada em distribuição de encomendas expressas (aquisições pela Internet, por catálogos e via TV).	<p>Transporte de veículos novos. Serviços logísticos e aduaneiros. Instalação de acessórios. Inspeção de qualidade. Serviços de estocagem. Serviços de despachante para veículos. Preparação de veículos importados. Leilões de automóveis. Transporte de produtos químicos. Transporte de Sucos. Transportes frigoríficos. Distribuição de produtos de alta tecnologia. Gestão de porto seco. Distribuição de encomendas expressas.</p>

continua

conclusão

ANO	EVENTO	NEGÓCIO
2012	Aquisição de empresa especializada em transporte de bens adquiridos no comércio eletrônico (via WEB).	Transporte de veículos novos. Serviços logísticos e aduaneiros. Instalação de acessórios. Inspeção de qualidade. Serviços de estocagem. Serviços de despachante para veículos. Preparação de veículos importados. Leilões de automóveis. Transporte de produtos químicos. Transporte de Sucos. Transportes frigoríficos. Distribuição de produtos de alta tecnologia. Distribuição de encomendas expressas. Gestão de porto seco. Distribuição de encomendas expressas. Distribuição de bens adquiridos na WEB.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados e das entrevistas realizadas.

Com a incorporação gradual de diferentes serviços em seu portfólio, a empresa passou a atuar em outros negócios que foram sendo desenvolvidos a partir de sua aprendizagem com os novos conhecimentos adquiridos. Assim, o elenco de serviços atuais da empresa pode ser apresentado conforme consta no quadro 14.

Quadro 14 - Empresa A: serviços e produtos atuais da empresa.

<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de veículos novos. • Serviços logísticos e aduaneiros. • Instalação de acessórios. • Inspeção de qualidade. • Serviços de estocagem • Serviços de despachante para veículos. • Preparação de veículos importados. • Leilões de automóveis. • Transporte de produtos químicos. • Transporte de Sucos. • Transportes frigoríficos. • Distribuição de produtos de alta tecnologia. • Distribuição de encomendas expressas. • Gestão de porto seco. • Distribuição de bens adquiridos na WEB 	<ul style="list-style-type: none"> • Armazenagem e gestão de estoques. • Consolidação de cargas. • Gestão de estoques na empresa cliente. • Etiquetagem, selagem e embalagem. • Lavagem de contâiners. • Entrega final de veículos. • Revisão veicular. • Instalação de acessórios na linha de montagem. • Serviços de <i>milk-run</i> e <i>just-in-time</i>. • Armazenagem de encomendas expressas. • Recebimento de numerários relativos às encomendas expressas. • Monitoramento de estoque com alerta ao cliente sobre degradações e prazos.
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados e das entrevistas realizadas.

Atualmente o grupo, cujo faturamento no ano de 2013 foi da ordem de R\$ 1,772 bilhões, atua em dez estados brasileiros, com sede na cidade de São Bernardo do Campo, São Paulo. Também atua no exterior, com filiais na Argentina e na Venezuela. Em termos de recursos humanos, o grupo conta com aproximadamente 860 funcionários diretos além de mais de 800 transportadores terceirizados, que possibilitam a ocorrência de diversos dos serviços pela organização.

7.1.2 Caracterização da empresa B

A empresa B refere-se a um grupo de organizações voltadas à comunicação e educação. O início dos negócios se deu em 1995, quando foi fundada no estado do Rio de Janeiro uma escola que ministrava cursos livres do idioma inglês, observando-se crescimento das unidades em todo Brasil até o ano de 2003, quando

atingiu a marca de quarenta unidades. Atualmente a sede do grupo está localizada na cidade de Curitiba, Paraná.

Os relatos do entrevistado mostram que em sua evolução a empresa se preocupou com sustentabilidade, o que a levou a investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D), criando-se, assim, um foco diferente para determinar os novos negócios: a inovação: “Na sequência de sua evolução, preocupou-se com sustentabilidade, o que a levou a investir em pesquisa e desenvolvimento. Surgia, assim, um novo foco para a empresa, a inovação” (ENTREVISTADO DA EMPRESA B).

Em 2003 a empresa criou um novo negócio voltado unicamente para ensino do idioma nas plataformas de extração de petróleo. Com a evolução dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, a empresa passou, então, a se concentrar em oferecer cursos para públicos específicos, como para crianças, jovens e executivos.

Os negócios, no entanto, foram assumindo outras dimensões surgindo, assim, oportunidades novas para a mudança em seu modelo de negócios. A partir dessa concepção, o grupo criou uma empresa de franquia. Tal empresa tem característica de especializada em franquear escolas de inglês e atender primordialmente a rede da organização. Também foram criadas três editoras, que se responsabilizam pela aquisição, estocagem e distribuição dos materiais gráficos usados por todas as empresas do grupo, não apenas as escolas de inglês. As editoras expandiram seus negócios para fora do Brasil e operam também no exterior.

O grupo criou também uma empresa produtora audiovisual, responsável pela geração de materiais como filmes publicitários e longas-metragens. Além de fazer a cobertura de todos os eventos das organizações do grupo, a empresa de audiovisual também atua na atualização dos sites das mesmas, assim como atualização diária do conteúdo jornalístico utilizado pelas demais unidades. A referida unidade também presta serviços para empresas fora do grupo.

Nesse ambiente de expansão de mudança de seu modelo de negócios, o grupo criou uma empresa que presta serviços de comunicação também para empresas fora do grupo, tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional. A empresa atuava com os seguintes produtos: ações de publicidade, propaganda, *merchandising* e promoções.

O entrevistado mostrou ainda a dimensão atual dos negócios, ao informar que a empresa atualmente focaliza a educação, a comunicação e a geração de conteúdos, frutos do foco inicial em pesquisa e desenvolvimento: “Hoje é uma empresa de educação e comunicação e trabalha também na geração de conteúdos, fruto do foco em pesquisa e desenvolvimento (ENTREVISTADO DA EMPRESA B).

O quadro 15 mostra a evolução dos negócios ao longo do tempo, com os respectivos negócios e suas ascensões fora do próprio grupo.

Quadro 15 - Empresa B: principais eventos e negócios ao longo do tempo.

ANO	EVENTO	NEGÓCIO	FOCO DO NEGÓCIO
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma escola para ensino profissionalizante e do idioma inglês. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino da língua inglesa. 	Clientes de todas as idades.
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de uma empresa de franquias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de franquias. 	Empresas fraqueadas do grupo.
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma empresa para ensino do idioma inglês em plataformas petrolíferas marítimas. • Criação de empresa para ensino do idioma inglês específico para jovens e adultos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino da língua inglesa com negócio específico. 	Clientes corporativos e clientes com idades específicas.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma agência de propaganda e publicidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviços de propaganda e publicidade. 	Clientes internos e externos ao grupo.

continua

conclusão

ANO	EVENTO	NEGÓCIO	FOCO DO NEGÓCIO
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma empresa especializada no ensino da língua inglesa em ambiente corporativo. • Criação de duas editoras. • Criação de uma empresa produtora audiovisual e cinematográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino do idioma inglês com linguagem empresarial. • Edição, impressão e distribuição de produtos gráficos. • Produção de filmes e produtos audiovisuais (site, peças cinematográficas etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes corporativos externos ao grupo. • Empresas do grupo e também empresas fora do grupo. • Empresa do grupo e também fora do grupo.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma escola de inglês específica para ensino a público misto (todas as idades juntas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino da língua inglesa. 	Clientes externos.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma empresa especializada em serviços de intercâmbio internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de intercâmbio: seleção de escolas, transporte, hospedagem. 	Cliente externos.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma empresa de ensino da língua inglesa unicamente para adolescentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino da língua inglesa para público específico. 	Clientes externos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados e das entrevistas realizadas.

O grupo em referência possui faturamento anual estimado em R\$ 155 milhões (2012), contando com 19.000 colaboradores. No início do ano de 2013 o grupo foi vendido a um grupo de educação, tornando-se o novo grupo/*holding*, a sétima maior empresa de educação global.

Com a diversificação dos negócios, a empresa passou a apresentar um elenco diversificado de produtos e serviços a serem entregues ao mercado. Constatou-se que além da diversificação do ensino da língua inglesa, a empresa

passou a operar em diversos outros segmentos. Dessa forma, o quadro 16 apresenta os produtos e serviços da empresa constatados à época da realização da pesquisa.

Quadro 16 - Empresa B: serviços e produtos atuais da empresa.

<ul style="list-style-type: none"> • Ensino da língua inglesa. • Ensino da língua inglesa para negócios específicos. • Ensino da língua inglesa para aplicação em linguagem empresarial. • Ensino da língua inglesa para adolescentes. • Serviços de intercâmbio (seleção de empresas, escolas, transporte e hospedagem). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de franquias. • Prestação de serviços de propaganda e publicidade. • Edição e impressão de produtos gráficos. • Distribuição de produtos gráficos. • Consultoria em seus segmentos. • Produção de filmes e demais produtos audiovisuais (sites, peças cinematográficas etc.).
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados e das entrevistas realizadas.

7.1.3 Caracterização da empresa C

A empresa C foi fundada em 1920 nos EUA com o intuito de fabricar balões de brinquedos, fabricados a partir da borracha. Nesse mesmo segmento de atuação a empresa foi desenvolvendo seu portfólio de produtos e em 1934 passou a fabricar também um utensílio doméstico, a pá de borracha, que seria o primeiro produto de uma série de outros ligados ao setor de utilidades domésticas, desenvolvidos na década de 1950. Assim, naquela década a empresa diversificou os produtos passando a fabricar tapetes com ventosas, um tipo de produto voltado para o segmento hoteleiro e que possibilitaria o desenvolvimento de tecnologias apropriadas no trato com a borracha.

A partir dos anos sessenta, a empresa se consolidou como atuante na fabricação de produtos oriundos da borracha, desenvolvendo artefatos apropriados a diversos outros segmentos, como agrícola e industrial.

No ano de 1999, a empresa se fundiu com uma empresa americana especializada em fabricação e varejo de produtos de massa. Surgia, assim, uma empresa de porte muito maior, mas com um novo modelo de atuação, com novos produtos e atendendo novos segmentos.

A mudança no escopo de atuação possibilitou à empresa a compra de outras organizações em diversos segmentos até então não operantes em seu portfólio,

como produtos médicos, sinalizadores, ferramentas e materiais de construção, higiene, carros de bebês, material de escrita e escritório, serras, dentre outros.

O quadro 17 apresenta os principais acontecimentos envolvendo a empresa em seus negócios ao longo dos anos a partir de sua fundação.

Quadro 17 - Empresa C: principais eventos e negócios ao longo do tempo.

ANO	EVENTO	NEGÓCIO
1920	Fundação da empresa nos EUA.	Fabricação de balões de borracha para brinquedos.
1934	Incorporação de novos produtos ao portfólio da empresa; mantendo-se o foco na fabricação a partir da borracha.	Incorporação de utensílio doméstico (pá de borracha) em seu portfólio de produtos.
1950	Incorporação de diversos outros produtos no portfólio de produtos da empresa.	Incorporação de novos produtos ao portfólio da empresa, todos derivados da borracha: tapetes com ventosas, por exemplo.
1960	Consolidação da empresa como fabricante de produtos oriundos da borracha.	Fabricação de produtos de borrachas para novos segmentos, como agrícolas e industriais, por exemplo.
1986	Aquisição de empresa especializada em produtos de limpeza.	Incorporação de novos produtos ao portfólio, com entrada em novo negócio (produtos de limpeza).
1999	Fusão com outra empresa especializada em varejo de produtos de massa e que deu origem à atual denominação oficial da empresa.	Além do portfólio já existente, incorporação de novos produtos com origem não apenas de borracha e destinados a novos segmentos até então não explorados pela empresa.
2002	Aquisição de empresa especializada em ferramentas como alicates, brocas, serras e demais produtos destinados ao consumo e indústria.	Ampliação significativa do portfólio de produtos e entrada em negócios até então inexplorados pela empresa.

continua

conclusão

ANO	EVENTO	NEGÓCIO
2003	Aquisição de empresa especializada na fabricação e comercialização de serras de corte. Criação de uma divisão especializada em produtos para área médica, como estações de computação para hospitais, gabinetes e estações de trabalho médico, separadores e suportes para estações médicas, plataformas para atuação em telemedicina.	Ampliação considerável do portfólio de produtos e entrada em novos segmentos de negócios.
2005	Aquisição de empresa com produtos especializados em limpezas institucionais, como carros de limpeza, rodos, placas sinalizadoras, baldes-espremedores etc.	Ampliação do portfólio de produtos e entrada em negócios até então não explorados pela empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados e das entrevistas realizadas.

Pelo quadro apresentado que demonstra o dinamismo empresarial da organização pesquisada, pode-se observar que há alteração significativa em seu modelo de negócio a partir do ano de 1999, quando ocorreu aquisição de outra organização e criação de divisão especial para atuação em segmentos novos e com produtos diferentes daqueles usualmente componentes do portfólio da empresa, incluindo a telemedicina. Nesse sentido é possível observar que os aspectos ligados à Internet foram considerados para os novos negócios da empresa, apesar de não serem eles que determinaram as alterações nos modelos de negócios, conforme relata o entrevistado: “o *e-commerce* influenciou a mudança; não é o que a determinou, mas influenciou” (ENTREVISTADO DA EMPRESA C).

Novas formas de contato com os clientes além de novos produtos vinculados à tecnologia de informação, como a telemedicina, influenciaram as alterações ocorridas no modelo de negócio, assim como as alterações na estrutura organizacional, especialmente elaborada para atender aos novos imperativos organizacionais. Isso pode ser comprovado com a criação das unidades de negócios

que estão sendo consolidadas a partir dos últimos anos, a saber: Ferramentas, Material de Escritório, Bebês, Especialidades, Lar e, Produtos Comerciais.

Assim, atualmente a empresa encontra-se estruturada nessas seis unidades de negócios que receberam as denominações de acordo com os produtos e serviços que congregam. As unidades de negócios agrupam produtos, atividades e recursos destinados à consecução de seus negócios concentrados em ferramentas, materiais para escritório, artigos para bebês, artigos para o lar e, produtos comerciais. A unidade de negócio denominada de Especialidades agrupa artigos com ampla gama de ação enquanto a unidade de negócio denominada de Produtos Comerciais envolve os artigos destinados à limpeza industrial e comercial.

O quadro 18 apresenta as diversas unidades de negócios atuais e os produtos que as integram.

Quadro 18 - Empresa C: produtos atuais da empresa.

UNIDADE DE NEGÓCIO	PRODUTOS
Bebês	Cadeiras Balanços Berços Carrinhos Assentos automotivos Cadeirões Poltronas Banheiras Cercados Andadores Esterilizadores Protetores de colchões Travesseiros Grades para camas Grades para portas
Produtos Comerciais	Baldes espremedores Acessórios para higiene Plataformas Carros basculantes Recipientes para lixo Vassouras MOP pós acrílico Cabos para vassouras Bases para estações de reciclagem Panos microfibras Lixeiras Rodos Cinzeiros

continua

conclusão

UNIDADE DE NEGÓCIO	PRODUTO
Materiais de Escritório	Canetas Marcadores de texto Pincéis para anotações Marcadores para quadros-brancos
Ferramentas	Serras de corte Alicates Chaves de fendas Brocas de metal Chaves ajustáveis Cortadores de pisos Discos diamantados Estiletes Extratores Giz de linha Grampos Martelos Pontas para parafusadeiras Serrotes Serras Tico-tico Tesouras para cortes de chapas Trenas
Lar	Recipientes fechados para alimentos Caixas para alimentos Cubas convencionais Tampas flexíveis para vedações Espátulas convencionais Espátulas para altas temperaturas Conchas Conchas medidoras Containers Jarras Pás para gerenciamentos de gelos Prateleiras para pisos
Especialidades	Estação móvel para enfermagem Carrinhos para computadores Carrinhos de medicações Plataformas para conexões em telemedicina Armários com tecnologia móvel Armários de paredes.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados e das entrevistas realizadas.

Em âmbito global a empresa mantém em seus quadros um contingente de aproximadamente vinte mil pessoas, com faturamento anual da ordem de US\$ 8

bilhões. Em relação às unidades produtivas, a organização possui quatro plantas de fabricação nos EUA, uma no Brasil e uma no México, além de rede de representantes em diversos países. A sede da empresa encontra-se na cidade de Atlanta, Estado da Georgia, EUA.

7.2 Mudanças significativas nos modelos de negócios

Esta seção apresenta as mudanças ocorridas nos modelos de negócios das empresas pesquisadas, bem como suas caracterizações como significativas. Os dados foram obtidos a partir do instrumento de referência para coleta de dados sobre o modelo de negócio (APÊNDICE A), que instrumentalizou o preenchimento da fichas com as respostas obtidas. Também foi utilizado instrumento (APÊNDICE B) para que os sujeitos de pesquisa assinalassem suas percepções a respeito das alterações nos modelos de negócios considerando a escala tipo Likert na seguinte graduação: 1(muito baixa); 2(baixa); 3(média); 4(alta) e, 5(muito alta). As pontuações médias também seguiram o mesmo critério, sendo que à apuração dos valores, considerou-se o arredondamento universal.

Foram assinalados os graus de importância de cada bloco constituinte dos modelos de negócios e também o grau de intensidade de mudança em cada um deles. Os resultados são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Modelo de negócio: grau de importância e intensidade dos blocos constitutivos.

Empresas	Blocos do Modelo de Negócio	Importância do Bloco		Intensidade da Mudança	
		Classificação	Pont.	Classificação	Pont.
Empresa A	Média	Alta	4,0	Alta	4,1
	Relacionamento	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Configuração de Valor	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Proposta de Valor	Alta	4	Muito Alta	5
	Cliente-alvo	Alta	4	Alta	4
	Canal de Distribuição	Alta	4	Alta	4
	Competências Essenciais	Alta	4	Alta	4
	Relacionamento com Parceiros	Alta	4	Alta	4
	Estrutura de Custos	Média	3	Média	3
Fluxo de Receita	Média	3	Média	3	
Empresa B	Média	Muito Alta	4,8	Muito Alta	4,9
	Relacionamento	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Configuração de Valor	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Proposta de Valor	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Canal de Distribuição	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Competências Essenciais	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Estrutura de Custos	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Fluxo de Receita	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Cliente-alvo	Alta	4	Muito Alta	5
Relacionamento com Parceiros	Alta	4	Alta	4	
Empresa C	Média	Muito Alta	4,6	Muito Alta	4,7
	Proposta de Valor	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Competências Essenciais	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Estrutura de Custos	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Fluxo de Receita	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Relacionamento com Parceiros	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Relacionamento	Alta	4	Alta	4
	Canal de Distribuição	Alta	4	Alta	4
	Cliente-alvo	Alta	4	Alta	4
Configuração de Valor	Alta	4	Muito Alta	5	
Média (A,B e C)	Média	Alta	4,4	Muito Alta	4,6
	Configuração de Valor	Muito Alta	4,7	Muito Alta	5,0
	Proposta de Valor	Muito Alta	4,7	Muito Alta	5,0
	Relacionamento	Muito Alta	4,7	Muito Alta	4,7
	Competências Essenciais	Muito Alta	4,7	Muito Alta	4,7
	Canal de Distribuição	Alta	4,3	Alta	4,3
	Estrutura de Custos	Alta	4,3	Alta	4,3
	Fluxo de Receita	Alta	4,3	Alta	4,3
	Relacionamento com Parceiros	Alta	4,3	Alta	4,3
Cliente-alvo	Alta	4,0	Alta	4,3	

Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas.

Constata-se que para efetivação das alterações em seus modelos de negócios, as empresas pesquisadas consideraram de elevada importância os blocos

constitutivos. Conforme mostrado na tabela 1, a pontuação apurada para a importância foi de 4,4, sendo considerada alta e no limite da escala, próximo da faixa muito alta.

Apurou-se também que dos nove componentes dos blocos constitutivos, quatro deles estão na faixa muito alta, tanto em importância quanto em intensidade. Um dos blocos que recebeu tal pontuação é o denominado Configuração de Valor, que envolve a estrutura organizacional, confirmando-se, assim, a importância que as empresas pesquisadas atribuíram-lhe quando da adoção dos novos modelos de negócios.

As próximas seções apresentam os aspectos das mudanças significativas em cada uma das empresas pesquisadas.

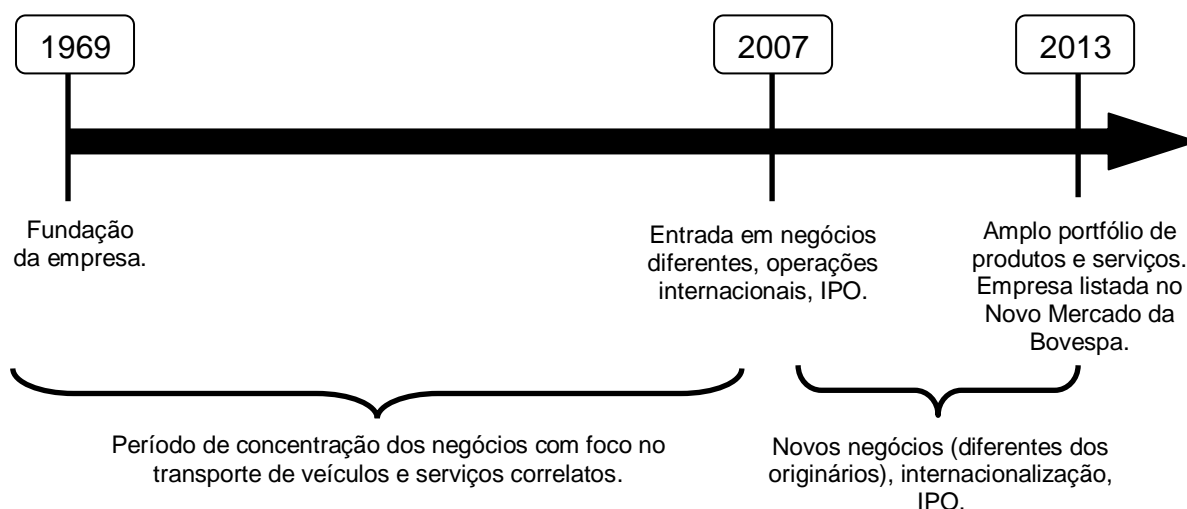
7.2.1 Mudança significativa no modelo de negócio da empresa A

A empresa inicialmente atuante em um único negócio, voltou-se para a ampliação e mudança dos mesmos, considerando, inclusive, atuação internacional no segmento de *e-commerce*. Tal alteração no modelo de negócio pode ser verificada no período de 2000 a 2007, quando a empresa diversificou de maneira considerável o foco de atuação.

O interlocutor da empresa relata que o ano de 2007 marcou a mudança significativa no modelo de negócio da empresa, com a entrada em segmentos até então novos, assim como o início das operações internacionais. Além desses dois acontecimentos considerados como relevantes pelo interlocutor, nesse mesmo ano a organização efetuou sua *Initial Public Offering (IPO - Oferta Pública Inicial)*, o que possibilitou sua entrada no mercado de capitais, uma vez que passou a ser considerada como empresa de capital aberto. Atualmente a empresa mantém ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e se encontra classificada no Novo Mercado, ou seja, aquele que congrega empresas com elevado grau de governança corporativa.

Numa concepção de linha do tempo, é possível detectar o momento apresentado pelo interlocutor como sendo o de impacto que provocou a alteração significativa do modelo de negócio. A figura 21 mostra tal posição.

Figura 21 - Linha do tempo da empresa A com identificação do momento de ocorrência da alteração significativa no modelo de negócio.



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas e dos dados coletados.

O modelo de negócio atual implica em a empresa manter diferentes serviços e produtos, atendendo clientes corporativos e também pessoas físicas, como no caso das entregas de produtos adquiridos via Internet e encomendas expressas.

A empresa A promoveu em 2007 uma alteração importante em sua atuação, considerando diversas ocorrências naquele ano e nos posteriores. A partir dos dados obtidos na pesquisa, pode-se observar a seguinte relação da empresa A com os blocos considerados para efeitos de identificação de mudança significativa:

A) Satisfação de necessidades de mercado até então não atendidas:

Este ponto foi relevante para se detectar mudança significativa no modelo de negócio, uma vez que a empresa adquiriu outras com focos em negócios que não estavam sendo atendidos pela empresa. Nesse contexto a abertura de filial em outro país trouxe à empresa a necessidade de se aprimorar em atividades e se estruturar para atender aquela nova demanda.

B) Entrega de novos produtos, serviços ou tecnologia ao mercado:

Nesse aspecto a empresa passou a entregar ao mercado novos serviços até então realizados apenas por empresas de outras características que não a de uma empresa de logística. É o caso da empresa de leilões automotivos e entrega de bens adquiridos pelo comércio eletrônico, sendo esse último serviço prestado com ampla gama de tecnologia que já era do domínio da empresa. Para a empresa pesquisada

foram alterações importantes em sua relação de valor com o mercado, uma vez que não havia em seu portfólio tais produtos, serviços e o emprego da tecnologia.

C) Aprimoramento ou transformação de um mercado já existente:

Ao passar a ofertar novos negócios e serviços ao seu mercado de atuação, a empresa passou a se destacar de maneira que provocou melhorias nos serviços que estavam sendo até então por ela mesma prestados. É o caso dos serviços de transporte de produtos adquiridos no comércio eletrônico. A empresa adquiriu outras duas para ofertar de maneira aprimorada tais serviços, ou seja, enquanto uma das adquiridas passou a efetuar serviços de entrega de encomendas (pequenos volumes), a outra adquirida se especializou nas entregas de volumes maiores, como bens duráveis, por exemplo.

D) Geração de novo mercado:

A empresa praticamente criou novos mercados para suas atuações em diversos segmentos. Se no início era apenas o segmento de transporte de veículos, com a alteração no modelo de negócios, passou a atuar em diversos e diferentes mercados, a saber: transporte de veículos, serviços aduaneiros relativos à importação e exportação, instalação de acessórios, inspeção de qualidade e revisão de veículos, serviços de documentação de veículos (despachante), transportes especializados (frigoríficos, sucos e produtos químicos), distribuição de encomendas, entregas de volumes, gestão de estoques e porto seco e, embalagens.

Assim, percebe-se que na empresa A os quatro quesitos de alterações nos modelos de negócios foram atendidos e, de acordo com os critérios utilizados na presente pesquisa, a mudança ocorrida foi significativa. Por outro lado, a entrevista com o interlocutor da empresa a respeito de sua percepção sobre a intensidade da mudança no modelo de negócio corrobora a constatação de mudança significativa. Considerando a escala Likert de cinco pontos, o sujeito da pesquisa classificou a intensidade da mudança no modelo de negócio como muito alta.

A pesquisa indicou também que todos os componentes do modelo de negócio foram alterados de forma significativa pela empresa. Ainda considerando a escala Likert de cinco pontos, o entrevistado assinalou sua percepção a respeito da importância e da intensidade de alteração nos nove blocos constitutivos do modelo de negócio, sendo constatada como muito alta.

Especificamente em relação ao grau de importância de cada bloco para o modelo de negócio, o resultado obtido indicou que dos nove blocos constitutivos,

cinco deles obtiveram assinalação de quatro pontos na escala Likert, enquanto dois obtiveram a pontuação máxima, incluindo aí aquele relativo à configuração de valor, em que se enquadra a estrutura organizacional. A média de pontuação obtida foi de 4,0. O que indica elevada importância do conjunto de fatores. Considerando que apenas dois dos blocos obtiveram pontuação três, pode-se considerar que foi atribuída significativa importância aos componentes do modelo de negócio.

Quanto à intensidade com que cada bloco constitutivo do modelo de negócio foi alterado, o resultado mostrou-se ainda mais acentuado. Conforme demonstrado na tabela 1, três dos blocos obtiveram pontuação cinco na escala Likert de um a cinco, incluindo o bloco configuração de valor, no qual se enquadra a estrutura organizacional. Apenas dois blocos obtiveram pontuação três, enquanto quatro deles obtiveram pontuação quatro. A média da pontuação obtida foi de 4,1, o que significa que os blocos constitutivos do modelo de negócio foram alvo de intensa mudança.

Em relação às modificações em sua atuação, a empresa, originariamente uma transportadora de veículos, alterou seu modelo de negócio a partir de considerável diversificação dos serviços prestados. Nesse sentido o novo modelo de negócio procurou a preservação dos clientes até então existentes, havendo relato de que a preocupação passou a ser a ampliação do portfólio de produtos a eles oferecidos. Por outro lado, na entrada em novos segmentos, a empresa adotou a utilização de suas competências e conhecimentos. O relato do interlocutor deixa clara a referida situação:

Os clientes já existentes a gente conseguiu ampliar o portfólio de produtos oferecidos e conseqüentemente fazer integração, e em logística toda vez que você faz uma integração você se torna mais eficiente além de você criar uma maior intimidade com o cliente [...] isto aí é um benefício mútuo. [...] Para os novos clientes [...] nós fomos capazes de entrar em segmentos em que a gente não atuava e aplicar para estes novos segmentos algumas metodologias que nós já tínhamos nos setores de atividades em que a gente já atuava (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

Pelos dados pesquisados, apurou-se que a integração da cadeia logística juntamente com o que a empresa denomina de intimidade com o cliente, foi a base para a criação dos novos serviços e produtos aos clientes. Tal base possibilitou à empresa proporcionar serviços de elevada complexidade, que estavam sendo demandados pelos diversos mercados da cadeia logística e deixavam de ser atendidos de maneira completa pelas demais empresas. Isso posto, apurou-se que a

entrada da empresa em outros segmentos até então por ela desconhecidos, fez com que a organização tivesse que desenvolver mecanismos de detecção e prospecção de demandadores de seus produtos e serviços, destacando-se o forte acionamento de sua estrutura comercial, como confirma o interlocutor da empresa ao mencionar que “[...] através da pesquisa de mercado para que a gente pudesse definir os setores e trabalho de prospecção e aí sim foi um trabalho forte [...] aliado a uma estrutura comercial para poder buscar e bater na porta daqueles principais clientes dos setores definidos” (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

Observa-se que a estrutura organizacional é mencionada como que fundamental para que se pudesse obter os clientes para o novo modelo de negócio. Tal condição vai ser corroborada adiante, quando da análise das modificações na estrutura organizacional pelas quais passou a referida empresa.

Essas condições de associação da estrutura organizacional ao novo modelo de negócio foram sendo consolidadas na empresa, tanto que adotou-se a estrutura por unidades de negócios, de tal maneira que se pudesse acompanhar os diversos segmentos novos das operações. Anteriormente, por se tratar de negócio único, a estrutura era do tipo simples, ou seja, com uma única unidade de negócio. A criação das diversas unidades de negócios ocorreu concomitantemente ao lançamento de ações no mercado de capitais, o *IPO (Initial public Offering)*, uma clara condição para que se verificasse maior controle sobre os procedimentos, operações e resultados da organização. Isso posto, observa-se que apenas a criação das unidades de negócios não subsidiaria o novo modelo de negócio, o que implicou em se criar diretorias na estrutura organizacional, assim como adotar plataforma de tecnologia da informação que suportasse as novas operações, e também nova estrutura física, com novos recursos operacionais, como armazéns e pátios.

Ainda em relação ao aspecto da configuração organizacional, analisada sob o prisma dos estudos de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.35) e Chesbrough (2012, p.95), constatou-se que a empresa identifica a estrutura como sendo um dos aspectos mais importantes dentre os componentes dos blocos constitutivos do modelo de negócio. Também é considerada como um dos aspectos que maior mudança sofreu com a alteração do modelo de negócio. Na escala Likert foi pontuada com o escore máximo (cinco), o que fundamenta sua importância para efetivação do modelo de negócio, com a nova configuração em unidades de negócios. A frase do interlocutor da empresa demonstra a importância atribuída à

estrutura organizacional: “A estrutura [...] mudou radicalmente, criando-se algumas diretorias, enfim, isto aí mudou radicalmente [...] sem dizer da estrutura física, com armazéns, pátios; teve uma mudança significativa” (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

A estrutura alterada para suportar o novo modelo de negócio trouxe incremento de custos para a empresa; no entanto, com o aumento no volume de negócios, a rentabilidade se manteve.

A mudança do modelo de negócio da empresa em questão gerou necessidade de novas competências para a empresa. Constatou-se que a mesma passou a agregar conhecimentos e habilidades até então considerados como avançados para a mesma. No modelo anterior, com um único serviço e estável no ambiente, requisitavam-se especializações por parte da empresa que estavam ligadas ao domínio que ela apresentava na própria atividade, com as características operacionais sendo as mais marcantes. Com a alteração significativa no modelo de negócio, adquiriram-se novas competências ligadas a diversos aspectos como a tecnologia e modelo de gestão. Os processos empresariais passaram a ser alvo de preocupação, de maneira a se consolidar os novos patamares de negócios. Como consequência, ocorreu ampliação na rede de relacionamentos empresariais, uma vez que novos clientes foram incorporados, mesmo que a empresa não consiga perceber que eles, clientes, avaliem de maneira intensivamente positiva sua relação na rede de negócios. Por outro lado, a empresa avalia de maneira intuitiva sua participação na rede de negócios.

Como consequência do novo modelo de negócio, com novas atividades e maneiras de comercializar seus serviços e produtos, a empresa passou a gerar suas receitas nas diferentes unidades de negócios, sendo que o grau de desenvolvimento de cada uma delas possibilitou seus controles e gestões de maneira independente.

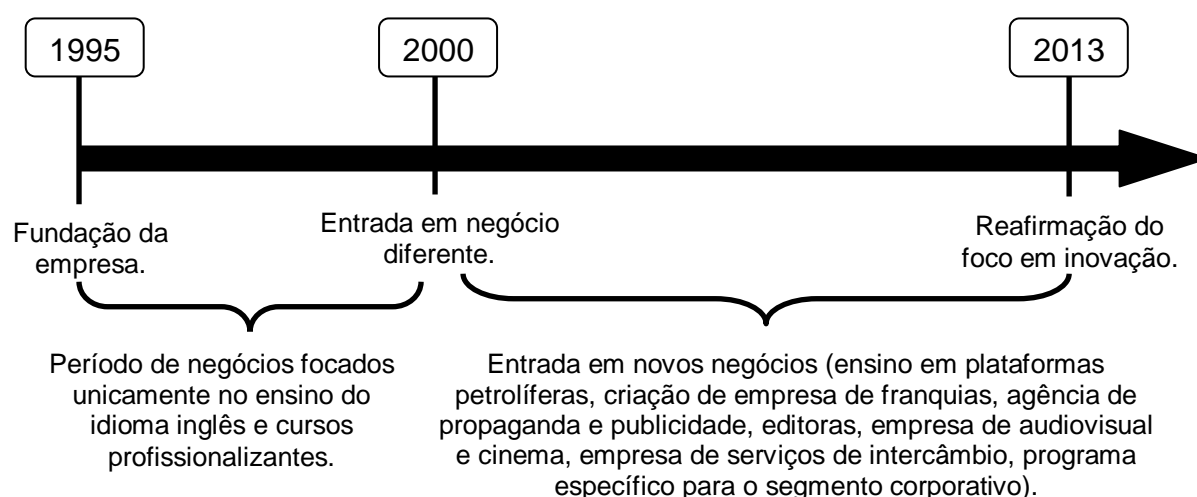
7.2.2 Mudança significativa no modelo de negócio da empresa B

A mudança no modelo de negócio a partir do ano 2000, ocorreu com a entrada em negócios diferentes daqueles que deram origem à empresa. O entrevistado afirmou que a empresa está consolidada no seu foco de inovação, lastreado em pesquisa e desenvolvimento.

A empresa apresentou em seus cinco primeiros anos de vida um modelo de negócio concentrado em cursos profissionalizantes e de idioma. No entanto, pelo que se apurou na análise documental e nos dados coletados junto ao entrevistado, a empresa sempre esteve focalizada em inovações. Assim, a partir de 2000, a empresa passou a operar novos negócios que além de serem tecnologicamente diferentes dos originários, também os complementavam.

A partir da visualização da linha do tempo referente à empresa, é possível observar o momento de mudança em seu modelo de negócio. A figura 22 mostra tal linha do tempo, destacando a referida alteração.

Figura 22 - Linha do tempo da empresa B com identificação do momento da alteração significativa no modelo de negócio.



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas e dos dados coletados.

Isso posto, pode-se observar o seguinte enquadramento da empresa nos quatro quesitos para avaliação de mudanças significativas no modelo de negócio:

A) Satisfação de necessidades de mercado até então não atendidas.

Ao optar pelo negócio de ensino de idioma em plataformas petrolíferas em alto mar, a empresa desenvolveu tecnologia de ensino que possibilitou atender a necessidade de aprender o idioma no local de trabalho, mesmo com o confinamento que aquela atuação profissional determina. São várias semanas longe do ambiente natural de trabalho que possibilita mobilidade, o que implica em que o ensino do

idioma ocorra na própria plataforma, atendendo, assim, a necessidade de aprendizado que até então não podia ser suprida. Assim, observa-se que a empresa atendeu plenamente ao quesito de satisfação de necessidade até então não atendida.

Já no ano 2000, a organização criou uma empresa de franquias, que além de dar suporte às operações desenvolvidas, também iniciou negócio diferente para a rede.

B) Entrega de novos produtos, serviços ou tecnologia ao mercado.

Com a introdução do ensino de idioma em plataformas petrolíferas, a empresa passou a empregar recursos diferenciados para atender a tal necessidade, incluindo tecnologia diferenciada. Tratou-se de um serviço até então não incluído no portfólio da empresa, o que exigiu adaptações e ajustes em suas condições de atuação no mercado.

Outros negócios também passaram a fazer parte da empresa, como empresa de franquias, agência de propaganda e publicidade, editoras, empresa de audiovisual, empresa de intercâmbio internacional.

Isso posto, percebe-se que os novos produtos e serviços entregues ao mercado, além de darem suporte às atividades do próprio grupo, também passaram a fazer parte de seu portfólio ofertado ao mercado.

Trata-se de produtos, serviços e tecnologia que até então estavam fora do domínio da empresa, que os passou a entregar ao mercado a partir de suas concepções. Dessa forma, a empresa se enquadrou no quesito de entregar novos produtos, serviços ou tecnologia ao mercado.

C) Aprimoramento ou transformação de um mercado já existente.

Em sua escalada de inovações, a empresa também aprimorou os negócios até então existentes. Nesse sentido, observou-se que foram criados cursos diferenciados de idiomas, como, por exemplo: criação de empresa especializada em cursos de idiomas no ambiente corporativo, criação de empresa com curso de idioma com todas as idades juntas e, criação de empresa com curso de inglês unicamente para adolescentes.

Esse aprimoramento no mercado até então já operado pela empresa, confirma sua intenção de inovar de maneira constante, além de possibilitar o enquadramento da empresa na condição proposta pelo terceiro quesito: Aprimoramento ou transformação de um mercado já existente.

D) Geração de novo mercado.

O conjunto de novos negócios nos quais a empresa passou a operar demonstram sua iniciativa de inovação. Com negócios em diversos segmentos até então não operados, a empresa desenvolveu novos mercados que contribuíram de maneira importante para seu desenvolvimento nos últimos anos.

Pode-se constatar que além do negócio de idiomas e ensino profissionalizante, a empresa passou a operar também nos seguintes segmentos: franquia, publicidade e propaganda, editorial, produção audiovisual e cinematográfica e, intercâmbio internacional.

Isso posto, pode-se confirmar que a empresa atendeu o quesito de geração de novo mercado para sua atuação.

Uma vez constatado o atendimento pela empresa dos quatro quesitos considerados, conclui-se pelos critérios adotados que ocorreu, de fato, mudança significativa no modelo de negócio da empresa B. Tal condição foi corroborada na entrevista realizada com o sujeito de pesquisa da referida empresa, que demonstrou sua percepção de que a mudança do modelo de negócio atingiu cinco pontos na escala Likert de um a cinco, ou seja, a pontuação máxima.

Em relação aos componentes constitutivos dos blocos que compõem o modelo de negócio, conforme definido por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18), a pesquisa constatou que tanto sua importância pela empresa quanto a intensidade das alterações procedidas nos mesmos, foram de elevada pontuação, conforme a escala Likert de um a cinco. A média obtida indicou como muito alta tanto a importância quanto a intensidade.

Especificamente em relação ao grau de importância considerado pela empresa para os itens, os dados obtidos na pesquisa indicam que o conjunto dos nove componentes dos blocos constitutivos obtiveram média de 4,8, ou seja, tais componentes foram avaliados como sendo de elevada importância pela organização. Digno de nota deve ser o fato que dos nove itens avaliados, apenas dois não obtiveram a pontuação máxima, e mesmo assim foram considerados com escore 4,0, conforme demonstrado na tabela 1.

Em se considerando o grau de intensidade com que a empresa alterou os nove componentes dos blocos constitutivos do modelo de negócio, constatou-se na pesquisa que a pontuação na escala Likert de um a cinco pontos foi da ordem de

4,9, sendo que apenas um dos itens não foi pontuado com o escore máximo, e mesmo assim obteve 4,0 na assinalação (tabela 1).

Em ambas as situações consideradas na escala Likert, grau de importância e grau de intensidade, o componente Configuração de Valor, diretamente ligado ao componente estrutura organizacional obteve pontuação máxima assinalada pela empresa.

Os dados obtidos nas pesquisa mostraram que a empresa B foi originariamente constituída para ser uma escola com um produto somente. Assim, seu único produto ofertado ao mercado, à época de sua criação, era o que o interlocutor da empresa denomina de curso livre de Inglês. Posteriormente, o portfólio de produtos se incrementou, passando ainda no âmbito do ensino de idiomas para oferta de cursos de Espanhol, já destinado para outros públicos, denominados pela empresa de segmentação múltipla, uma vez que alvo deixou de ser apenas o público da faixa etária adulta, para abranger também adolescentes, empresas e ainda o mercado de empresas que operam no ambiente *off-shore*. A empresa partiu também para o desenvolvimento de outros negócios, como editoras, consultorias, atuação no segmento de filmes e agência de propaganda.

Segundo apurado na pesquisa, o objetivo em entrar nos novos negócios era o de atender, além dos próprios franqueados, outros públicos até então não atendidos pelo negócio inicial da empresa, incluindo grandes corporações multinacionais no quadro de seus novos clientes. Para dar forma aos novos negócios a organização criou empresas que se transformaram em unidades de negócios que proporcionaram aos clientes dos novos mercados a sensação de que a organização era uma fornecedora de todos os serviços e produtos. No âmbito da empresa, o desenho estrutural em divisões proporcionou ganhos em escala, conforme os relatos obtidos:

[...] empresas foram criadas para atender a estas demandas [...] como há essa multiplicidade de demandas os clientes têm essa sensação de que nós somos *one-stop-shop*, uma loja onde você pode parar e ter todas as suas demandas atendidas. Ter um poder de consolidação e de ganho de escala também (ENTREVISTADO DA EMPRESA B).

Com a entrada em novos negócios, a empresa passou por duas definições importantes na sua atuação. Uma delas foi a entrada no mercado internacional e a outra a definição de que a empresa passaria a ser uma organização de comunicação, uma vez que o sucesso nos novos negócios apontavam para aquela

direção. Isso posto, outro negócio despontou como importante para sustentar o crescimento verificado. Foi o caso da entrada no segmento de campeonatos e jogos, com a criação do campeonato de vendas e o que a empresa denomina de *hunting winners*. Essa consolidação dos novos negócios implicou na mudança do modelo de gestão e também da estrutura, necessárias para atender às novas demandas, inclusive no exterior.

A empresa relata que a base para a criação e entrada em novos negócios foi sempre as demandas que não estavam sendo atendidas pelos concorrentes ou que estavam sendo atendidas de maneira insatisfatória. Por outro lado, os relatos são no sentido de que caso os novos produtos e serviços não fossem adotados, a organização poderia até se manter no seu mercado; porém, de forma tímida, limitada, sendo apenas mais uma: “(a empresa se manteria no mercado), mas de uma forma muito nanica [...] de uma forma muito limitada; seria mais uma no oceano vermelho” (ENTREVISTADO DA EMPRESA B).

Quanto à forma de entrada nos novos mercados a organização relata que o público-alvo, até então considerado apenas o adulto no varejo, passou a ser o adulto corporativo e empresas. Nesse novo ambiente de atuação, o de empresas, os relatos indicam que procurou-se explorar o orçamento que as corporações destinam anualmente para investimentos em treinamentos, notadamente no segmento de idiomas, estimando que esse volume atinja no Brasil e a marca anual da ordem de R\$ 3.000.000.000,00 (três bilhões de reais) anuais, o que para a empresa, é um dado significativo nesse mercado de atuação.

A entrada da empresa em novos mercados, com alteração significativa em seu modelo de negócio, implicou em que fossem desenvolvidas novas formas de contato com seus clientes, uma vez que os mecanismos até então empregados não mais se aplicavam às novas condições de atuação. Assim, enquanto no negócio anterior o canal de comunicação com os clientes era via contato pessoal em campo, nos novos negócios, outras formas de atuação foram exigidas. Dessa forma, surgiram as indicações dos próprios clientes, recepção de dados via canais ativos no sitio da empresa na Internet, contatos ativos via telefone, enfim uma série de posturas que demandaram forte empenho da área de Marketing da organização, até então não considerada como ativa. Essa nova postura possibilitou que a marca se consolidasse e o esforço que antes era direcionado para convencer os clientes a

acreditar na empresa, passou a ser para que ele indicasse a outras pessoas a segurança que estava obtendo dos serviços e produtos da organização.

O novo modelo de negócio exigiu também formatação diferente das atividades a ele dirigidas. No desenho anterior, o formato era intuitivo, segundo relatos detectados nas pesquisas, ou seja, sem formalização adequada. Com a entrada do novo modelo de negócio, as atividades passaram a ser profissionalmente estruturadas, com recursos diferenciados.

No modelo de negócio anterior, a empresa utilizava apenas os recursos humanos, agindo basicamente pelo binômio tentativa e erro. Naquela situação, a empresa valoriza apenas a vontade manifestada pelo funcionário em relação ao seu crescimento na empresa. Após a adoção do novo modelo de negócio, recursos diferentes foram aplicados, tendo sido citadas as ferramentas modernas de Administração, gestão, na área contábil, além de canais diferentes de comunicação utilizados pela equipe de Marketing.

Nesse novo ambiente, as pessoas passaram a ser valorizadas para condições além de seus anseios em relação à carreira na empresa. A organização passou a valorizar a capacitação técnica para poder atender e estruturar as áreas funcionais que foram sendo criadas. A empresa passou a exigir profissionais com especializações diferentes das que vinham sendo requisitadas, como especialistas em ensino, técnicos pedagógicos e outros, de maneira a preencher as novas necessidades impostas pelo novo ambiente de atuação.

Em relação à participação da empresa em sua rede de valor, envolvendo clientes e fornecedores, mudanças também foram sentidas. O novo modelo de negócio provocou aumento no portfólio de clientes da empresa, antes limitada. Na nova formatação de negócios, a forma de atuação da empresa contempla promessas que precisam ser cumpridas de maneira a que possa a organização ser percebida pelos clientes. A empresa atingiu recentemente a marca de quinhentos mil estudantes treinados, ao longo de vinte anos, tendo constatado que a taxa de satisfação desse grupo foi da ordem de setenta e oito pontos percentuais.

Quanto aos fornecedores, a empresa passou a atuar de maneira a exigir que eles também se profissionalizassem e passou a ter como alvo seus crescimentos.

Nesse contexto de atuação em sua rede de negócios envolvendo clientes e fornecedores, a empresa relata que percebe como alta sua importância, e aponta o resultado de pesquisa que denomina de trezentos e sessenta por ela conduzida

junto aos mesmos. Os dados indicam satisfação elevada por parte de seus clientes e fornecedores. As receitas financeiras e resultado financeiro da empresa medido pelo indicador *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)* são relatados pelo interlocutor como indicadores da medição de sua eficaz participação na rede de valor.

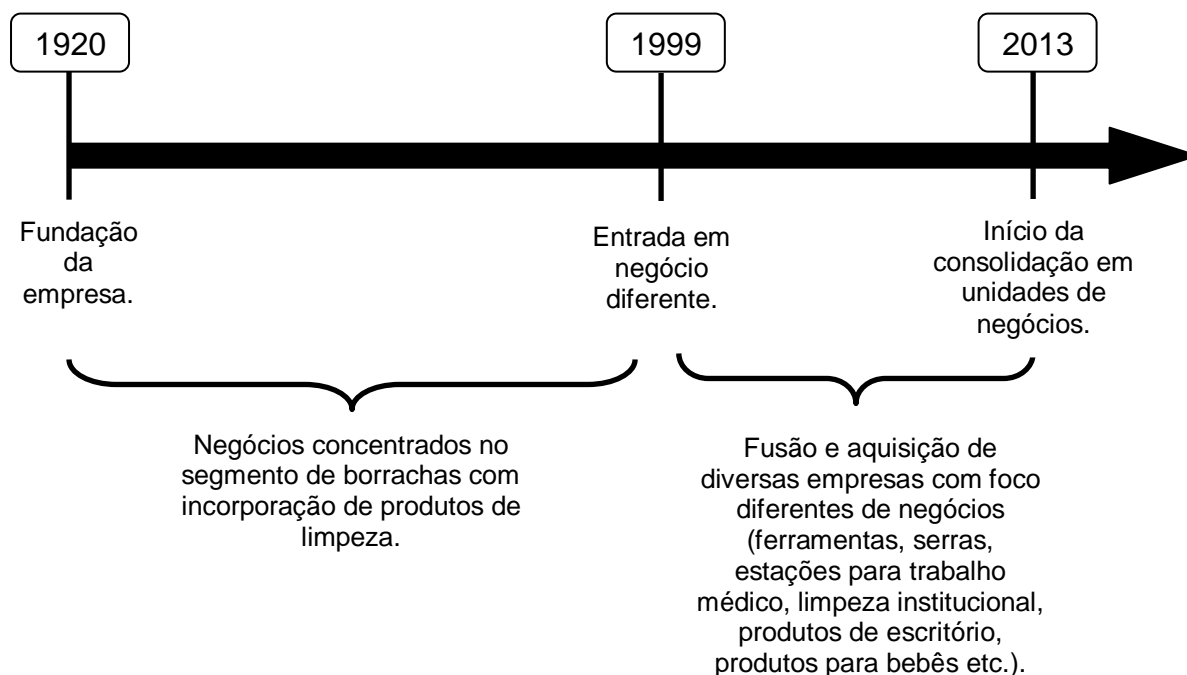
Já em relação aos custos com a adoção do novo modelo de negócio, o interlocutor relata que não houve acréscimo e sim redução, citando que a taxa de igualação de investimentos com seus retornos (*payback*) e o retorno sobre o investimento (*ROI: return on investment*) como indicadores da viabilidade dos investimentos realizados no novo modelo de negócio.

As questões que envolvem a obtenção de resultados no novo modelo de negócio são relatadas como decorrentes do efeito sinérgico que os serviços e produtos possuem. A criação de centros de serviços compartilhados (*shared services*) é relatada pela empresa como responsáveis pela manutenção de custos em baixo patamar. Constatou-se que tais serviços compartilhados atendem a todas as unidades de negócios na estrutura, considerada pela empresa como enxuta.

7.2.3 Mudança significativa no modelo de negócio da empresa C

A entrada da empresa em diversos segmentos diferentes daquele de sua origem, foi marcante a partir do ano de 1999, quando a empresa se fundiu com outra grande corporação americana, incorporando em seus negócios produtos que até então estavam distantes de seu portfólio de negócios. A figura 23 apresenta a linha do tempo da empresa, com a visualização do momento da mudança do modelo de negócio.

Figura 23 - Linha do tempo da empresa C com identificação do momento de ocorrência da alteração significativa no modelo de negócio.

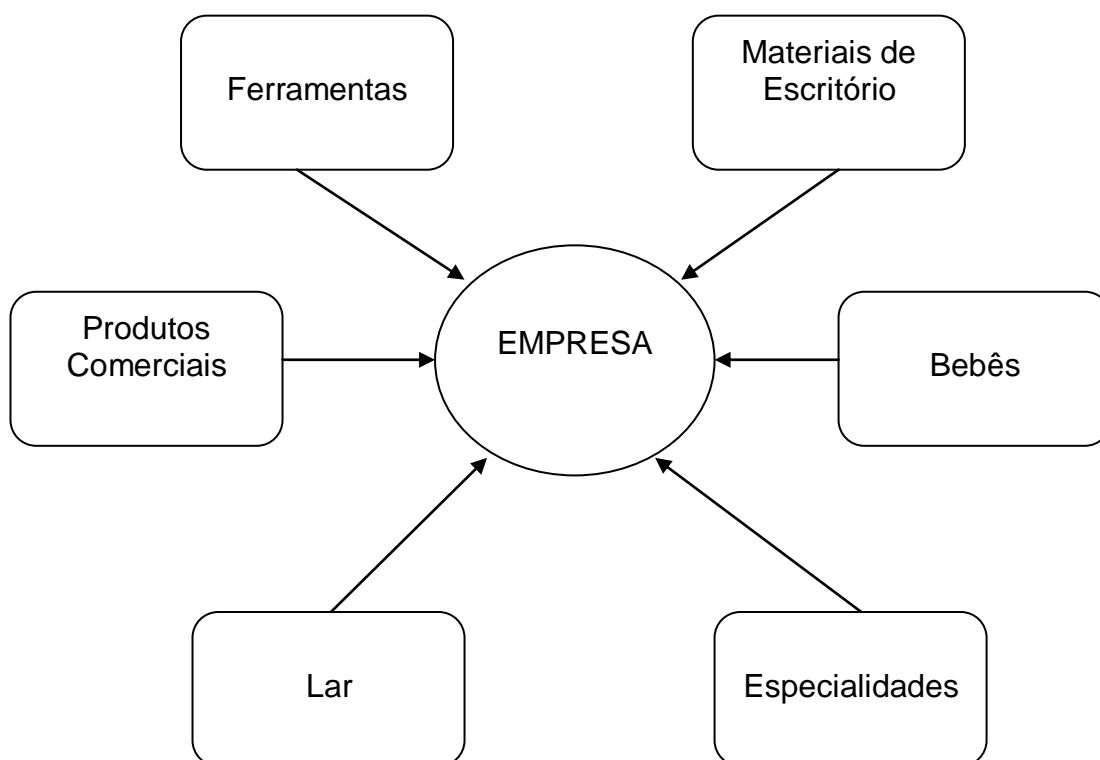


Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas e dos dados coletados

Considerando a ampla gama de produtos e mercados de atuação, a empresa vem atuando de maneira a consolidar estas unidades de negócios em todas as suas filiais espalhadas pelos diversos países onde mantém negócios. A pesquisa constatou que há preocupação em que as informações sobre as unidades de negócios e seus respectivos produtos sejam unificadas em todas as empresas do grupo.

A empresa pretende que todas as unidades de negócios estejam vinculadas ao núcleo central, o que pode ser demonstrado na figura 24.

Figura 24 - Ligação das unidades de negócios com a empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados e entrevistas realizadas.

A empresa se manteve no mesmo negócio por praticamente oitenta anos, sendo que em 1999, após fusão com outra grande empresa do segmento de varejo de produtos de massa, passou por alteração em seu portfólio de atuação. Assim, de origem tipicamente fabril no segmento de borracha com pequenas alterações para produtos de limpeza, a empresa passou a operar em segmentos até então novos para a corporação.

A seguir, apresenta-se o enquadramento da empresa nos quesitos para determinação da alteração significativa no modelo de negócio:

A) Satisfação de necessidades de mercado até então não atendidas:

Com a entrada em diversos segmentos diferentes daqueles até então operados pela empresa, essa passou a atender a necessidades não atendidas até então, como, por exemplo, estações de trabalho para a área médica, apropriadas para serviços de telemedicina. Para a empresa trata-se de um mercado inexplorado até então e que passou a fazer parte de seu portfólio de produtos.

Mesmo em seu portfólio originário, a empresa também passou a atender a necessidades de mercado que não eram atendidas, como, por exemplo, baldes espremedores e conchas plásticas para uso doméstico.

Dessa maneira, pode-se observar que o quesito foi atendido pela empresa.

B) Entrega de novos produtos, serviços ou tecnologia ao mercado.

Novos produtos e novas tecnologias foram desenvolvidos pela empresa e entregues aos mercados. Podem ser citados como exemplos, a aquisição de empresa especializada em ferramentas de corte, ou seja, serras, e também o desenvolvimento de tecnologia de limpeza institucional. Nesse último caso, a empresa optou pela aquisição de outra organização que atuava no segmento, incorporando novas tecnologias em seu segmento.

Além desses exemplos pode-se observar que com as diversas aquisições de empresas e criação de divisão especializada, a empresa passou a entregar produtos, serviços e tecnologias que até então não entregava ao mercado de atuação.

Essas condições demonstram que o quesito de entrega de novos produtos, serviços e tecnologias ao mercado foi atendido pela empresa.

C) Aprimoramento ou transformação de um mercado já existente.

A entrada da empresa no segmento de limpeza institucional pode ser considerada como que aprimoramento em segmento já existente; porém, novo para a ela. Para esse segmento a empresa desenvolveu produtos específicos, como carros de limpeza e baldes-espremedores.

Além disso, é possível verificar também que as estações de telemedicina representaram um aprimoramento nos produtos até então existentes, uma vez que passaram a ser confeccionados com materiais especiais desenvolvidos pela empresa.

Isso posto, pode-se verificar que a empresa atende a este quesito de aprimoramento ou transformação de um mercado já existente.

D) Geração de novo mercado.

Todas as movimentações empresariais verificadas com a empresa C significaram novos produtos e novos serviços, o que identicamente significaram novos mercados de atuação para a empresa. Considerando que sua marca inicial era a fabricação de produtos de borracha, a empresa atualmente atua em segmentos diferentes daquele, além dele.

Essa condição faz com que a empresa atenda ao quesito de geração de novo mercado em sua atuação.

Isso posto, a fim de se comparar a apuração da alteração significativa do modelo de negócio com a percepção da empresa acerca da mesma, obteve-se na pesquisa realizada idêntico atributo. Ou seja, o interlocutor da organização entende que a intensidade da mudança no modelo de negócio é muito alta. Tal condição pode ser confirmada quando observada a assinalação do entrevistado na escala Likert de um a cinco pontos. A assinalação pelo sujeito da pesquisa foi de cinco pontos, ou seja, a máxima.

Uma vez detectada a intensidade percebida da mudança no modelo de negócio e comprovada a sua significância, o entrevistado assinalou também na escala Likert de um a cinco pontos, o grau de importância e o grau de intensidade com que cada componente dos blocos constitutivos do modelo de negócio foi percebido a partir da mudança realizada.

Conforme demonstrado na tabela 1, em relação ao grau de importância, o entrevistado atribuiu a pontuação máxima, cinco pontos, para a maioria dos componentes. Assim, de um total de nove componentes, cinco deles receberam o escore máximo de cinco pontos. Os outros quatro componentes que receberam pontuação não máxima, também foram considerados com elevada importância, ou seja, todos receberam pontuação de quatro pontos na escala Likert de um a cinco. A pontuação média obtida foi da ordem de 4,6, o que indica que no conjunto dos componentes, a importância percebida é elevada em relação às contribuições deles para a alteração no modelo de negócio. Igualmente, tal pontuação média corrobora que a alteração significativa foi efetivamente constatada.

Já em relação ao grau de intensidade com que cada um dos componentes dos blocos constitutivos do modelo de negócio foi verificado na mudança do modelo de negócio, apurou-se a pontuação média de 4,7. Tal resultado obtido indica que os componentes dos blocos constitutivos do modelo de negócio sofreram alterações significativas para a efetivação do novo modelo. Dos nove componentes, seis deles receberam escore máximo de cinco pontos, enquanto a três deles foram atribuídos pontuações inferiores, mas ainda na faixa de elevada valoração. Esses três que não receberam escores máximos obtiveram escores 4, ou seja, consideradas como de alta intensidade suas alterações. Os dados constam na tabela 1.

Observou-se que especificamente no componente configuração de valor, onde se localiza mais diretamente a estrutura organizacional, as pontuações obtidas foram de quatro e cinco pontos, para o grau de importância e para o grau de intensidade, respectivamente, o que demonstra que tal componente, estrutura organizacional, é de elevada representatividade para a empresa quando considerada a mudança em seu modelo de negócio.

Como a pesquisa detectou as condições de cada um dos componentes dos blocos constitutivos do modelo de negócio, parte-se para considerações acerca deles. O primeiro componente analisado foi o portfólio de produtos e serviços.

Especificamente em relação a tal componente, a empresa relata que antes da alteração no modelo de negócio, o portfólio se apresentava de maneira limitada, com igual limitação de produtos e atendendo a apenas um segmento de mercado. Com a alteração no modelo de negócio, ocorreu a ampliação do conjunto de produtos e serviços ofertados, notadamente com a inclusão de novas marcas e atendendo a maior diversidade de mercados. Esse ponto é caracterizado pelo interlocutor como sendo o perfil marcante da organização, com crescimento via aquisições, incorporações e novos produtos e serviços.

Os novos produtos e serviços componentes do novo modelo de negócio alteraram o valor entregue pela empresa aos seus clientes. No modelo de negócio anterior, a empresa relata que não possuía a gama de clientes e mercados de atuação como passou a possuir após a alteração. Assim, com a adoção do novo modelo de negócio, a organização incorporou clientes e segmentos até então por ela não atendidos. Mesmo em clientes já tradicionais da empresa o novo modelo de negócio possibilitou a ampliação dos negócios e agregação de valor aos negócios do próprio cliente, como fica denotado na declaração do interlocutor:

Vamos imaginar que o X (cita o nome do hospital cliente da empresa) seja um cliente nosso e comprava, por exemplo, ferramentas da Y (cita o nome de uma das empresas do grupo que fabrica e comercializa ferramentas) para sua manutenção e tudo mais, à medida que você tem, por exemplo, produtos plásticos, como, por exemplo, lata de lixo mais resistente ou materiais com que você possa fazer limpeza mais compactos e que diminuam o risco hospitalar [...] que são produtos que a gente também oferece, a gente pode oferecer para este mesmo cliente uma gama maior de produtos e serviços (ENTREVISTADO DA EMPRESA C).

A empresa relata que a criação de novos produtos e serviços, com a adoção do novo modelo de negócio, se dá a partir de uma base que considera

predominantemente a inovação. Nesse sentido a pesquisa apurou que a empresa considera a inovação como sendo sua base principal para os novos produtos e serviços; porém devem ser voltados para o mercado de consumo em geral e que abrangem a massa denominada de “gigantesca” (ENTREVISTADO DA EMPRESA C) de potenciais compradores.

Essa situação levou a empresa a atender diferentes tipos de clientes com o novo modelo de negócio. Enquanto anteriormente os clientes-alvo se concentravam em indústrias, com a implantação do novo modelo de negócio a empresa, além daqueles clientes, houve a incorporação de consumidores finais, o que não era a proposta inicial. Essa condição possibilitou à empresa, então, complementar o portfólio anterior ofertado aos seus clientes.

Por outro lado, a empresa considera que sem a incorporação de novos produtos e serviços, ela não conseguiria crescer com a velocidade que se apresenta ao longo do tempo e nem efetivar planos de crescimento como faz atualmente. Confirmando a situação de que os novos produtos e serviços são essenciais ao novo modelo de negócio, o interlocutor ressaltou que sem o atual portfólio de produtos e serviços, a organização dificilmente teria condições de dar o atendimento de forma global aos seus clientes, como o faz na atualidade.

Essa adoção de gama variada de produtos e serviços para atendimento de diversos segmentos de mercados fez com que a empresa passasse de um único segmento, o de artigos de borracha, para um total de seis segmentos, conforme já mencionados, a saber: ferramentas, materiais de escritório, bebês, especialidades, lar e, produtos comerciais. Tais segmentos passaram a ser considerados pela empresa como unidades de negócios, o que caracteriza a adoção da estrutura divisionada proposta por Mintzberg (2003, p.34).

Com o incremento na quantidade de clientes em seus diversos segmentos, a organização precisou adotar novas formas de contatos. Enquanto no formato anterior dos negócios os clientes eram contatados apenas pessoalmente pelos vendedores, no novo modelo de negócio, ocorreram alterações substanciais nas questões ligadas ao marketing, especificamente em relação aos contatos. Dessa forma, foram incorporados aos contatos pessoais, anúncios em mídias, ações na Internet e em redes sociais. Os relatos indicam que tais inovações nos contatos com seus clientes ocorreram após a aquisição de empresa ocorrida no ano de 1999, marco da alteração significativa no modelo de negócio. Nesse sentido, denota-se

que os relacionamentos da empresa com seus mercados se alteraram de maneira a se pudesse consolidar as novas propostas de negócios.

No período imediatamente após a adoção do novo modelo de negócio, a empresa manteve os segmentos em que as empresas fusionadas operavam, chegando a atuar em mais de quinze deles. As ações internas conduzidas no modelo adotado levaram a empresa a aplicar a simplificação, com a finalidade de otimizar recursos e agrupando produtos e serviços com mesmas características. Assim, as seis unidades de negócios atualmente existentes, contemplam todos os produtos e serviços da organização, possibilitando, dessa forma, a simplificação do portfólio de marcas e segmentos.

Como exemplo da simplificação que foi efetivada e continua sendo alvo da organização do novo modelo de negócio, o interlocutor cita o caso de ferramentas. Constatou-se que quando um cliente desejava adquirir ferramentas, ele poderia contar com duas opções de fornecimento, ou pela empresa X ou pela empresa Y do mesmo grupo da empresa C pesquisada. Com as simplificações adotadas e em curso, ambas as empresas, X e Y, foram agrupadas em uma mesma unidade de negócio. É esse tipo de simplificação que possibilitou que atualmente a organização opere com seis unidades de negócios, que atuam como empresas independentes.

A simplificação procedida no formato organizacional para dar forma ao novo modelo de negócio implicou em que houvesse nova característica para aproveitamento dos recursos de comando dos negócios. A organização que atuava com um presidente para cada uma das empresas, optou a manter apenas um ocupante de cargo de comando central para cada unidade de negócio. Tal modelo de comando, segundo a empresa, possibilitou também que os funcionários compreendessem melhor os novos negócios, tendo sido observado, inclusive, maior engajamento entre eles, os profissionais atuantes nos processos que dão sustentação às suas respectivas unidades. Por suas vezes, as unidades de negócios adotaram como foco de desenvolvimento de suas competências, o adequado atendimento no mercado entre empresas, designada pela empresa de B2B (*business to business*), de maneira a que a organização pudesse compreender melhor sua atuação na rede de negócios, cujo objetivo alvo era a gama de produtos e serviços orientada para o consumidor final, o que a empresa faz questão de afirmar ser a relação B2C (*business to consumer*).

Com o foco do novo modelo de negócio voltado para atendimento do consumidor final, a empresa declara que sua rede de negócios foi ampliada. Tal situação se verificou em função das aquisições que ocorreram, uma vez que a cada nova compra de empresa, novos fornecedores e clientes foram incorporados em sua malha de atividades, incluindo produtos e serviços de outros países, como a China, por exemplo. Tal condição possibilitou à empresa otimização de recursos, considerando que o incremento de opções de fornecimentos, em diversas regiões do Planeta, gerou como consequência a busca de opções mais vantajosas para a efetivação de suas operações.

Nesse contexto de ampliação de suas relações com a adoção do novo modelo de negócio, a empresa relata que percebe que seus clientes e fornecedores entendem o valor que ela lhes entrega ou agrega com suas operações, destacando-se a área de Marketing, cuja função Vendas tem papel crucial nesse posicionamento desejado e efetivado. No entanto, os mecanismos de avaliação de sua importância na rede de relacionamentos de negócios não são claramente formalizados.

A empresa informou que os investimentos realizados com a incorporação do novo modelo de negócio mostraram-se viáveis. Nesse sentido, a empresa relata que no âmbito dos custos, a incorporação de novos processos decorrente da compra de outras empresas gerou resultado imediato de aumento de custos, devido a fatores como duplicidade de cargos e funções, mas em um momento posterior, a sinergia gerada nas operações e tarefas frutificaram em maior rentabilidade, amortizando os custos envolvidos. Já no âmbito das receitas, a diversidade de produtos e serviços com margens diferentes de rentabilidade proporcionaram à empresa o resultado esperado para cada unidade vendida.

A obtenção dos resultados favoráveis, tanto no âmbito da redução dos custos quanto nas questões das receitas, também tem como fato gerador a possibilidade praticada pela empresa de atuar em diversos países simultaneamente. Tal condição se verifica quando se considera as decisões de fornecimento, que possuem como alternativas a importação ou a produção local.

7.3 Mudanças na estrutura organizacional

Essa seção apresenta as mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais das empresas pesquisadas de maneira a atender às necessidades dos modelos de negócios significativamente alterados. Os dados foram obtidos a partir do instrumento de referência para coleta de dados sobre a estrutura organizacional (APÊNDICE D), que instrumentalizou o preenchimento das fichas com as respostas obtidas. Também foi utilizado instrumento (APÊNDICE E) para que os sujeitos de pesquisa assinalassem suas percepções a respeito das alterações nos modelos de negócios considerando a escala tipo Likert na seguinte graduação: 1(muito baixa); 2(baixa); 3(média); 4(alta) e, 5(muito alta). As pontuações médias também seguiram o mesmo critério, sendo que à apuração dos valores, considerou-se o arredondamento universal

Foram assinalados os graus de importância e de intensidade para cada Parâmetro de *Design* e cada Fator Situacional ou Contingenciais. Os resultados são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 - Estrutura organizacional: grau de importância e de intensidade dos Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais.

Empresas	Parâmetros de <i>Design</i> e Fatores Situacionais ou Contingenciais	Importância		Intensidade da Mudança	
		Classificação	Pont.	Classificação	Pont.
Empresa A	Média	Alta	4,3	Média	3,9
	Formalização do Comportamento Ambiente	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Especialização da Tarefa	Muito Alta	5	Alta	4
	Sistemas de Planej. e Controle	Muito Alta	5	Alta	4
	Treinamento e Doutrinação	Muito Alta	5	Média	3
	Agrupamento em Unidades	Alta	4	Alta	4
	Tamanho da Unidade	Alta	4	Alta	4
	Descentralização Horizontal	Alta	4	Alta	4
	Descentralização Vertical	Alta	4	Alta	4
	Poder	Alta	4	Alta	4
	Sistema Técnico	Alta	4	Alta	4
	Instrumentos de Vínculos	Alta	4	Média	3
	Idade e Tamanho	Média	3	Média	3
Empresa B	Média	Alta	5,0	Média	5,0
	Agrupamento em Unidades Ambiente	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Descentralização Horizontal	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Descentralização Vertical	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Especialização da Tarefa	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Formalização do Comportamento	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Idade e Tamanho	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Instrumentos de Vínculos	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Poder	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Sistema Técnico	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Sistemas de Planej. e Controle	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Tamanho da Unidade	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Treinamento e Doutrinação	Muito Alta	5	Muito Alta	5
Empresa C	Média	Alta	4,4	Média	4,4
	Agrupamento em Unidades	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Especialização da Tarefa	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Idade e Tamanho	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Treinamento e Doutrinação	Muito Alta	5	Muito Alta	5
	Tamanho da Unidade	Alta	4	Muito Alta	5
	Ambiente	Alta	4	Alta	4
	Descentralização Horizontal	Alta	4	Alta	4
	Descentralização Vertical	Alta	4	Alta	4
	Formalização do Comportamento	Alta	4	Alta	4
	Instrumentos de Vínculos	Alta	4	Alta	4
	Poder	Alta	4	Alta	4
	Sistema Técnico	Alta	4	Alta	4
Sistemas de Planej. e Controle	Alta	4	Alta	4	
Média (A,B e C)	Média	Muito Alta	4,6	Alta	4,4
	Especialização da Tarefa	Muito Alta	5,0	Muito Alta	4,7
	Agrupamento em Unidades	Muito Alta	4,7	Muito Alta	4,7
	Ambiente	Muito Alta	4,7	Muito Alta	4,7
	Formalização do Comportamento	Muito Alta	4,7	Muito Alta	4,7
	Tamanho da Unidade	Muito Alta	4,7	Muito Alta	4,7
	Treinamento e Doutrinação	Muito Alta	5,0	Alta	4,3
	Sistemas de Planej. e Controle	Muito Alta	4,7	Alta	4,3
	Descentralização Horizontal	Alta	4,3	Alta	4,3
	Idade e Tamanho	Alta	4,3	Alta	4,3
	Instrumentos de Vínculos	Alta	4,3	Alta	4,3
	Poder	Alta	4,3	Alta	4,3
	Sistema Técnico	Alta	4,3	Alta	4,3
Descentralização Vertical	Alta	4,3	Alta	4,0	

Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas.

Observa-se que no conjunto das três empresas pesquisadas, as questões relativas à estrutura organizacional, consideradas nos parâmetros de *design* e nos fatores situacionais ou contingenciais, são de elevada importância. Dentre os parâmetros e fatores, todos obtiveram pontuações consideradas elevadas pela escala Likert, observando-se que apenas um deles obteve pontuação 3 e em uma única empresa. Todos os demais foram pontuados com escores 4 ou 5, obtendo-se a média geral de 4,6 para a importância e 4,4 para a intensidade.

Essa elevada pontuação em relação ao grau de importância que as empresas atribuem aos parâmetros de *design* e aos fatores situacionais ou contingenciais para as questões da estrutura organizacional no atendimento das necessidades de negócios, pode ser ligada às pontuações que as referidas organizações pesquisadas atribuíram ao bloco denominado de Configuração de Valor, quando questionadas acerca da importância do mesmo para a alteração do modelo de negócio. Naquele indicador, apurou-se pontuação média de 4,7, ou seja, quando questionadas acerca dos parâmetros e fatores no conjunto das empresas pesquisadas, estão todos em alinhamento com a importância atribuída ao componente estrutura organizacional.

Também há que se destacar que mesmo sendo o conjunto de pontuações elevado em todos os parâmetros e fatores, dois deles obtiveram escores máximo em relação à importância, ou seja, 5: Especialização da Tarefa e Treinamento de Doutrinação. As empresas comprovaram esse grau de importância, quando das entrevistas com questões abertas, destacando-se que tais parâmetros foram também considerados como significativos para a concretização dos novos modelos de negócios.

Os dados apresentados na tabela 2 mostram que em relação ao grau de intensidade com que as empresas alteraram os parâmetros e os fatores, a pontuação também foi elevada. A média do conjunto de todos os parâmetros e fatores em todas as empresas foi da ordem de 4,4, sendo que todos os parâmetros obtiveram médias no conjunto das empresas, no mínimo de 4,0, o que indica a intensidade elevada de suas alterações. Mesmo nessa condição de muita proximidade com a pontuação da escala na qual a intensidade passa a ser elevada, apenas um dos treze parâmetros e fatores considerados apresentaram-se com pontuação 3. Todos os demais parâmetros e fatores avaliados na empresa considerada, mostraram-se com pontuação 4 ou 5.

7.3.1 Mudanças na estrutura organizacional da Empresa A

A pesquisa constatou que o sujeito de pesquisa relatou como elevada a intensidade com que a mudança na estrutura foi efetivada. Na escala Likert de um a cinco pontos para pontuar a percepção do entrevistado, especificamente em relação à intensidade das mudanças na estrutura organizacional, a assinalação foi a máxima, ou seja, cinco pontos.

Os aspectos relativos à alteração nos componentes do bloco constitutivo do modelo de negócio, conforme descrito anteriormente, já demonstravam que as questões relativas à estrutura organizacional foi uma das quais as pontuações foram mais elevadas.

Especificamente em relação aos denominados Parâmetros de *Design* e aos Fatores Situacionais ou Contingenciais, ambos propostos por Henry Mintzberg (2003, p.37; 1980, p.327-328), apurou-se na pesquisa que a empresa os considera de elevada importância para efetivação da mudança no modelo de negócio, assim como os alterou em intensidade igualmente elevada.

O grau de importância constatado na escala Likert de um a cinco pontos atingiu pontuação média de 4,3. Dos treze itens pesquisados, tanto como Parâmetros de *Design* quanto como Fatores Situacionais ou Contingenciais, cinco deles foram pontuados com o escore máximo, ou seja, cinco, enquanto sete estiveram assinalados com o escore quatro. Apenas um dos itens recebeu escore três. Esse quadro comprova a notável importância dada à estrutura organizacional quando da alteração de seu modelo de negócio. Os dados constam na tabela 2.

Quanto ao grau de intensidade das alterações dos Parâmetros de *Design* e dos Fatores Situacionais ou Contingenciais, a tabela 2 mostra que a pontuação média obtida na escala Likert de um a cinco, foi da ordem de 3,9, indicando que a empresa também praticou de maneira significativa as alterações em sua estrutura organizacional. Nesse quesito, dois componentes obtiveram pontuação máxima, ou seja, cinco, enquanto oito deles obtiveram escore quatro. Outros três foram marcados com três pontos. Esses dados demonstram a intensidade com que a estrutura organizacional foi alterada, comprovando o que a empresa havia mencionado quando da avaliação das alterações no modelo de negócio: “A estrutura mudou radicalmente” (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

Observa-se a concentração das pontuações obtidas na faixa de quatro a cinco pontos para os Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais ou Contingenciais, o que significa que a empresa além de reforçar a importância que atribui à estrutura organizacional, também praticou de maneira intensa as alterações no seu desenho.

Constatou-se também que a estrutura organizacional que era considerada como Simples antes da alteração no modelo de negócio, passou a ser Divisionada, de acordo com a classificação de Mintzberg (2003, p.34).

Nesse sentido, o novo modelo de negócio da empresa A exigiu novos conhecimentos por parte dos trabalhadores, de maneira a que fossem atendidas as demandas das inovações implantadas. A empresa relata que as novas especializações, atreladas aos novos negócios, contribuíram de maneira significativa para a efetivação do modelo de negócio.

Em relação às especializações dos trabalhadores a empresa destaca que caso não houvesse a adoção de novos conhecimentos, não se conseguiria atender adequadamente as necessidades dos seus mercados. Os relatos da empresa demonstram ainda que ela entende que a não adoção de novas especializações poderia significar a saída da empresa de seus mercados de atuação.

Enquanto as novas especializações dos trabalhadores são consideradas como elementos de máxima importância pela empresa, uma vez que na pontuação da escala Likert obteve-se o escore máximo, cinco, constatou-se que houve preocupação em criar condições físicas para tal. Assim, a criação de nova estrutura baseada em unidades de negócios foi o ponto marcante das alterações na estrutura organizacional, sendo que a empresa, além de criar as unidades independentes, atribuiu-lhes autonomia de ação e de resultados.

A estrutura divisionada pode compartilhar alguns serviços e recursos, o que significa otimização e dinamização. Nesse aspecto, a empresa relatou que criou uma estrutura corporativa para atender, através de serviços e recursos, todas as unidades de negócios. Tais condições de redesenho organizacional alteraram de maneira significativa os trabalhos desenvolvidos nos processos, sendo que a empresa relatou que os corporativos, ou seja, aqueles que passaram a atender a diferentes unidades de negócios, tiveram que se modificar para o devido atendimento igualmente compartilhado e não com unicidade de cliente interno, como era o no desenho anterior.

Em relação ao desenho divisionado adotado com componente corporativo para atendimento a todas as unidades de negócios, a empresa adotou ainda a descentralização de funções. Assim, funções corporativas foram deslocadas para dentro das unidades organizacionais, de maneira a que se pudessem compreender as reais necessidades de cada negócio em suas características específicas.

Como resultado desse conjunto de alterações, o interlocutor mencionou que os mais visíveis foram os ligados às decisões, que passaram a ser mais eficientes: “[...] o resultado [...] mais visível é [...] possibilitar ao gestor da unidade de negócio tomar decisões de uma forma mais eficiente” (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

Nesse contexto de modificações na estrutura organizacional a empresa destacou ainda que se tais modificações não tivessem sido efetivadas, além de prestar serviços menos eficientes, haveria comprometimento da rentabilidade e risco de perda de mercado.

Com a consciência da necessidade de se alterar a estrutura organizacional para atender as mudanças significativas no modelo de negócio, a empresa partiu para prover treinamento aos seus funcionários. A importância desses treinamentos são perceptíveis quando se considera o relato do interlocutor da empresa A quando questionado a respeito das consequências para o modelo de negócio caso os treinamentos não fossem efetivados: “[...] a consequência é [...] não teria as pessoas qualificadas, e sem as pessoas qualificadas [...] não iria conseguir dar as repostas necessárias”. O interlocutor corrobora a importância das alterações na estrutura ao mencionar que a eficiência seria perdida caso o desenho organizacional não sofresse alteração:

[...] se não (se) procedesse (a nova disposição das unidades), a gente teria uma estrutura organizacional tradicional. Isto significa que a atribuição de responsabilidade e a busca de resultados seria muito mais complicada. No mínimo a gente perderia eficiência (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

As alterações ocorridas na estrutura organizacional também ocorreram em termos de quantidade de pessoas, uma vez que, além do aumento na quantidade de unidades, a empresa relatou também aumento na quantidade de colaboradores, destacando que caso não se efetivassem tais alterações, não seria possível atender às demandas do novo modelo de negócio.

A pesquisa obteve ainda dados relativos aos controles e planos de trabalhos. Os relatos foram no sentido de que foram adotados novos instrumentos diferentes daqueles até então utilizados, para que fossem atendidas as exigências do novo modelo de negócio. Detectou-se que novos controles foram implantados com foco no desempenho operacional. Também foram implantados mecanismos que permitiram gerir questões relativas ao andamento dos novos negócios, como, por exemplo, gerenciamento de rotina, indicadores de desempenho e controles financeiros. A empresa destacou a importância de tais mecanismos ao frisar que suas não adoções implicariam em comprometer os resultados do novo modelo de negócio.

Foi explorado também um outro componente da estrutura organizacional, a comunicação. Nesse sentido a empresa relatou que foram adotados novos mecanismos para a comunicação entre os indivíduos, citando os boletins internos e a Assessoria de Imprensa. Essa última, como componente corporativo, também passou a atuar nas comunicações com o ambiente externo. O sujeito de pesquisa informou que esses mecanismos não existiam antes da alteração do modelo de negócio e afirmou que a não adoção desses novos mecanismos resultaria em maior dificuldade para orientar seus funcionários em relação ao novo modelo de negócio e que não haveria como orientar adequadamente seus funcionários a respeito dos caminhos da empresa.

Também se apurou que a empresa criou mais níveis hierárquicos em sua estrutura organizacional como decorrência da adoção do novo modelo de negócio, justificando tal acréscimo em função da diversificação pela qual passou e também pelo crescimento orgânico verificado. Os relatos constatados mostram que a empresa entende que se tal aumento de níveis hierárquicos não tivesse ocorrido, a estrutura seria mais centralizada, com decisões mais lentas e com a ocorrência de gargalos que comprometeriam as referidas decisões. Tal situação gerou a descentralização das decisões, sendo que pessoas não atuantes em cargos gerenciais receberam a delegação de poder decisório. A organização proveu os profissionais aos quais foi efetuada a delegação de poder decisório, da ferramenta de gerenciamento de rotina, aplicada nesse caso com a finalidade de conceder poder decisório. Como consequência, observou-se melhoria na produtividade dos processos organizacionais, sendo que os indicadores internos apontavam em tal

direção. A empresa relatou ainda que caso não tivesse adotado a descentralização das decisões, haveria comprometimento em sua eficiência.

A descentralização verificada na empresa é decorrente da dinâmica dos negócios de atuação, os quais provocaram também a adoção de diferentes atividades por parte das pessoas. Assim, pode-se observar que a descentralização gerou maior delegação às pessoas principalmente nas questões operacionais, fruto da implantação da estrutura divisionada. A empresa adotou, inclusive, indicadores de desempenho para avaliar tal situação, e relata que os resultados foram favoráveis, mencionando que nas questões operacionais, os colaboradores passaram a poder decidir de maneira a dar atendimento imediato às demandas do ambiente de negócios.

Em relação à formalização na organização constatou-se que o interlocutor considerou como marcante sua existência, compatível com o momento de transição ocorrido; porém, aquém das necessidades atuais em termos de controles e regulações internas. No entanto, enquanto existe a formalização e controle, a maturidade, nesse sentido, ainda é almejada. Não se observou comprometimento ao modelo de negócio em função do grau de formalização, regulação e controle.

Em função da diversidade de atividades e segmentos em operação, a empresa atua com tecnologia de ponta, relatando-se que, mesmo assim, está em expansão e na busca de melhorias contínuas. Porém, apurou-se que a empresa reconhece que a estrutura ainda não está totalmente adequada para suportar o atual estágio tecnológico.

De maneira geral, as questões relativas à estrutura organizacional são percebidas pela empresa como cruciais para a efetividade do novo modelo de negócio. A pesquisa detectou que a organização percebe como alta a importância da estrutura para o novo modelo de negócio, informando que se não tivesse atuado no sentido de alterá-la, não teria obtido o grau de desenvolvimento verificado no período compreendido entre os anos de 2007 e 2013. Além disto, os relatos apontam no sentido de que a empresa entende que, caso a estrutura não fosse alterada, haveria dificuldades em entrar nos novos segmentos, além do que os riscos de perdas seriam maiores.

7.3.2 Mudanças na estrutura organizacional da empresa B

A pesquisa referente às características e mudanças efetivadas na estrutura organizacional da empresa B detectou que tal componente é considerado pela organização como de elevadíssima representatividade nas questões referentes às alterações no modelo de negócio. Tal condição pode ser constatada quando da pontuação dos dados para a elaboração da escala Likert. Tanto no grau de importância quanto no grau de intensidade de mudança, a estrutura organizacional obteve nota máxima pontuada pela empresa. Nesse sentido, a pontuação obtida na escala de um a cinco foi a máxima 5 em todos os componentes da estrutura.

Mesmo na percepção geral sobre a intensidade de mudança na estrutura organizacional, o sujeito da pesquisa atribuiu a pontuação máxima, ou seja, 5, considerando-a muito alta.

Quanto aos componentes da estrutura a partir dos Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais ou Contingenciais propostos por Mintzberg, a pontuação obtida de 5 confirma a percepção demonstrada pelo respondente quanto às questões referentes à estrutura organizacional.

Todos os nove itens considerados nos Parâmetros de *Design* quanto os quatro Fatores Situacionais ou Contingenciais, receberam score máximo pelo respondente, ou seja, 5. Assim, além de considerar a pontuação máxima para a estrutura quando considerados os itens referentes ao grau de importância, o interlocutor também atribuiu pontuação máxima para todos os itens em relação ao grau de intensidade de mudança na estrutura organizacional para atendimento da alteração promovida no modelo de negócio. Os dados constam na tabela 2.

A pesquisa efetivada junto à empresa B detectou que o novo modelo de negócio adotado pela organização requisitou que novos conhecimentos fossem adquiridos por parte dos trabalhadores, característica da situação de a empresa passar a atuar em diversos segmentos e com serviços e produtos até então não trabalhados. A empresa relatou que as novas especializações contribuíram para que o novo modelo de negócio fosse efetivado.

A empresa reconheceu, no entanto, que caso não atuasse no desenvolvimento de novas especializações por parte dos trabalhadores, o novo modelo de negócio estaria fadado ao insucesso. O interlocutor retratou a referida situação de maneira incisiva quando questionado acerca das consequências para o

modelo de negócio caso não houvesse a adoção de novas especializações por parte dos trabalhadores: “Estaria fadado ao insucesso [...] nós acreditamos que quando você não está avançando você está retrocedendo, não há estabilidade no ambiente altamente competitivo” (ENTREVISTADO DA EMPRESA B).

Em relação às áreas e departamentos da empresa, o novo modelo de negócio trouxe configuração diferente da então existente. De uma configuração simples, a empresa implantou separação de áreas após seus devidos delineamentos para atender ao modelo de negócio. As alterações mais acentuadas foram verificadas nas áreas comercial, de operações e de ensino.

Nesse aspecto, as áreas tiveram suporte de novo desenho dos processos de trabalhos, que a princípio tiveram que ser expandidos, com o cuidado de se manter eficientes os trâmites que vinham sendo efetuados. O objetivo foi a manutenção dos ganhos de escala de trabalho e ao mesmo tempo buscar simplificação dos métodos utilizados, de maneira a que não ocorressem perdas de eficiência face às novas demandas. Assim, a empresa relatou a adoção de certa rigidez nos controles dos trabalhos efetuados nos diversos processos que foram alterados.

Essas alterações nas áreas e nos processos de trabalhos apresentaram resultados positivos e significativos, de acordo com os relatos do interlocutor. Por outro lado, os relatos indicam que se tais alterações não fossem efetivadas, “as consequências teriam sido extremamente negativas” (ENTREVISTADO DA EMPRESA B).

Como consequência desse conjunto de alterações em áreas e processos de trabalho, houve necessidade de prover treinamento aos profissionais neles atuantes, e os relatos indicam que essas qualificações passaram a ser realizadas de forma constante pela organização. Aliás, a empresa relata que os esforços teriam sido nulos caso os treinamentos não tivessem sido realizados.

Em relação à configuração organizacional a empresa relata que ocorreu ampliação e criação de áreas para dar sustentação às necessidades estratégicas do novo modelo de negócio. O principal foco interno de alterações foi a área de vendas, considerada pelo sujeito de pesquisa como intuitiva e limitada antes da alteração do modelo de negócio. Tal área passou a ser estruturada para dar o atendimento adequado às diversas unidades de negócios que surgiram. Constatou-se que a nova estrutura organizacional gerou necessidade de aumento na quantidade de profissionais. Em seu conjunto, as modificações geraram resultados muito favoráveis

e, caso tais alterações na configuração organizacional não ocorressem, além de não atender às necessidades geradas pelo novo modelo de negócio, a empresa poderia ser extinta: “seria grande (o comprometimento para o novo modelo de negócio), porque nós teríamos sido extintos já há algum tempo [...] seria o processo de extinção” (ENTREVISTADO DA EMPRESA B).

As modificações na estrutura, com a criação de unidades de negócios, novos departamentos e aumento de pessoal, trouxeram à empresa a necessidade de desenvolvimento de novos instrumentos para elaboração dos planos de trabalho e controle das atividades desenvolvidas pelas diversas unidades organizacionais. A pesquisa detectou que antes da modificação do modelo de negócio, a empresa adotava apenas planilha eletrônica como instrumento de controle. Após a introdução do novo modelo de negócio foi adotado um sistema *Enterprise Resource Planning (ERP)* para dar suporte à atividades desenvolvidas em todas as unidades e favorecer a ampliação dos conhecimentos referentes os negócios. O interlocutor da empresa relatou que caso não houvesse a implantação do novo mecanismo de elaboração e controle das atividades, os trabalhos das unidades poderiam ficar comprometidos, afetando diretamente o modelo de negócio adotado, além de não possibilitar a criação da gestão do conhecimento.

Com a integração das atividades suportada por sistema *ERP*, a empresa passou a se preocupar com a comunicação entre os indivíduos. Outro fato que motivou a adoção de novas formas de comunicação entre os funcionários foi o aumento significativo na quantidade de colaboradores. Assim, enquanto no modelo de negócio anterior, a comunicação entre os indivíduos se dava apenas por reuniões presenciais realizadas no Rio de Janeiro, com a implementação do novo modelo de negócio, a organização passou a adotar mecanismos que possibilitaram agilidade e conhecimento integrado. Foram adotados sistemas de comunicação via Internet, contatos *on line*, transmissões via TV a cabo, além de implantação de contatos via satélite em canal fechado privativo da empresa. Tais formas inovadoras de comunicação reduziram os ruídos no processo comunicativo interno, além de possibilitar a gestão do conhecimento. Os relatos detectados na pesquisa indicam que os ruídos e a ausência da gestão do conhecimento seriam as principais consequências caso a organização não adotasse tais mecanismos diferenciados na comunicação entre seus colaboradores.

Em relação à amplitude de controle constante na estrutura organizacional, a empresa relatou a ampliação dos níveis hierárquicos, em função da necessidade de se criar condições adequadas para gerenciamento do novo modelo de negócio. Assim, a empresa criou estruturas regionais, nacionais e internacionais para suportar os novos negócios, caracterizando o agrupamento por localização geográfica de suas unidades de negócios. De acordo com Montana e Charnov (2010, p.179), tal configuração possibilita o agrupamento das atividades de acordo com as localidades onde as unidades de negócios estão alocadas, possibilitando a gestão dos negócios por esta característica. A empresa relata que caso não ocorresse tal modificação, ocorreria falha nos processos.

Neste cenário de modificações em sua estrutura organizacional, a empresa atuou no sentido de delegar poder decisório às pessoas não atuantes em cargos gerenciais. Os relatos indicam, inclusive, a delegação de poder também para os franqueados de seus produtos e serviços. O resultado de tais delegações foram favoráveis ao novo modelo de negócio, sendo observado além do crescimento dos negócios, o sentimento de envolvimento do pessoal e dos franqueados, conforme relatos do interlocutor: “...(os resultados da delegação foram) extremamente favoráveis... (houve) crescimento e sentimento de pertinência” (ENTREVISTADO DA EMPRESA B). Por outro lado, a empresa relata que a descentralização existente atualmente na organização é decorrente da dinâmica do ambiente de negócios. Com a adoção de tais posições de delegação e descentralização, as pessoas passaram a poder decidir para dar atendimento de imediato às necessidades dos negócios. A empresa entende que caso a delegação não tivesse sido praticada, haveria comprometimento do modelo de negócio.

O conjunto de alterações praticadas na estrutura organizacional requisitaram formalização nos processos e atividades, de maneira a que pudessem os mesmos ser compatíveis com o modelo de negócio adotado. Tal formalização foi considerada de intensidade elevada pelo interlocutor da empresa, sendo que o interlocutor relatou que a estrutura está adequada para atender ao seu atual estágio tecnológico, considerado elevado e de ponta.

De maneira geral, o interlocutor reforçou na entrevista que a empresa entende que a estrutura organizacional é de muita importância para a efetividade do modelo de negócio, sendo que caso ela não fosse considerada, haveria o insucesso do mesmo.

7.3.3 Mudanças na estrutura organizacional da empresa C

As questões envolvendo a estrutura organizacional foram mencionadas como de elevada importância para a empresa C (conforme tabela 2). No aspecto geral, na escala Likert de apuração da intensidade da mudança na estrutura organizacional, o sujeito de pesquisa assinalou escore máximo, ou seja, cinco. Quatro itens relativos à estrutura organizacional também receberam pontuação máxima no conjunto dos Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais ou Contingenciais, tanto em importância quanto em intensidade.

Especificamente quanto ao grau de importância dos Parâmetros de *Design* e dos Fatores Situacionais ou Contingenciais, a média obtida foi da ordem de 4,4, muito próximo do limite superior da escala, de cinco pontos. Nenhum dos itens recebeu assinalação menor que quatro. Já em relação ao grau de intensidade das mudanças na estrutura organizacional, a média também foi 4,4. A tabela 2 mostra os referidos dados.

A pesquisa detectou que a empresa deu destaque para a questão dos conhecimentos por parte de seus trabalhadores para que a estrutura organizacional desse o devido suporte ao novo modelo de negócio. Nesse sentido, devido à aquisição de empresas e com a elevada quantidade de produtos e serviços que passaram a fazer parte de seu portfólio, novos conhecimentos foram solicitados da força de trabalho.

A empresa atribui tal necessidade de aprendizado ao fato de que quando os colaboradores conhecem adequadamente as novas empresas e seus negócios, o reflexo direto é nas receitas e nos lucros: “[...] você vai aprendendo cada vez mais sobre aquilo e vai aperfeiçoando e vai gerando mais lucros e receitas” (ENTREVISTADO DA EMPRESA C). Esses conhecimentos relativos às empresas adquiridas, seus produtos e serviços, proporcionou também, segundo o que se detectou na pesquisa, compreensão por parte dos funcionários acerca das particularidades de toda a rede de valor na qual a organização está inserida.

Ainda nesse aspecto de novos aprendizados requisitados dos trabalhadores, o interlocutor deixou claro que caso não houvesse a adoção das novas especializações, as consequências para o modelo de negócio seriam danosas. A primeira delas seria a impossibilidade de se colocar em ação o que foi

estrategicamente planejado para o novo negócio. Outra consequência relatada é no sentido de que o não entendimento sobre o novo mercado, envolvendo os produtos e serviços, não agregaria valor algum para a organização. O trecho a seguir deixa clara essa percepção manifestada pelo respondente quando questionado acerca das consequências para o modelo de negócio caso não houvesse a adoção de novas especializações:

Você não consegue colocar em ação o planejamento estratégico da companhia [...] você está trabalhando sempre da forma como você estava acostumado [...] você não aprende sobre aquele novo mercado; vai ser uma coisa que não vai agregar valor nenhum (ENTREVISTADO DA EMPRESA C).

Com a adoção do novo modelo de negócio, não somente as novas especializações foram observadas no âmbito das mudanças na estrutura organizacional. Para dar suporte às novas ações, a empresa também procedeu à reorganização de áreas e setores, separando-as de acordo com as necessidades de atendimento. Aliás, o respondente afirmou que a liderança executiva da empresa e o próprio Conselho de Administração avaliam constantemente os resultados almejados, determinando as alterações que necessitam ser realizadas. Como traço predominante da nova estrutura organizacional, a empresa adotou a estrutura denominada por Mintzberg de Divisionada (2003, p.34-35), e esse processo de avaliar a estrutura e alterá-la tem sido constante desde a alteração no modelo de negócio.

Em relação aos processos operacionais, a pesquisa detectou que eles tiveram que ser alterados para dar atendimento ao novo modelo de negócio. Nesse sentido, novos sistemas para processamento de informações foram implantados com a finalidade de otimizar a produtividade, que juntamente com a lucratividade significaram o resultado das modificações efetuadas nos processos. Ainda nesse aspecto, o sujeito de pesquisa relatou que caso as modificações nos processos operacionais não tivessem sido efetuadas, a empresa não teria atingido o nível de crescimento que apresenta atualmente. Como exemplo do crescimento que se verifica na empresa o interlocutor citou o incremento verificado nos negócios realizados na América Latina, que estão na casa dos dois dígitos anuais.

Para dar atendimento às modificações efetuadas nos processos operacionais de trabalho, a empresa recorreu ao treinamento do pessoal, entendendo que se tais ações não tivessem sido verificadas, os colaboradores não teriam condições de desempenhar suas funções ou as realizariam de forma equivocada, provocando demora para se obter o estágio de aprendizado em que estão. Em âmbito global, a empresa relata contar com vinte mil colaboradores, sendo que esse número só vem crescendo desde 1999, ano considerado inicial no novo modelo de negócio. Segundo o interlocutor, essa quantidade de profissionais dá respaldo à efetividade do modelo de negócio implantado, e sem ele não seria possível atender às demandas que surgiram.

Considerando as condições de dinamismo que o novo modelo de negócio trouxe à organização, o arranjo das unidades de negócios vem sendo avaliado e mudando constantemente, de maneira a dar pleno atendimento aos novos produtos, serviços e negócios em que a empresa passa a atuar. Os resultados dessa constante modificação são considerados favoráveis pela empresa e o entrevistado mencionou que caso elas não fossem implantadas, o comprometimento das unidades de negócios seria sentido.

O conjunto de modificações, tanto nas unidades de negócios quanto nos processos operacionais de trabalho foi suportado pela adoção de sistemas que possibilitaram a elaboração dos planos de atividades bem como seus efetivos controles. Nesse sentido a empresa adotou, em âmbito global, um sistema integrado de gestão do tipo *ERP (Enterprise Resource Planning)*. O referido sistema já era utilizado pela empresa em sua matriz nos Estados Unidos, sendo que as demais unidades de outros países foram alvo da implantação do mesmo. No momento, a adoção de tal sistema está se dando nas unidades da América Latina. A empresa reconhece que o sistema integrado contribuiu de maneira importante para o sucesso do novo modelo de negócio, entendendo que sem ele os planejamentos e controles estariam comprometidos.

Em relação aos mecanismos de comunicação entre as pessoas, foram adotadas ferramentas inovadoras à organização, podendo-se citar instrumentos de contato em tempo real e com imagem entre as unidades, além de vídeos e telefones simultâneos. O interlocutor informou que tais ferramentas tiveram custo baixo e contribuíram de maneira significativa na agilidade da tomada de decisões, dentre outros ganhos observados. Para se avaliar a importância dessas novas ferramentas

implantadas nos mecanismos de comunicação, pode-se recorrer às palavras do interlocutor a respeito, indicando o que ocorreria caso não houvesse ocorrido tais implementações: “seria atrasar [...] os resultados talvez não fossem os mesmos e poderia nem haver o resultado positivo, em última instância” (ENTREVISTADO DA EMPRESA C).

Em relação ao poder atribuído às pessoas, o entrevistado destacou que ocorreu delegação às pessoas fora dos níveis gerenciais, de maneira a possibilitar a simplificação entre os níveis hierárquicos e obtenção de sinergia entre as pessoas. Por outro lado, a delegação do poder também contribuiu para que os profissionais atuantes nas diversas unidades nos vários países pudessem responder com maior agilidade às necessidades de produtos e serviços das comunidades por elas atendidas. Essa situação pode ser obtida uma vez que os profissionais passaram a estar mais próximos dos consumidores finais, e com maior poder de ação, as ações se tornam mais rápidas. Tais ações, oriundas da delegação, são praticadas de acordo com os níveis hierárquicos. A não adoção da delegação de poder poderia resultar, segundo entendimento do entrevistado, em resultados finais menores do que os esperados.

A descentralização experimentada após a implantação do novo modelo de negócio é decorrente do ambiente de negócio, considerado como dinâmico pela organização. O interlocutor relatou que atribuiria pontuação três, numa escala de um a cinco, para a delegação como um todo existente na estrutura organizacional.

Esse conjunto de modificações ocorridas na estrutura organizacional foi suportado por instrumentos de formalização existentes na empresa, considerados de elevada intensidade pelo interlocutor e compatíveis com as necessidades do modelo de negócio adotado. Nesse sentido, os relatos foram no sentido de que as condições da estrutura organizacional estão adequadas ao grau de tecnologia envolvida em suas operações, considerada de ponta.

Em termos gerais, o interlocutor corroborou sua percepção assinalada na escala Likert reforçando que “as chances da empresa estar no estágio em que está hoje seriam reduzidas bastante” (ENTREVISTADO DA EMPRESA C), caso a estrutura organizacional não fosse alterada para atender ao modelo de negócio implantado. Completa dizendo que “os resultados provavelmente não seriam os mesmos” (ENTREVISTADO DA EMPRESA C).

7.4 Aspectos convergentes nas respostas

A pesquisa realizada com as empresas considerou questões relativas ao modelo de negócio e à estrutura organizacional, efetuadas de formas abertas e qualitativas. Nesse sentido procurou-se localizar pontos comuns às três empresas pesquisadas.

Assim, quando os pontos comuns foram identificados, foram apresentados na coluna denominada aspectos convergentes. Deve-se observar que nem sempre se constatou a existência de aspectos convergentes, o que não prejudicou a análise do conjunto de respostas das três empresas para os itens considerados, sejam os blocos constitutivos para os modelos de negócios, sejam os Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais ou Contingenciais para as questões relativas à estrutura organizacional.

Por último vale ressaltar que as questões da pesquisa concernentes aos modelos de negócios estiveram vinculadas aos blocos constitutivos dos mesmos enquanto as perguntas relativas à estrutura organizacional foram baseadas nos Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais ou Contingenciais.

7.4.1 Modelo de negócio: aspectos convergentes

A seguir apresentam-se os pontos essenciais e convergentes das respostas obtidas junto às empresas pesquisadas para as questões relativas aos modelos de negócios. Nesse sentido as questões são apresentadas em conformidade a cada bloco constitutivo dos modelos de negócios.

Para o primeiro bloco constitutivo do modelo de negócio, Proposta de Valor, foram consideradas quatro questões abertas. O bloco Proposta de Valor, conforme proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.23) e por Chesbrough (2012, p.95), considera o portfólio de produtos e/ou serviços da empresa. O quadro 19 mostra o conjunto dos focos das respostas obtidas e os aspectos convergentes para o conjunto das empresas pesquisadas.

Quadro 19 - Proposta de Valor: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Como era composto o portfólio de produtos e serviços antes e depois da alteração no modelo de negócio?	Antes era um único serviço. Depois ocorreu a diversificação com novos serviços e novos produtos.	Era um só produto. Depois passou a contar com outros serviços e produtos, em novos segmentos.	Era limitado na quantidade de produtos e apenas um segmento. Depois ampliou-se o portfólio.	Antes era um só produto/serviços. Depois ocorreu a ampliação do portfólio com novos produtos, serviços e segmentos.
De que forma os novos produtos e serviços agregaram valor aos clientes?	Ampliação do portfólio aos atuais clientes. Aos novos oferecer novos produtos e atuais metodologias.	Criação de novas empresas e atendimento de múltiplas demandas. Oferecer todos os serviços de uma vez.	Novos produtos e serviços que não eram ofertados com geração de novas oportunidades de ganho ao cliente.	Produtos e serviços inovadores e que geraram valor aos clientes.
Qual a base para a criação de novos produtos e serviços?	Integração da cadeia logística para atender novos segmentos e que demandavam serviços complexos.	Demandas que não estavam sendo atendidas ou estavam sendo atendidas de forma insatisfatória.	Produtos inovadores para a massa de consumo.	Inovação com atendimento diferenciado.
Sem os novos produtos e serviços a empresa se manteria no mercado?	A empresa se manteria sem os novos produtos e serviços.	Sim, porém de maneira limitada e operando com prejuízo.	Não conseguiria crescer na velocidade atual nem ter planos para produtos e serviços para atender de forma global.	Iria se manter, porém, sem crescimento, limitada, sem poder atender de forma completa seus segmentos.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

Especificamente em relação ao bloco Proposta de Valor, as empresas pesquisadas apresentaram-se de maneira uniforme em todas as questões, sendo possível detectar que a ampliação de seu portfólio de produtos e serviços foi ponto de destaque em todas elas. Tais produtos e serviços inovadores geraram maior valor aos seus clientes, com base na situação de que a oferta diferenciada de bens pode criar condições de novas oportunidades até então não percebidas pelas empresas compradoras.

A ampliação da base de produtos e serviços teve como parâmetro a inovação e o atendimento diferenciado, corroborando a geração de valor aos segmentos de operações das empresas pesquisadas.

De maneira unânime, as empresas pesquisadas relataram que sem a adoção de novos produtos e serviços estariam comprometidas no atual cenário de negócios, uma vez que não atenderiam de maneira completa seus clientes.

Observa-se que as empresas pesquisadas ajustaram suas propostas de valores com a adoção dos novos modelos de negócios, ampliando seu portfólio de produtos e serviços com base nas demandas não atendidas e também na inovação. Por outro lado, as empresas entendem que sem novos produtos e serviços estariam comprometidas em seus planos, com resultados deficientes ou limitadas em suas condições de crescimentos.

O segundo bloco constitutivo do modelo de negócio, Cliente-alvo, foi considerado com duas perguntas na pesquisa efetivada junto às três empresas. O referido bloco constitutivo considera os segmentos de clientes para os quais a empresa quer oferecer valor (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.18; 2011, p.21; CHESBROUGH, 2012, p.95). O quadro 20 apresenta o foco das respostas e a predominância detectada nas mesmas.

Quadro 20 - Cliente-Alvo: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Em quais segmentos a empresa atuava e em quais passou a atuar?	Atuava em transporte de veículos. Passou a atuar em armazenagem, distribuição de moda, químicos, e-commerce, encomendas, telecom e informática.	Atuava no ensino do idioma Inglês. Passou a atuar no segmento de jovens, corporativo, <i>offshore</i> , exterior, comunicação, gestão comercial.	Só atuava no segmento de borracha, agora são seis unidades de neg. (Lar, Bebês, Produtos Comerciais, Materiais de Escritório, Ferramentas e Especialidades).	Eram empresas de segmento único e passaram a ser organizações multisegmentos.
Quais eram os clientes-alvo e quais passaram a ser?	Eram empresas automobilísticas. Depois: empresas dentro da expansão daquele setor como autopeças e depois empresas de moda, telecom e químicas.	Eram pessoas adultas. Depois passou a ser o adulto corporativo e empresas.	Eram indústrias. Depois passaram a ser também pessoas físicas.	Os clientes-alvo passaram a ser pessoas físicas e empresas, e houve acentuada diversificação dos tipos de clientes.

Fonte: Análise dos conteúdos da entrevistas realizadas nas empresas.

Em relação ao bloco constitutivo denominado de Cliente-alvo, apurou-se que todas as empresas pesquisadas apresentaram acentuada diversificação em seus focos para atendimento com seus produtos e serviços. Observa-se que nas três

empresas a mudança ocorreu em relação aos segmentos de atuação, sendo que todas passaram a atuar com ramos até então desconhecidos por elas. Nesse sentido, os relatos mostram que a entrada em novos segmentos trouxe como consequência a vinda de clientes até então não atuantes com as referidas organizações.

Essas situações contribuíram para que fosse consolidada a atuação com novos modelos de negócios, uma vez que a entrada em segmentos até então desconhecidos, com novos clientes igualmente desconhecidos, provocou alterações na forma de atuação, bem como ações na estrutura organizacional para acolher as novas necessidades.

O início de operações em novos segmentos com clientes novos comprova a caracterização de alterações significativas ocorridas nos modelos de negócios das três empresas pesquisadas. Todas as organizações foco desta pesquisa atenderam as condições para ocorrência de mudança significativa, a saber: satisfação de necessidades de mercado até então não atendidas; entrega de novos produtos, serviços ou tecnologia ao mercado; aprimoramento ou transformação de um mercado já existente, e geração de novo mercado.

O próximo bloco constitutivo a ser avaliado é o Canal de Distribuição. A partir dos estudos conduzidos por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.27) e Chesbrough (2012, p.95), tal bloco focaliza os meios utilizados pela empresa para contatar seus clientes. O quadro 21 apresenta as respostas para a questão relativa a tal bloco.

Quadro 21 - Canal de Distribuição: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Quais os meios que eram e quais passaram a ser empregados pela empresa para contatar seus clientes?	Inicialmente era apenas em função do conhecimento que se tinha sobre a empresa. Depois foram empregados mecanismos de pesquisa de mercado e atuação da equipe comercial.	No início era de forma pessoal, através dos vendedores. Depois foram utilizados mecanismos de Marketing, uso do site e telefone.	No início era somente com Marketing. Depois passaram a ser utilizados outros mecanismos: Internet, redes sociais, vendedores e anúncios na mídia.	No início eram somente canais tradicionais. Depois foram utilizados meios diversificados, com ênfase na Internet.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

Observa-se que no referido bloco constitutivo a pesquisa constatou que antes das alterações em seus modelos de negócios, as três empresas atuavam somente com meios tradicionais para a comunicação com seus clientes. Assim, observou-se que eram valorizadas as condições de contato pessoal, além de aproveitar as condições relativas à tradição da organização.

Com as alterações realizadas nos modelos de negócios, as comunicações também foram alteradas de maneira a dar forma mais adequada à comunicação. De maneira geral, as três empresas apontaram no sentido de que utilizaram mecanismos profissionais e atualizados, como pesquisa de mercado, Internet e as redes sociais.

Já para o bloco denominado de Relacionamento, os autores Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.29) e Chesbrough (2012, p.95) consideram os tipos diferentes de ligações entre a empresa e seus segmentos de clientes. O quadro 22 mostra os focos das respostas obtidas.

Quadro 22 - Relacionamento: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Como era a ligação da empresa com seus segmentos antes da mudança no modelo de negócio e como passou a ser após a alteração no modelo de negócio?	Não ocorreu alteração. O que norteia a ligação com os clientes é a proximidade, a intimidade. É preciso conhecer profundamente o negócio do cliente.	A ligação era intensa e se fortaleceu. Com a ampliação do conhecimento da empresa pelo cliente, ele passou a ter maior segurança no que estava comprando.	Não existia conexão. A partir da alteração do modelo de negócio, ocorreram novos relacionamentos, novas relações.	A ligação ou não existia de maneira formal ou era marcante. Passou a ser de caráter mais íntimo, mais próximo, com novas relações.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

Observa-se que apenas uma das empresas relata que não havia conexão com os clientes, enquanto as demais manifestaram que as relações eram intensas. Porém, em todas as empresas pesquisadas, as ligações com os segmentos de clientes ficaram fortalecidas, sendo manifestada que a característica de tais relações

é de intimidade, de proximidade. As empresas relataram que surgiram novas relações, o que fortalece o modelo de negócio adotado.

Apesar de todas as empresas relatarem que a intimidade ou proximidade com os clientes foi o marco de suas novas ligações, duas delas mencionaram que as relações já eram marcantes. No entanto, a adoção de novos mecanismos de ligações possibilitou melhorias para os clientes que puderam obter maior segurança em suas aquisições.

O bloco denominado de Configuração de Valor considera a organização das atividades e dos recursos (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.18; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.35; CHESBROUGH, 2012, p.95). Nesse sentido foram efetuadas duas questões na entrevista, que estão apresentadas no quadro 23.

Quadro 23 - Configuração de Valor: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
De que maneira as atividades estavam organizadas antes e depois da alteração no modelo de negócio?	Era uma só unidade de negócio, fundamentalmente uma empresa com uma estrutura única. Depois, foram criadas diversas unidades de negócios.	Eram realizadas de forma intuitiva e depois passaram a ser mais estruturadas.	Era uma estrutura. Depois passaram a ser mais de quinze unidades de negócios. Agora estão sendo simplificadas e são seis unidades de negócios.	Passaram de atividades simples em estrutura única para unidades de negócios.
Quais recursos eram utilizados no modelo anterior e quais passaram a ser incorporados com a alteração no modelo de negócio?	Antes era uma estrutura simples e depois passou a ser nova estrutura, com diretorias, nova estrutura de T.I., novos profissionais, novos pátios, novos armazéns.	Antes eram somente os recursos humanos, e as tarefas por tentativa e erro. Depois foram incorporadas ferramentas de gestão, contábil, canais para comunicação e Marketing.	As unidades de negócios foram simplificadas. O modelo de gestão passou a ser mais simplificado e isto provocou maior entendimento das atividades pelos funcionários, com maior engajamento. Há um gestor para cada unidade de negócio.	Os recursos predominantes no modelo anterior eram ligados à estrutura simples. Depois passaram a ser recursos voltados à profissionalização, adequação da estrutura física e também de gestão.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

No bloco denominado de Configuração de Valor, as empresas relatam que deixaram de ter estrutura organizacional simples, voltadas a um único negócio, para

estrutura divisionada, com diversas unidades de negócios. Uma das empresas, aliás, está em processo de unificação dessas unidades de negócios, relatando que partiu de quinze para seis delas.

Essas condições de se reestruturar em unidades de negócios trouxe como consequência a necessidade de profissionalizar a gestão e a estrutura organizacional, com novas unidades, novas áreas etc.

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18), assim como Osterwalder e Pigneur (2011, p.37) e Chesbrough (2012, p.95) denominam de Competências Essenciais o bloco que compreende as competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa. O quadro 24 apresenta as respostas obtidas para as duas questões que foram efetuadas para o referido bloco.

Quadro 24 - Competências Essenciais: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Quais as competências exigidas da empresa antes da mudança do modelo de negócio?	Aquelas competências ligadas à efetivação das operações.	Só era exigida a vontade de crescer.	Sem resposta.	Não há uniformidade a respeito de competências anteriores às modificações nos modelos de negócios.
Quais as competências que passaram a ser exigidas após a mudança no modelo de negócio?	Desenvolvimento de tecnologias, técnicas e modelos de gestão, desenvolvimento e análise de processos, desenvolvimento de métodos e solução de problemas.	Vontade de crescer, capacitação técnica, pessoas capacitadas para atender as áreas funcionais criadas e estruturadas.	Deve haver grande entendimento do cliente, seja indústria ou consumidor.	Há novas competências que foram exigidas, envolvendo diversos tipos, de acordo com o foco de cada empresa.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

Observa-se que não há uniformidade nas empresas em relação às competências que eram exigidas antes das alterações nos modelos de negócios. É possível constatar que tais competências, quando relatadas, estavam ligadas à operacionalização dos negócios.

Por outro lado, com a alteração do modelo de negócio, todas as empresas relatam incorporação de novas competências, variando suas características em função de cada empresa propriamente dita. Observa-se que em duas empresas, A e B, há predominância de novas competências ligadas ao desenvolvimento das atividades operacionais e dos processos internos de trabalho, ou seja, a estrutura organizacional.

Em relação ao bloco constitutivo denominado de Relacionamento com Parceiros, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.39) e Chesbrough (2012, p.95) consideram como sua questão focal a rede de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer eficiência e comercializar valor. O quadro 25 apresenta as três questões elaboradas na entrevista e o foco das respostas fornecidas pelas empresas pesquisadas.

Quadro 25 - Relacionamento com Parceiros: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Como era e como ficou a rede de empresas com as quais a empresa se relaciona antes e depois da mudança no modelo de negócio?	Houve ampliação da rede de valor.	Era uma quantidade limitada de clientes e que foi aumentada. Em relação aos fornecedores, há preocupação em ajudá-los a crescer e se profissionalizar.	Houve aumento da rede de empresas. Com a aquisição de empresas, ocorre a vinda de novos fornecedores de diversas partes do planeta.	Há aumento na quantidade de empresas, tanto clientes quanto fornecedores.
Os integrantes da rede de valor percebem o valor entregue pela empresa a eles?	Percebem em grau médio. Os clientes percebem menos do que a empresa gostaria que percebessem.	Sim. Os clientes indicam a empresa para outros. A satisfação atinge setenta e cinco pontos percentuais.	Sim. É um dos principais indicadores realizados pela equipe de Marketing e mostra os diferenciais de cada produto.	Há percepção por parte dos integrantes; porém uma das empresas relata que é aquém do que ela espera.
Como a empresa procede à avaliação de sua importância na rede de valor?	Não há avaliação formal; só de maneira intuitiva.	A empresa avalia que sua importância é alta. Utiliza pesquisa de satisfação e pesquisa 360, além de avaliar a receita e o EBITDA.	Provavelmente há mecanismo para tal avaliação.	Nem sempre os mecanismos são conhecidos pelos integrantes da empresa. Relatos de uso de pesquisas e avaliação da receita e EBITDA.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

De maneira geral as empresas pesquisadas relatam que houve aumento em seus relacionamentos com empresas parceiras. Tais empresas consideradas como parceiras, envolvem tanto clientes quanto fornecedores.

Por outro lado, os entrevistados mencionam que suas empresas percebem suas importâncias nas redes de valor às quais pertencem; porém, os mecanismos de avaliação de suas importâncias nas respectivas redes de valores não estão claramente definidos.

O bloco constitutivo Estrutura de Custos é definido por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.41) e Chesbroug (2012, p.95) como as consequências financeiras dos meios empregados no modelo de negócio. Nesse sentido o quadro 26 mostra o foco das respostas obtidas junto às empresas pesquisadas.

Quadro 26 - Estrutura de Custos: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Houve aumento de custos com adoção do novo modelo de negócio?	Sim. Os custos aumentaram como decorrência do novo patamar da empresa e com a adoção da nova estrutura organizacional.	Não. Houve redução de custos.	Sim. Os custos ocorreram no primeiro momento e depois foram reduzidos em função dos novos negócios.	Não há aspectos convergentes. O que se observou é que os custos quando ocorreram foram absorvidos pelos novos negócios.
Os investimentos realizados para adoção do novo modelo de negócio mostraram-se viáveis?	Sim. Os custos ocorreram e foram compatíveis com o crescimento dos negócios, não havendo perda da rentabilidade.	Sim. O <i>ROI</i> foi elevado e o <i>payback</i> rápido.	Sim, os investimentos mostraram-se viáveis.	Sim, os investimentos realizados para adoção do novo modelo de negócio se mostraram viáveis.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

Observa-se que não há unanimidade entre as empresas pesquisadas quanto a possível aumento de custos para a efetivação de seus novos modelos de negócios. No entanto, observou-se, pelas repostas obtidas, que as empresas associam a ocorrência de custos para os novos modelos de negócios com

resultados positivos ao longo do tempo, podendo-se destacar que uma das organizações consultadas reforça o elevado retorno dos investimentos realizados, assim como a rapidez com que os investimentos realizados retornaram em forma de resultados.

Nesses contextos, observa-se que a adoção de novos modelos de negócios implica em custos naturalmente incidentes sobre sua implantação, como aqueles que ocorrem com a nova estrutura organizacional, mencionado pela empresa A; porém, são absorvidos ao longo do tempo pelos resultados obtidos. Por essa razão, as empresas pesquisadas são unânimes ao afirmar que os investimentos realizados mostraram-se viáveis ao longo do tempo.

O último bloco constitutivo alvo da pesquisa foi aquele denominado de Fluxo de Receita. Os autores Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.31) e Chesbrough (2012, p.95) mencionam que tal bloco refere-se à forma como a empresa obtém lucro através da variedade do fluxo de receitas.

O próximo quadro, 27, apresenta o foco das respostas obtidas para as questões relacionadas a tal bloco constitutivo.

Quadro 27 - Fluxo de Receita: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações no modelo de negócio.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
De que maneira a empresa consegue obter lucro com a variedade de receitas no modelo de negócio?	As receitas vieram de atividades que a empresa não exercia. As receitas vieram com o grau de maturidade de cada unidade de negócio.	Com a sinergia dos negócios e com custos fixos baixos. Os serviços compartilhados atendem as diversas unidades de negócios, com a estrutura organizacional enxuta.	Cada segmento de negócio é avaliado como unidade independente. Cada unidade tem seu modelo de gestão e sua estrutura de vendas próprias, o que permite avaliar a margem de cada produto.	A criação de unidades de negócios possibilitou às empresas a gestão independente avaliando-se o resultado de cada uma delas em função de seus produtos e serviços.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

Observa-se que a adoção de unidades de negócios pelas empresas pesquisadas, com a criação de estruturas divisionadas, gerou a gestão de cada negócio de forma independente. Nesse aspecto, as receitas são oriundas da diversidade das unidades de negócios e avaliadas em função de seus produtos e serviços.

A partir das respostas obtidas e apresentadas para cada bloco constitutivo dos modelos de negócios, percebe-se que há uniformidade entre as empresas pesquisadas para praticamente todas as respostas da pesquisa.

Do total de dezoito questões abertas efetuadas para explorar os nove blocos constitutivos, apenas em duas delas não se observou uniformidade nas respostas colhidas junto às três empresas pesquisadas. Todas as demais dezesseis questões apresentaram respostas que puderam ser avaliadas sob a ótica de predominância de respostas, ou seja, apresentaram certa uniformidade no padrão de resposta.

As duas questões cujas respostas das empresas não apresentaram uniformidade entre elas foram aquelas ligadas aos blocos denominados Competências Essenciais e Estrutura de Custos. No primeiro caso, o bloco Competências Essenciais, a constatação da não uniformidade ocorreu apenas em uma das duas perguntas efetuadas. A pergunta se referia a quais tipos de competências exigidas antes da alteração no modelo de negócio e os respondentes não apresentaram respostas que pudessem ser avaliadas em conjunto, ou seja, não se presenciaram fatores predominantes que possibilitassem a determinação de elementos comuns. No entanto, quando questionados acerca das competências exigidas após a alteração no modelo de negócio, todos relataram que passaram a ser importantes novas capacitações e conhecimentos no ambiente de suas empresas.

A ausência de uniformidade de respostas também foi verificada no bloco denominado Estrutura de Custos. Em uma das questões efetuadas questionava-se se ocorreu aumento de custos com a adoção do novo modelo de negócio. Os respondentes se manifestaram de maneira diferente, em intensidade que ficou anulada a hipótese de se obter pontos de uniformidade ou predominância de características das respostas. No entanto, de acordo com as respostas concedidas, pode-se inferir que todos possuem percepção de que ocorreram custos com a implantação dos novos modelos de negócios. No entanto, a outra pergunta efetuada para o mesmo bloco constitutivo e que se referia à viabilidade dos investimentos

realizados, os respondentes foram unânimes em afirmar que os valores investidos para efetivação dos novos modelos de negócios mostraram-se viáveis. Nesse aspecto, um dos respondentes chegou a mencionar exemplos da viabilidade, citando o elevado retorno do investimento realizado, assim como a elevada velocidade do *payback*.

Especificamente no bloco constitutivo denominado Configuração de Valor, aquele diretamente ligado às questões da estrutura organizacional, as questões efetuadas na pesquisa obtiveram respostas nas quais pode-se constatar a uniformidade entre as três empresas.

Uma das questões referia-se à forma como as atividades estavam organizadas antes e depois das alterações nos modelos de negócios. A predominância das respostas foi observada quanto à forma de configuração simples, ou seja, a empresa concentrava todas suas atividades para atender a seus negócios; a estrutura era única, ou simples de acordo com a tipologia apresentada por Mintzberg (2003, p.316).

Ainda na referida questão efetuada às empresas, constatou-se que após as modificações verificadas nos modelos de negócios, as estruturas passaram a ser divisonadas, a partir da tipologia de Mintzberg (2003, p.316). O que caracterizou a existência desse tipo de estrutura nas empresas pesquisadas foi a adoção das unidades de negócios, que passaram a atuar como negócios independentes e com responsabilidades por custos e resultados.

Esse aspecto pode ser confirmado ao se observar a uniformidade constatada nas respostas obtidas para a questão relativa ao bloco constitutivo denominado Fluxo de Receita. Houve predominância de conteúdos ligados às unidades de negócios. As empresas atribuíram a tais unidades a possibilidade de gestão independente e com resultados em função de suas atuações e seus produtos e serviços.

A uniformidade verificada na maioria absoluta das respostas obtidas junto às empresas pesquisadas possibilitou também a confirmação de que as modificações em seus modelos de negócios foram significativas. Tal condição já foi analisada isoladamente, em cada uma das empresas pesquisadas; porém, agora pode-se avaliar no conjunto em função das predominâncias observadas nas respostas obtidas. Isso posto, observa-se que os quatro aspectos considerados na definição

operacional de mudança significativa foram atendidos pelas três empresas. Assim, pode-se avaliar cada um deles de acordo com a uniformidade das respostas obtidas.

O primeiro aspecto a ser considerado é a satisfação de necessidades de mercado até então não atendidas. Constatou-se que todas as empresas pesquisadas apresentaram serviços e produtos que atenderam necessidades que não estavam sendo supridas ou as estavam de maneira insuficiente. Há predominância nas respostas das empresas pesquisadas, de condições inovadoras nos produtos e serviços que geraram maior valor aos clientes, incluindo atendimento diferenciado. Há ainda menção de maior aproximação dos clientes, com novas relações que proporcionaram o que alguns dos entrevistados caracterizaram como intimidade com os mesmos.

Outro aspecto a ser considerado para caracterização da mudança significativa é aquele relacionado à entrega de novos produtos, serviços ou tecnologias aos clientes. As empresas pesquisadas apresentaram condições diferenciadas aos seus clientes com seus produtos e serviços, com predominância de utilização de recursos voltados à profissionalização e adequação da estrutura para atendimento adequado aos segmentos alvos de suas atuações. Há relatos de incorporação de tecnologias novas utilizadas para solução dos problemas existentes, além de novos produtos e serviços ofertados aos clientes.

O terceiro aspecto caracterizador de mudança significativa é o aprimoramento ou transformação de um mercado já existente. Nessa particularidade de caracterização, as empresas pesquisadas relataram que suas ações com os novos modelos de negócios geraram ligações mais formais e ao mesmo tempo mais próximas dos clientes, sendo que os relatos indicam que os integrantes da rede de valor nas quais estão inseridas tais organizações, perceberam as transformações ocorridas, mesmo que não na intensidade pleiteada pela empresa.

O último aspecto considerado é a geração de novo mercado. Todas as empresas relataram que passaram a atuar em novos segmentos, caracterizadamente desconhecidos das mesmas até então. A ampliação de seu portfólio de produtos e serviços proporcionou a entrada em novos segmentos, com novos clientes, chegando até o atendimento de pessoas físicas ou novo mercado até então não existente, como é o caso de um dos pesquisados que criou o segmento de prestação de seus serviços a unidades denominadas *off-shore*, ou seja, em plataformas marítimas.

Isso posto, a análise conjunta das três empresas pesquisadas permitiu que fossem confirmadas as mudanças significativas em seus modelos de negócios. Pode-se observar que as quatro condições para caracterização de mudança significativa foram atendidas quando analisadas as três empresas, no conjunto, em função dos pontos de uniformidade das respostas geradas na pesquisa efetuada.

7.4.2 Estrutura organizacional: aspectos convergentes

Conforme já explanado anteriormente, na pesquisa realizada junto às empresas, as questões relacionadas à estrutura organizacional foram relacionadas aos Parâmetros de *Design* e aos Fatores Situacionais ou Contingenciais propostos por Mintzberg (1980, p.327-328; 2003, p.38, 45, 51, 80, 89, 99, 116, 117).

Para que se pudesse avaliar o comportamento do modelo de negócio em situações de não modificação da estrutura organizacional, quando possível foi explorada tal condição. Isso posto, em se constatando possibilidade, as questões em cada grupo, dos Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais ou Contingenciais, também abrangeram condições de não modificação na estrutura organizacional. Essa condição possibilitou o entendimento da efetiva importância das alterações na estrutura organizacional em condições de alterações significativas de modelos de negócios, além de permitir condições de se avaliar as situações de não alteração na estrutura organizacional por empresas que promoveram alterações em seus modelos de negócios.

O primeiro Parâmetro de *Design* considerado na pesquisa foi aquele denominado de Especialização da Tarefa. Em sua teoria, Mintzberg (2003, p.38) considera em tal parâmetro os conhecimentos especializados requeridos dos trabalhadores. Foram exploradas três questões relacionadas às condições de especialização das tarefas.

O quadro 28 demonstra as respostas obtidas para tal parâmetro.

Quadro 28 - Especialização da Tarefa: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
As alterações no modelo de negócio requisitaram novos conhecimentos por parte dos trabalhadores?	Sem dúvida. As alterações no modelo de negócio requisitaram novos conhecimentos dos trabalhadores.	Sim. As alterações no modelo de negócio requisitaram novos conhecimentos por parte dos trabalhadores.	Sim. Cada aquisição de empresa que ocorre requer novos conhecimentos em relação à produção e demais componentes.	Sim, as alterações no modelo de negócio requisitaram novos conhecimentos por parte dos trabalhadores.
As novas especializações contribuíram para efetivação do novo modelo de negócio?	Sim. Contribuíram de maneira significativa.	Sim. As novas especializações contribuíram para efetivação do novo modelo de negócio.	Sim, sem dúvida. Aprendendo cada vez mais aperfeiçoa-se e há geração de mais receitas e lucros.	Sim, contribuíram.
Quais as consequências para o modelo de negócio caso não houvesse a adoção de novas especializações?	A empresa não conseguiria atender o mercado como ele esperava. A médio prazo significaria ficar fora do mercado.	Estaria fadado ao insucesso. Não se pode ficar sem avançar uma vez que o ambiente é altamente competitivo.	Não colocaria em ação o planejamento estratégico e não haverá aprendizado sobre o novo mercado; não haveria agregação de valor.	Não haveria crescimento da empresa e ocorreria o insucesso.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

As empresas pesquisadas relataram de maneira unânime que houve necessidade de novos conhecimentos por parte dos trabalhadores para atendimento de seus novos modelos de negócios. Também consideraram de maneira uniforme que os novos conhecimentos aplicados nos trabalhos desenvolvidos para atender os novos modelos de negócios, contribuíram de maneira significativa para que tais modelos fossem efetivados, destacando-se, inclusive, a percepção de que o aperfeiçoamento profissional gerou condições para aumento da receita e também do lucro de uma das empresas consultadas.

Por outro lado, também se constatou que as três empresas, de maneira unânime, mencionaram que caso não houvesse a adoção de novas especializações as empresas não apresentariam crescimento em suas operações, levando ao insucesso de seus novos modelos de negócios.

Outro Parâmetro de *Design* considerado na teoria de Mintzberg (2003, p.45) é o denominado de Formalização do Comportamento e se refere à maneira pela qual é formalizada a separação dos componentes da organização e a padronização de

seus processos. Nesse aspecto, a pesquisa considerou quatro questões, incluindo uma que focalizou as consequências da não formalização do comportamento dos profissionais. O quadro 29 apresenta o foco das respostas obtidas nas três empresas.

Quadro 29 - Formalização do Comportamento: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Após as alterações no modelo de negócio, ocorreu separação de áreas, departamentos, unidades de negócios? Como foram efetivadas?	Foram criadas unidades de negócios independentes, com gestão e resultados próprios. Criou-se uma estrutura corporativa para atender a estas unidades de negócios.	Sim. As áreas foram bem delineadas, principalmente as áreas comercial, de operações e ensino.	Sim, e é um movimento constante.	Sim. Houve separações, criação de unidades de negócios.
Os processos de trabalho tiveram que ser alterados para incorporar novos focos, novas atividades?	Sem dúvida, principalmente os corporativos.	Sim. Foram expandidos, mas com foco em simplificação e rigidez.	Sem dúvida. Com a criação de novos sistemas, novos processos são gerados para otimizar a produtividade.	Sim, as alterações ocorreram.
Quais os resultados das modificações para o novo modelo de negócio?	Contribuíram. O resultado mais visível foi no sentido de os gestores das unidades de negócios tomarem decisões mais eficientes.	Extremamente positivos.	Maior produtividade e maior lucratividade para a organização.	Resultados positivos e ligados aos resultados (eficiência e lucratividade).
Quais as consequências para o modelo de negócio caso as alterações não tivessem sido realizadas?	A empresa prestaria um serviço menos eficiente, com rentabilidade menor e ainda com risco de perder o mercado.	Seriam extremamente negativas.	Não teria o mesmo nível de crescimento que a empresa tem hoje (Na América Latina o crescimento é de dois dígitos anuais).	Não haveria crescimento da empresa.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

Os respondentes declararam que os formatos organizacionais sofreram alterações para atender aos novos modelos de negócios. Constata-se que a movimentação nas áreas, com a criação de áreas de negócios, foi a oscilação que se verificou e ainda ocorre no caso de uma das organizações pesquisadas, a empresa C.

Além da criação de novos formatos organizacionais, as empresas relataram alterações em seus processos internos de trabalho de maneira a possibilitar o atendimento das necessidades dos novos modelos de negócios.

A combinação de alteração nos formatos das unidades com modificações nos processos internos de trabalho trouxe resultados positivos para as organizações pesquisadas, sendo relatados que tais resultados estão ligados à eficiência e à lucratividade.

A questão do que ocorreria se as modificações estudadas nessas questões não fossem implantadas foi respondida no sentido de que as empresas percebem, de maneira unânime, que ficariam comprometidas em seus crescimentos, podendo ocorrer a perda de mercado em suas atuações.

Outro Parâmetro de *Design* explorado na pesquisa foi o denominado Treinamento e Doutrinação. Mintzberg (2003, p.51) menciona que tal parâmetro considera o ensino de habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho. Para esse parâmetro foram efetuadas duas questões na pesquisa, uma delas mostrando a percepção do que ocorreria caso a empresa não proveesse treinamento aos seus profissionais.

O quadro 30 mostra o foco das respostas obtidas.

Quadro 30 - Treinamento e Doutrinação: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Foi necessário prover treinamento para as novas funções e novas posições a partir do novo modelo de negócio?	Sim, foi necessário prover treinamentos.	Sim e isso é feito de forma constante.	Sim, foi necessário prover treinamentos.	Sim, os treinamentos foram necessários.
Quais seriam as consequências para o modelo de negócio caso os treinamentos não se efetivassem?	Não haveria pessoas qualificadas e não se obteriam as respostas necessárias.	Teria sido nulo.	As pessoas não desempenhariam adequadamente suas tarefas ou as desempenhariam de maneira equivocada demorando mais para se chegar ao grau de aprendizado	Não há uniformidade nas respostas, mas todas apontam para consequências indesejadas para a organização.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

Todas as três empresas pesquisadas proveram treinamentos a seus colaboradores para atendimento adequado das novas condições impostas pelos novos modelos de negócios, sendo mencionado por uma delas que os treinamentos são constantemente realizados.

Apesar de não se constatar predominância das respostas à questão de quais seriam as consequências para o modelo de negócio caso os treinamentos não fossem efetivados, todas as empresas relataram que as consequências seriam indesejadas. Pode-se destacar as respostas que mencionaram que tal situação postergaria o aprendizado necessário ao desempenho adequado para atender ao modelo de negócio.

Ainda nesse aspecto relacionado ao contraditório ao sucesso que seria esperado com a realização dos treinamentos dos indivíduos participantes das empresas pesquisadas, pode-se destacar ainda a condição mencionada por uma das empresas respondentes, de que não se obteriam respostas necessárias, uma clara alusão a que os desempenhos comprometeriam a realização das propostas do modelo de negócio.

Outro Parâmetro de *Design* focalizado na pesquisa foi aquele denominado por Mintzberg (1980, p.325) de Agrupamento em Unidades. Segundo o autor, tal parâmetro envolve a disposição das unidades sob o vértice estratégico, como subsídios à elaboração do organograma.

Na pesquisa realizada junto às três empresas, foram realizadas três perguntas relativas ao tema do referido parâmetro, sendo que uma das questões focalizou qual a percepção dos entrevistados acerca das ocorrências possíveis caso não se procedesse às novas disposições das unidades, envolvendo os comprometimentos para os novos modelos de negócios adotados pelas empresas.

O quadro 31 mostra os focos das respostas obtidas junto às três empresas pesquisadas.

Quadro 31 - Agrupamento em Unidades: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Para atender às necessidades estratégicas as unidades (departamentos, áreas etc.) passaram por algum arranjo diferente do que se vinha praticando? Qual era o arranjo anterior e qual passou a ser o novo arranjo?	Sem dúvida. A nova estrutura contemplou a divisão em unidades de negócios. Também foram criadas unidades corporativas com núcleos em cada unidade de negócio, de maneira a que houvesse profissionais especializados em cada uma delas, vivenciando seu dia a dia e detectando suas necessidades.	Algumas áreas não existiam e, então, foram criadas. A própria área de vendas agia intuitivamente e passou a ser uma área estruturada.	Ocorreram e ocorrem mudanças nos processos. Sempre que um novo produto ou um novo sistema é incorporado, ocorrem as mudanças.	Houve criação de unidades de negócios, novas áreas com novos processos. Os desenhos anteriores eram de uma estrutura simples.
Os resultados observados foram favoráveis?	Sim, os resultados foram favoráveis.	Sim, extremamente favoráveis.	Sim, os resultados foram favoráveis.	Sim, os resultados foram favoráveis.
Caso não se procedesse à nova disposição das unidades, qual seria o comprometimento para o novo modelo de negócio?	Teríamos uma estrutura organizacional tradicional, com dificuldades em atribuir responsabilidades. A busca pelos resultados estaria comprometida. Haveria perda de eficiência.	A empresa teria sido extinta. Seria o processo de extinção.	O grau de comprometimento seria muito baixo. Seria uma situação difícil de se implementar as alterações. Não daria para as implementar.	Perda de eficiência, dificuldade em se atribuir responsabilidades, dificuldade para implementar as mudanças, extinção da empresa.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

As respostas obtidas junto às empresas possuem uniformidade quando apresentam os arranjos anteriores e novos, antes e depois das alterações nos modelos de negócios, respectivamente. Os arranjos anteriores se mostravam de maneira simples, sem agrupamentos. Já os novos arranjos, verificados após as alterações nos modelos de negócios, mostram que as empresas criaram áreas e unidades de negócios.

As alterações mostraram-se com resultados muito favoráveis, sendo unanimidade nas três empresas tal situação.

Por outro lado, as essências dos relatos das três empresas também são uniformes quando consideram que caso não se procedesse às alterações nas disposições das unidades, as referidas organizações conviveriam com muitas

dificuldades em cumprir as exigências dos novos modelos de negócios, perdendo eficiência e podendo chegar às suas extinções do cenário empresarial.

A partir da constatação de que as unidades passaram por novos arranjos para atender aos novos modelos de negócios, pode-se passar a avaliar o próximo Parâmetro de *Design* daqueles propostos por Mintzberg. Trata-se do parâmetro denominado de Tamanho da Unidade (MINTZBERG, 2003, p.80), que compreende, segundo o autor, a dimensão de cada unidade ou grupo de trabalho, considerando a quantidade de profissionais em cada uma delas.

Para se avaliar tal parâmetro, foram efetuadas três questões, sendo uma delas voltada a considerar o que poderia ocorrer caso não houvesse alteração na quantidade de profissionais.

O quadro 32 apresenta o foco das respostas obtidas junto às empresas.

Quadro 32 - Tamanho da Unidade: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
As unidades existentes sofreram alterações em termos de quantidade de profissionais para atendimento do novo modelo de negócio?	Sim, aumentou.	Sim.	Sim, certamente aumentou.	Sim, as unidades sofreram alterações nas quantidades de profissionais.
Houve acréscimo de unidades ou processos para atender o novo modelo de negócio?	Sim, houve acréscimo.	Sim, houve acréscimo.	Sim, houve acréscimo.	Sim, houve acréscimo.
Caso não ocorressem alterações na quantidade de profissionais, seria possível atender às demandas do novo modelo de negócio?	Não seria possível atender.	Não seria possível atender.	Não seria possível atender.	Não seria possível atender às demandas do novo modelo de negócio.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

As respostas às perguntas formuladas para verificação desse Parâmetro de *Design* foram todas uniformes nas três empresas pesquisadas. As organizações

relatam que ocorreram alterações nas quantidades de profissionais para atendimento às demandas dos novos modelos de negócios. Constatou-se que as alterações verificadas foram todas no sentido de se aumentar a quantidade de profissionais.

Também se constatou de maneira idêntica, ou seja, com unanimidade nas três empresas, que ocorreram acréscimos de unidades ou processos organizacionais para o atendimento dos novos modelos de negócios. Essa condição corrobora a condição já constatada de criação de áreas e unidades de negócios pelas referidas empresas para atendimento das demandas dos novos modelos de negócios adotados.

As empresas relataram que caso não procedessem às alterações nas quantidades de profissionais nas unidades, as demandas dos novos modelos de negócios não seriam atendidas.

Observa-se que as respostas para as três questões relacionadas ao referido parâmetro tiveram unanimidade em suas respostas pelas organizações pesquisadas.

O Parâmetro de *Design* seguinte na análise foi aquele denominado por Mintzberg (2003, p.89) de Sistema de Planejamento e Controle que envolve os instrumentos utilizados para elaboração dos planos e controle dos serviços gerados nas unidades organizacionais.

À verificação de tal parâmetro foram efetuadas duas questões. Uma delas foi no sentido de se constatar o contraditório ao proposto pelo parâmetro. Nesse sentido, a referida questão procurou explorar qual o comprometimento para o novo modelo de negócio caso as alterações nos instrumentos de planejamento e controle não fossem alterados pelas empresas pesquisadas.

O quadro 33 apresenta os focos das respostas obtidas.

Quadro 33 - Sistemas de Planejamento e Controle: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Para atender às necessidades do novo modelo de negócio, foi necessária a adoção de instrumentos diferentes para elaboração dos planos de trabalho e controle das atividades das unidades organizacionais ou apenas a continuidade daqueles já existentes? Quais foram os instrumentos utilizados?	Foram criados instrumentos diferentes. Adotou-se o gerenciamento da rotina, além de indicadores operacionais, financeiros etc.	Houve o desenvolvimento de novos instrumentos, como o ERP, por exemplo. Antes era utilizada planilha Excel.	Sim. Foram adotados novos sistemas de padrão global, como o SAP, por exemplo, por ser tradicional em grandes empresas. Neste momento está em implantação o SAP na América Latina, uma vez que já está em operação nas unidades dos Estados Unidos.	Houve a criação de novos instrumentos de planejamento e controle dos trabalhos. Os instrumentos utilizados possuem características para atender à gestão integrada.
Caso não houvesse alterações nos instrumentos de planejamento e controle, os trabalhos das unidades poderiam comprometer o novo modelo de negócio?	Sim, haveria comprometimento do novo modelo de negócio.	Sim. Não haveria a gestão do conhecimento.	Sim, haveria comprometimento do novo modelo de negócio.	Sim, haveria comprometimento.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

As empresas relatam que adotaram novos instrumentos para realizar os planos de trabalhos e também os controles sobre os mesmos. As três organizações pesquisadas relatam que adotaram instrumentos voltados ao sistema integrado de gestão. Todas focalizam tais instrumentos com o uso de sistemas computacionais.

Quando questionadas acerca do comprometimento do novo modelo de negócios caso os referidos instrumentos não fossem empregados, obteve-se unanimidade nas respostas, caracterizadas pela afirmação, ou seja, os referidos modelos de negócios estariam comprometidos caso não ocorressem adoções de novos instrumentos de planejamento e controle dos trabalhos e atividades.

O próximo Parâmetro de *Design* considerado na análise dos conteúdos das respostas fornecidas pelas três empresas é aquele denominado por Mintzberg (2003,

p.99) de Instrumentos de Vínculos. Tal parâmetro, segundo o autor, abrange as ferramentas ou mecanismos utilizados para encorajar os contatos entre os indivíduos em suas ligações funcionais. Duas perguntas foram realizadas na pesquisa acerca de tal parâmetro, sendo uma delas para capturar as percepções dos entrevistados em situação contrária, ou seja, com a não adoção de novos instrumentos de vínculos.

O quadro 34 apresenta os focos das respostas.

Quadro 34 - Instrumentos de Vínculos: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
O novo modelo de negócio implicou em se adotar mecanismos novos para a comunicação entre os indivíduos? Quais? Como era antes?	Sim. Foram criados boletins internos, Assessoria de Imprensa, tanto para atender ao público interno quanto para atender o público externo. Esses mecanismos não existiam antes do novo modelo de negócio.	Sim. Antes eram reuniões presenciais que exigiam o deslocamento das pessoas até o Rio de Janeiro. Com o novo modelo de negócio as reuniões passaram a ser também por Internet, <i>on line</i> , TV a cabo, por satélite em canal fechado da própria empresa. Com o aumento expressivo na quantidade de funcionários foram necessários novos mecanismos.	Sim. Passamos a utilizar ferramentas que nos possibilitam conversar em tempo real, ao vivo, com os Estados Unidos, por exemplo. Utilizamos vídeos, telefone, tudo ao mesmo tempo. São ferramentas que agilizam a tomada de decisões e todos os processos da empresa.	Sim. Houve adoção de mecanismos inovadores de comunicação entre os indivíduos.
Se houve a adoção de novos instrumentos, o que teria ocorrido no modelo de negócio caso eles não tivessem sido utilizados?	Haveria deficiência de comunicação, comprometendo a empresa como um todo. Haveria dificuldade em orientar os funcionários a respeito dos caminhos da empresa.	A empresa teria ruído. Sem comunicação, sem gestão do conhecimento, não haveria crescimento.	Haveria atrasos na empresa. Os resultados não seriam os mesmos e poderia nem haver resultado positivo.	Os processos da empresa estariam comprometidos e os resultados também seriam afetados.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

Observa-se que de forma unânime as empresas relatam a adoção de instrumentos inovadores para efetivar as comunicações em suas empresas, com ferramentas até então desconsideradas. Também é digno de nota que os novos mecanismos de comunicação estão vinculados à adoção dos novos modelos de negócios.

Por outro lado, as três empresas, também de maneira uniforme, informaram que a não adoção dos novos instrumentos de comunicação afetariam de maneira importante os trabalhos da empresa, seus processos e até mesmo os resultados finais das organizações.

O próximo Parâmetro de *Design* considerado é aquele denominado por Mintzberg (2003, p.116) de Descentralização Vertical. O autor considera que tal parâmetro está diretamente relacionado à descentralização do poder na estrutura organizacional. Nesse sentido, Mintzberg menciona que a Descentralização Vertical se refere à dispersão do poder entre muitas pessoas na cadeia de autoridade, indo do nível superior até o nível mais baixo existente na hierarquia.

A pesquisa considerou tal condição e para tanto foram realizadas duas questões diretamente relacionadas ao tema. Uma das questões avalia a eventual dispersão de poder efetivada nas organizações pesquisadas como decorrência de seus novos modelos de negócios. Tal dispersão está diretamente relacionada à criação de mais níveis hierárquicos nas estruturas organizacionais das empresas consultadas. Também se procurou entender os porquês das referidas criações de mais níveis hierárquicos, ou seja, por quais motivos teria eventualmente ocorrido os acréscimos nos níveis hierárquicos.

A outra questão seguiu a linha de se avaliar o contraditório. Assim, essa última questão mostra o que teria ocorrido no modelo de negócio das empresas pesquisadas caso as mesmas não adotassem a criação de mais níveis de poder em suas respectivas estruturas organizacionais.

O quadro 35 mostra os focos das respostas.

Quadro 35 - Descentralização Vertical: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
A adoção do novo modelo de negócio implicou em criar mais níveis de poder na escala hierárquica? Por qual razão?	Sim. A criação de mais níveis de poder na escala hierárquica ocorreu em função da diversificação e do crescimento da empresa.	Sim. Passou a haver uma estrutura maior para administrar. Então foram criadas estruturas regionais, nacionais e internacionais.	Ocorreu simplificação para haver sinergia.	Sim. Não se constata uniformidade nas respostas; porém as razões mencionadas são impactantes para o modelo de negócio: em função aumento dos negócios e do crescimento da empresa.
Se houve a referida adoção, o que teria ocorrido caso não tivesse a mesma sido adotada?	A estrutura seria mais centralizada, com decisões mais lentas e com gargalos de decisões.	Haveria falha nos processos.	Haveria demora para atingir os resultados ou os mesmos sequer seriam atingidos.	Decisões lentas, falhas nos processos empresariais e comprometimento dos resultados esperados.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

As empresas pesquisadas relatam em seu conjunto a criação de mais níveis de poder em suas escalas hierárquicas. Porém, não são igualmente uniformes ao mencionarem as razões pelas quais aumentaram os níveis de poder. De qualquer forma, as razões mencionadas estão todas relacionadas ao funcionamento adequado dos negócios.

Isso posto, pode-se constatar que a ampliação e a diversificação dos negócios foram as principais razões mencionadas para a verificação da ocorrência focalizada na questão, sendo constatadas as criações de estruturas nos diversos níveis de atuação.

Uma das organizações pesquisadas, a empresa C, relata ainda a simplificação ocorrida em sua estrutura. Como se constatou em questão anterior, a referida empresa ampliou significativamente suas unidades de negócios logo após a adoção do novo modelo de negócio, e desde então, vem procurando simplificá-las de maneira a obter uma quantidade mínima que englobe todos os negócios em que atua. Assim, de mais de quinze unidades inicialmente constatadas após a adoção do novo modelo de negócio, a empresa opera atualmente com seis unidades de negócios. Essa é a razão da simplificação mencionada.

No entanto, a mesma empresa C, relata que em cada unidade de negócio constata-se gestão própria, o que corrobora a ampliação dos níveis de poder. É o que mencionou o respondente da empresa quando questionado acerca da existência na atualidade de um presidente para cada unidade de negócio: “é, ele é como se fosse um gestor [...] para cada um desses segmentos, para cada unidade de negócio” (ENTREVISTADO DA EMPRESA C).

Da mesma maneira não uniforme, mas centrados no mesmo foco, constata-se que a não ampliação dos níveis de poder comprometeria os negócios. Todos os respondentes confirmam a condição de que os mesmos seriam afetados caso não houvesse tal ampliação.

Nesse caso, os negócios seriam afetados de maneira a comprometer seus andamentos, o que afetaria os modelos de negócios adotados. Assim, os relatos mostram desde questões operacionais como falhas nos processos, até comprometimento nos resultados, passando por questões gerenciais, como dificuldades em se manter condições decisórias adequadas ao bom andamento dos negócios.

O outro Parâmetro de *Design* avaliado foi aquele denominado por Mintzberg (2003, p.116-117) como Descentralização Horizontal. Tal parâmetro, segundo o autor, refere-se à dimensão em que os profissionais não ocupantes de cargos gerenciais controlam os processos decisórios. Nesse caso, ainda segundo Mintzberg, as decisões podem fluir para pessoas que atuam fora da linha de atuação gerencial.

A pesquisa contemplou três questões para avaliar tal parâmetro. Duas delas referiram-se à confirmação ou não da adoção da delegação de poder a profissionais atuantes fora do nível hierárquico gerencial. Outra questão explorou os resultados que a eventual delegação teria gerado ao modelo de negócio.

Por último, a terceira questão da pesquisa, relativa ao parâmetro Descentralização Horizontal, buscou explorar qual o comprometimento que poderia ocorrer ao modelo de negócio caso a referida delegação não fosse adotada pela organização.

O quadro 36 apresenta o foco das respostas.

Quadro 36 - Descentralização Horizontal: Aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
O novo modelo de negócio possibilitou a delegação de poder decisório para pessoas não atuantes em cargos gerenciais?	Sim, possibilitou. A principal ferramenta adotada foi o gerenciamento de rotina.	Sim. Inclusive constatou-se também <i>empowerment</i> aos franqueados.	Sim, possibilitou.	Sim, o novo modelo de negócio possibilitou a delegação de poder decisório para profissionais não atuantes em cargos gerenciais.
Quais os resultados percebidos desta delegação?	Melhoria de produtividade. Os indicadores apontaram claras melhorias de produtividade.	Extremamente favoráveis. Houve crescimento e sentimento de pertinência.	Criação de produtos específicos para diversos países, uma vez que aquelas pessoas estão próximas das necessidades dos consumidores locais.	Não há uniformidade nas respostas; porém, os resultados percebidos são ligados ao sucesso do modelo de negócio adotado, como melhorias de produtividade, crescimento da empresa e criação de novos produtos.
Caso não ocorresse tal delegação poderia haver comprometimento ao modelo de negócio?	Haveria piora na eficiência.	Sim, o modelo de negócio seria comprometido.	Não no modelo de negócio, mas nos resultados finais. Eles poderiam ser menores do que o esperado.	Apesar da não uniformidade, duas das três empresas relatam claramente que haveria comprometimento ao modelo de negócio.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

As empresas pesquisadas foram unânimes em afirmar que o novo modelo de negócio possibilitou a delegação de poder a profissionais não atuantes em níveis hierárquicos gerenciais. Quanto aos resultados de tais delegações, apesar de não se constatar uniformidade nas respostas obtidas, as organizações relatam que eles estão ligados ao sucesso de seus modelos de negócios. As citações são nesse sentido, a saber: melhorias de produtividade, sentimento de pertencer à empresa e criação de novos produtos em função da proximidade com os clientes.

Em relação ao questionamento acerca de eventual comprometimento do modelo de negócio caso tal delegação não ocorresse, apesar das respostas não serem unânimes, apontam no sentido que haveria implicação no mesmo, seja pelas questões de eficiência ou mesmo dos resultados finais esperados.

Como já mencionado anteriormente, Mintzberg considerou em seus estudos sobre as organizações eficazes, além dos Parâmetros de *Design*, que são ligados diretamente ao que ele denominou simplesmente de *Designs*, os Fatores

Situacionais ou Contingenciais. Tais fatores são abordados pelo autor como estados ou condições organizacionais e estão associados aos Parâmetros de *Design* (MINTZBERG, 1980, p.327-328; 2003, p.139).

Mintzberg considera ainda que a eficácia de uma organização está diretamente relacionada com o ajustamento dos Parâmetros de *Design*, e os Fatores Situacionais ou Contingenciais (MINTZBERG, 2003, p.139-140). O autor vai adiante ao mencionar que deve haver congruência entre eles (MINTZBERG, 2003, p.140).

Os Fatores Situacionais ou Contingenciais, por estarem diretamente associados aos Parâmetros de *Design* também foram considerados na pesquisa realizada junto às empresas consideradas. Assim, elaborou-se elenco de questões que, da mesma forma como para os Parâmetros de *Design*, também pudessem refletir as condições da estrutura organizacional para atender aos novos modelos de negócios. Assim, parte-se para apresentar os resultados obtidos de maneira comparativa entre as três empresas pesquisadas, com o foco de cada resposta obtida e os aspectos convergentes.

O primeiro Fator Situacional ou Contingencial a ser abordado refere-se à Idade e Tamanho, conforme proposto por Mintzberg (1980, p.327). Para esse fator, o autor considera que a estrutura de uma organização reflete sua idade, ou seja, há relação entre a idade e tamanho da organização com o grau de formalização adotado.

Para se avaliar o conjunto de respostas a tal fator, foram efetivadas duas questões, de maneira a se constatar a efetividade da formalização existente na empresa e sua compatibilidade com o ambiente de negócio existente após a adoção do novo modelo.

O quadro 37 mostra os focos das respostas obtidas, bem como os aspectos convergentes para o grupo das três empresas.

Quadro 37 - Idade e tamanho: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
É perceptível a formalização existente na empresa?	Sim, a formalização é perceptível na empresa.	Sim, a formalização é perceptível na empresa.	Sim, a formalização é perceptível na empresa.	Sim, a formalização é perceptível na empresa.
A formalização existente é compatível com a adequação da empresa às situações que lhe são apresentadas pelo ambiente de negócio?	Sim, é compatível para o momento do novo modelo de negócio.	Sim, é compatível com a adequação da empresa ao seu ambiente de negócio.	Sim, é compatível com a adequação da empresa ao seu ambiente de negócio.	Sim, é compatível com a adequação da empresa ao seu ambiente de negócio.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

O conjunto de respostas obtidas para o Fator Situacional ou Contingencial denominado Idade e Tamanho, apresentou-se de forma uniforme, com predominância absoluta da positividade, ou seja, as três empresas pesquisadas mencionam que são perceptíveis suas formalizações.

Por outro lado, além de serem perceptíveis suas formalizações, essas são compatíveis com a adequação da empresa às situações que lhes são apresentadas em seus ambientes de negócios. Essa condição também foi uniforme nas respostas obtidas junto aos respondentes das três organizações pesquisadas.

Tais indicações, analisadas a partir da teoria proposta por Mintzberg (1980, p.327) sugere que a formalização reflete o tamanho e a idade das empresas consideradas.

Outro Fator Situacional ou Contingencial analisado foi aquele denominado por Mintzberg (1980, p.327) de Sistema Técnico. A partir de suas considerações, o autor menciona que quanto mais regulado e controlado for o sistema operacional, maior será o grau de formalização, assim como quanto maior for a sofisticação tecnológica aplicada, mais elaborada será a estrutura organizacional. Para atender aos interesses de se explorar tal fator, foram elaboradas quatro questões cujos focos das respostas do conjunto das três empresas são apresentados no quadro 38.

Quadro 38 - Sistema Técnico: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Qual a intensidade de regulação e controle existente sobre o sistema operacional?	Média e aquém da necessidade da empresa. Ainda não se obteve o grau de maturidade adequado.	É alta a intensidade da regulação e controle sobre o sistema operacional.	É alta a intensidade da regulação e controle sobre o sistema operacional.	Não há resposta uniforme, variando de média à alta intensidade.
É perceptível sua relação (<i>da regulação e controle</i>) com a formalização existente?	Sim, é perceptível a relação da regulação e controle com a formalização existente.	Sim, é perceptível a relação da regulação e controle com a formalização existente.	Sim, é perceptível a relação da regulação e controle com a formalização existente.	Sim, é perceptível a relação da regulação e controle com a formalização existente.
A tecnologia é de ponta?	Sim, e está em fase de expansão e melhoria.	Sim, a tecnologia é de ponta.	Sim, a tecnologia é de ponta.	Sim, a tecnologia é de ponta.
A estrutura é adequada para suportar tal estágio tecnológico?	Não, não é adequada.	Sim, a estrutura é adequada para suportar o estágio tecnológico da empresa.	Sim, a estrutura é adequada para suportar o estágio tecnológico da empresa.	Não há resposta uniforme.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

No conjunto das três empresas avaliadas, constata-se que não há uniformidade das repostas em relação à intensidade de regulação e controle sobre o sistema operacional. Em duas das empresas pesquisadas, B e C, as respostas mencionam serem de altas intensidades as regulações e controles existentes em suas estruturas operacionais. Porém, para a empresa A, o respondente mencionou que é média tal regulação e está aquém da necessidade. Porém, quando se cruza tal reposta com outra posição do respondente à questão acerca das competências exigidas com a adoção do novo modelo de negócio, observa-se que a tecnologia está fortemente presente na empresa e é foco de suas preocupações, como demonstrado a seguir:

Com a mudança [...] a gente teve que agregar novas competências que passaram necessariamente por desenvolvimento de tecnologia [...] uma série de ferramentas que foram necessárias serem desenvolvidas para a que a gente pudesse enfrentar a nova realidade da companhia (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

Em outro momento da entrevista o interlocutor apresentou a questão da tecnologia como sendo “de ponta na empresa e em fase de expansão e melhoria” (ENTREVISTADO DA EMPRESA A). Isso posto, pode-se considerar que as questões tecnológicas marcadamente presentes no novo modelo de negócio, também estão presentes nas questões da regulação e controle do sistema operacional mesmo que em ritmo diferente em cada empresa. Tal condição fica clara, quando o entrevistado menciona que a regulação e controle “ainda é aquém da necessidade da companhia [...] não tínhamos conseguido um grau de maturidade adequado” (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

Por outro lado, há uniformidade nas respostas das três empresas quando se questiona se é perceptível a regulação e controle com a formalização existente. Isso aponta para a condição de que mesmo que em intensidade média, a regulação e o controle são adequados à formalização existente, o que demonstra que os processos operacionais estão sob controle e agindo dentro das pretensões das organizações pesquisadas.

Corroborando a condição de que a tecnologia é adequada, os respondentes foram unânimes em relatar que tal condição existe em suas empresas. No entanto, um dos respondentes, da empresa A, informou que a estrutura não está adequada a tal estágio tecnológico.

O terceiro Fator Situacional ou Contingencial considerado é o denominado por Mintzberg (1980, p.328) de Ambiente e se refere, segundo o autor, a como a dinâmica do ambiente afeta a estrutura organizacional, de maneira a requisitar descentralização e diferenciação nos trabalhos.

Para explorar tal fator, duas questões foram elaboradas de maneira a que se pudesse entender a relação das empresas pesquisadas com seus ambientes.

Os focos das respostas estão apresentados no quadro 39.

Quadro 39 - Ambiente: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
A descentralização é algo natural ou consequente da dinâmica do ambiente de negócios?	A descentralização é consequência da dinâmica do ambiente de negócios.	A descentralização é consequência da dinâmica do ambiente de negócios.	A descentralização é consequência da dinâmica do ambiente de negócios.	A descentralização é consequência da dinâmica do ambiente de negócios.
Os negócios provocam diferenciações nos trabalhos e atividades executadas? A empresa se mostra receptiva a tais condições?	Com certeza. O foco era a logística, mas à medida em que a empresa atua em outros segmentos, mudaram também os trabalhos e atividades.	Sim. A empresa se mostrou receptiva às novas condições.	Sim. A empresa se mostrou receptiva às novas condições.	Sim. A empresa se mostrou receptiva às novas condições.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

Constatou-se que, de maneira unânime, as empresas pesquisadas relataram que a descentralização ocorrida em suas estruturas organizacionais foram decorrentes das dinâmicas dos novos modelos de negócios.

Tal condição pode ser analisada em conjunto com outra questão que foi efetuada às empresas quanto à criação de mais níveis de poder nas estruturas organizacionais. A essa questão os respondentes também relataram que os novos níveis hierárquicos foram decorrentes de seus novos modelos de negócios, sendo que um deles, o respondente da empresa C, mencionou a simplificação como caminho posterior à criação das unidades independentes de negócios, além de confirmar a criação de tais unidades como decorrentes do novo modelo. Assim, é perceptível que os novos modelos de negócios implicaram na descentralização nas estruturas organizacionais.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que a descentralização foi aplicada, com a criação das unidades de negócios, novas atividades também foram constatadas nas empresas pesquisadas, de maneira a atender aos ditames dos novos modelos de negócios adotados.

A fala de um dos respondentes pode indicar a importância percebida pela empresa para adotar e acatar as novas necessidades de atividades desenvolvidas em suas estruturas: “ [...] a gente fala que é tudo logística, mas na medida em que você está atuando em outros segmentos é completamente diferente” (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

Essa condição de novas atividades para atender aos novos modelos de negócios fica também evidenciada ao se comparar às respostas fornecidas a outro questionamento da pesquisa acerca de eventuais novos arranjos de áreas ou unidades para atender aos novos modelos de negócios. A esse questionamento, já apresentado anteriormente, as empresas relataram unanimemente que criaram unidades de negócios com novos processos. Nesse sentido, pode-se recorrer à resposta de uma das empresas pesquisadas para ilustrar as novas atividades realizadas:

[...] a criação das unidades de negócios, as divisões em negócios... foi uma nova estrutura e nas próprias unidades corporativas [...] com núcleos [...] para cada unidade, até porque você tivesse pessoas especializadas em cada unidade de negócio [...] para viver aquela unidade de negócio e saber as especificidades daquela unidade de negócio (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

Percebe-se que as novas atividades foram vinculadas igualmente às novas unidades de negócios de maneira a atendê-las adequadamente em suas necessidades.

O último Fator Situacional ou Contingencial pesquisado foi o Poder, conforme denominado por Mintzberg (1980, p.328). Segundo o autor tal fator refere-se ao entendimento de como condições de poder determinadas às pessoas geram maior ou menor centralização, assim, como distribuição das decisões.

Nesse aspecto a pesquisa contou com duas questões que proporcionaram o entendimento a respeito do grau de delegação e da possibilidade de ações profissionais para dar atendimento imediato aos pleitos dos novos modelos de negócios.

O quadro 40 apresenta o foco das respostas obtidas junto às empresas pesquisadas.

Quadro 40 - Poder: aspectos convergentes para as questões referentes às alterações na estrutura.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Qual o grau de delegação de poder às pessoas?	Alto. Com a criação da estrutura divisional a delegação foi de grau alto.	Alto.	Numa escala de 1 a 5, a delegação está em grau 3.	De médio a elevado.
As pessoas podem decidir para dar atendimento imediato às demandas do ambiente de negócios?	Sim. Se for assunto operacional, sim.	Sim, as pessoas podem decidir para dar atendimento imediato às demandas do ambiente de negócios.	Em certo nível, mas não em tudo.	Sim. Mas há restrições.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

A análise conjunta das respostas das empresas mostra que há delegação de poder aos profissionais atuantes em suas estruturas organizacionais. Porém, percebe-se não haver uniformidade em relação ao grau de delegação, que varia de médio a elevado.

Por outro lado, observa-se que as delegações de poder ocorrem para dar atendimento imediato às demandas apresentadas pelos modelos de negócios adotados pelas empresas consultadas. No entanto, não há uniformidade quanto aos tipos de ações previstas para as ações delegadas, sendo constatado foco nas questões operacionais.

Ainda em relação às estruturas organizacionais, além dos Parâmetros de *Design* e dos fatores Situacionais ou Contingenciais, a pesquisa buscou identificar as percepções dos entrevistados de maneira geral acerca do tema. Assim, duas questões foram efetuadas, sendo uma delas para constatar a importância percebida pelos respondentes para a estrutura organizacional na efetividade dos novos modelos de negócios, e a outra para captar a percepção acerca das consequências para os referidos modelos de negócios caso as estruturas organizacionais não fossem alteradas.

O quadro 41 mostra os focos das respostas obtidas junto aos representantes das empresas pesquisadas.

Quadro 41 – Aspectos convergentes para as questões gerais sobre a influência da estrutura organizacional no modelo de negócio significativamente alterado.

Pergunta da entrevista	Foco das respostas das empresas pesquisadas			Aspectos convergentes
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Qual a sua percepção acerca da importância da estrutura organizacional para a efetividade do novo modelo de negócio?	A importância é alta. Se a empresa não tivesse trabalhado nesse sentido, não haveria o grau de crescimento verificado no período compreendido entre os anos de 2007 a 2013.	A estrutura é importantíssima para a efetividade do novo modelo de negócio.	A estrutura é fundamental. Sem as pessoas e a forma como estão organizadas não tem como o planejamento estratégico dar certo.	A estrutura é muito importante para a efetividade do novo modelo de negócio.
Qual a sua percepção a respeito do comportamento do modelo de negócio caso a estrutura organizacional não fosse alterada?	Haveria mais dificuldades em entrar nos segmentos que a empresa entrou. Haveria risco de perda maior.	Haveria insucesso.	Haveria menores chances da empresa estar no estágio em que se encontra atualmente. Os resultados não seriam os mesmos.	Insucesso e dificuldades nos resultados e na atuação junto aos diversos segmentos.

Fonte: Análise dos conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas.

Os respondentes são unânimes ao afirmarem que a estrutura é de elevada importância para que ocorresse a efetividade dos novos modelos de negócios em suas empresas. Todos relatam a referida importância com características diferentes, mas de maneira a se acentuar a elevada importância, utilizando-se de adjetivos que demonstram a percepção detectada: alta, importantíssima e fundamental.

O conjunto das respostas obtidas para as questões relativas aos Parâmetros de *Design* e para os Fatores Situacionais ou Contingências, já indicava tal condição ora constatada. No entanto, com essa questão que procurou obter de maneira sucinta suas percepções acerca da referida importância, confirmou-se o que havia sido detectado.

Observa-se também que os respondentes de maneira unânime relatam que caso as estruturas organizacionais de suas empresas não tivessem passado por alterações, as consequências seriam danosas aos modelos de negócios adotados e às suas empresas como um todo. Nesse sentido houve relatos de perdas e

dificuldades de atuações junto aos segmentos, além de menores chances de se permanecer nos estágios atuais.

7.5 Análise das entrevistas por meio de Análise de Conteúdo

A partir dos dados coletados e das pesquisas realizadas, efetuou-se a análise dos dados com auxílio de *software* específico para procedimento de análise de conteúdo. Tal condição pode ser aplicada uma vez que algumas das condições apresentadas por Bardin (2011, p.175-176) fizeram-se presentes, a saber:

- a) Ocorrência de indicador frequencial para citações inerentes ao foco da pesquisa: a partir da verificação de frases e citações relativas aos temas em estudo, pode-se avaliar a frequência de seus aparecimentos nas entrevistas realizadas;
- b) Quantidade de categorias pesquisadas foram além da dicotomia simples em duas unidades: foram considerados nove códigos de análise para a variável modelo de negócios, assim, como treze para a variável estrutura organizacional. As referidas variáveis, denominadas de códigos no sistema informatizado, foram agrupadas em quatro e cinco grupos de análises, respectivamente, denominados de família no *software* empregado;
- c) Pode-se agrupar os dados sob a forma gráfica, que possibilita facilidade de interpretação dos mesmos;
- d) Controle das operações intelectuais representadas pelas percepções manifestadas pelos interlocutores.

Isso posto, apresentam-se a seguir os dados de acordo com os dois principais temas em avaliação, modelo de negócio e estrutura organizacional. A apresentação ocorre sob a forma de gráficos gerados a partir do *software* utilizado, bem como a análise do conteúdo detectado a partir das frequências verificadas em cada um dos seus componentes.

7.6 Intensidade de cada categoria familiar e seus códigos de referência na análise de conteúdo para o modelo de negócio

Os denominados pilares de agrupamentos propostos por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18) foram considerados em seus blocos constitutivos. Assim, cada um dos pilares de sustentação recebeu a denominação de categoria familiar (CF) no *software* e são apresentados com seus respectivos blocos constitutivos, denominados de códigos, e esses com suas ocorrências frequenciais nas entrevistas realizadas.

A tabela 3 apresenta cada um dos pilares de sustentação e o total de ocorrências frequenciais verificadas para cada um de seus blocos constitutivos, demonstrados por ordem de suas frequências absoluta e relativa, seguindo a posição de incidência para se alocar cada bloco.

Tabela 3 - Modelo de Negócio: Ocorrências frequentiais de cada código nas categorias familiares.

Categoria familiar (Pilar de Sustentação)	Código (Bloco Constitutivo)	Frequência absoluta de ocorrências (citações)	Frequência relativa à categoria familiar	Frequência relativa ao total das categorias familiares
Gestão de Infraestrutura	Configuração de Valor	13	44,83%	15,29%
	Relacionamento com Parceiros	11	37,93%	12,94%
	Competências Essenciais	05	17,24%	05,88%
		29	100,00%	34,12%
Relacionamento com Clientes	Cliente-Alvo	15	51,72%	17,65%
	Canal de Distribuição	09	31,04%	10,59%
	Relacionamento	05	17,24%	05,88%
		29	100,00%	34,12%
Produto	Proposta de Valor	16	100,00%	18,82%
		16	100,00%	18,82%
Aspectos Financeiros	Estrutura de Custos	06	54,55%	07,06%
	Fluxo de Receita	05	45,45%	05,88%
		11	100,00%	12,94%
Total de menções		85		

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Observa-se na tabela que os códigos referentes aos blocos constitutivos denominados de Proposta de Valor, Cliente-Alvo e Configuração de Valor, ressaltam-se dentre os três de maior incidência em relação ao modelo de negócio. Esses três códigos representam 51,76% do total de citações do conjunto, o que mostra sua importância no modelo de negócio. Por outro lado, a categoria familiar Gestão de Infraestrutura, por si, representa 34,12% das citações, sendo que,

especificamente, seu código Configuração de Valor, no qual de incluem as questões da estrutura organizacional, representa 15,29% do total das menções inerentes a todas as categorias familiares consideradas no quesito modelo de negócio.

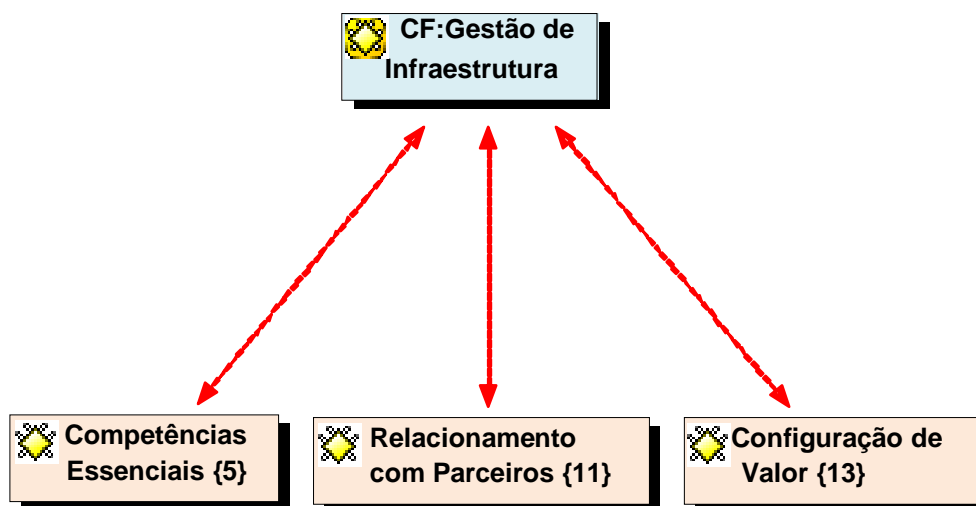
Parte-se agora para avaliar cada categoria familiar, assim, como seus respectivos componentes.

7.6.1 Avaliação da categoria familiar Gestão de Infraestrutura

A primeira categoria familiar apresentada é a Gestão de Infraestrutura. Na análise de conteúdo suportada por *software*, tal categoria familiar compreende os denominados códigos Configuração de Valor, Relacionamentos com Parceiros e Competências Essenciais. Tais códigos são apresentados em função de sua representatividade em relação à categoria familiar em foco.

A figura 25 mostra a categoria familiar Gestão de Infraestrutura e seus códigos, com a menção de referências frequenciais em cada um deles.

Figura 25 - Categoria Familiar Gestão de Infraestrutura e seus códigos constitutivos.

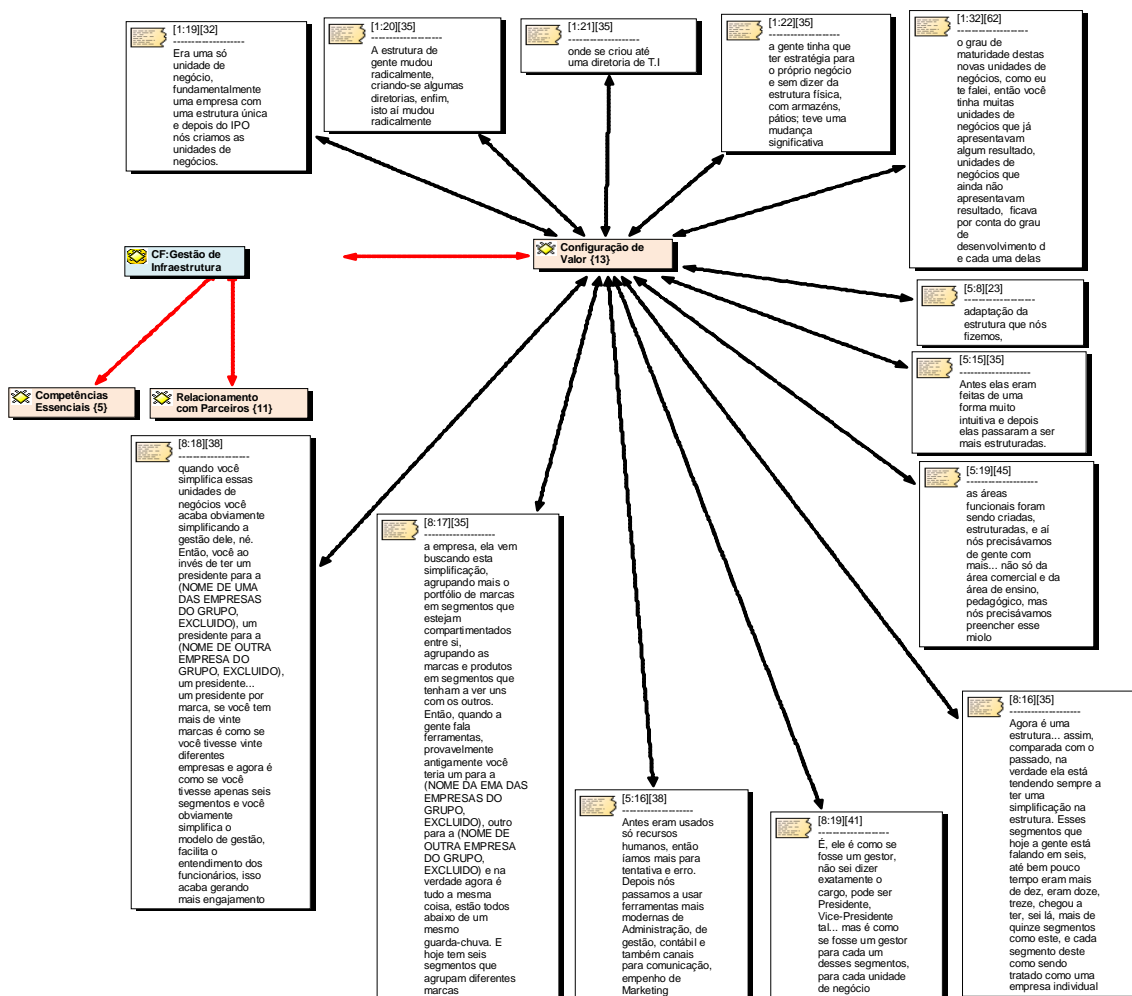


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Denota-se que há concentração do código Configuração de Valor na referida categoria familiar, o que corrobora as constatações de que a estrutura organizacional tem significativa representatividade nas alterações dos modelos de negócios.

Ao se analisar as diversas citações referentes à configuração de valor, tal significância fica mais evidenciada, uma vez que as menções dão indicativos de sua importância. A figura 26 mostra as diversas menções a respeito do código Configuração de Valor.

Figura 26 - Citações referentes ao código Configuração de Valor.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

As diversas menções referentes a Configuração de Valor apontam no sentido de evidenciar as modificações ocorridas na estrutura organizacional, podendo-se destacar a criação das unidades de negócios. Tal condição corrobora o que Mintzberg denomina de Estrutura Divisionada, considerada pelo autor como um

estágio a ser obtido pelas organizações quando parte para diversificações (MINTZBERG, 2003, p.146).

A criação das unidades de negócios foi considerada pelos interlocutores como consequência das alterações nos modelos de negócios, evidenciando suas importâncias pelos relatos obtidos e destacados na análise de conteúdo.

Por outro lado, a estrutura e suas condições físicas, elaboradas de forma profissional, aparecem em algumas citações, com a criação de cargos e áreas, de maneira a dar o suporte necessário ao modelo de negócio. Tal condição já era apresentada por Motta (1979, p.53) ao mencionar que a estrutura considera os elementos, as inter-relações e a disposição de uma totalidade.

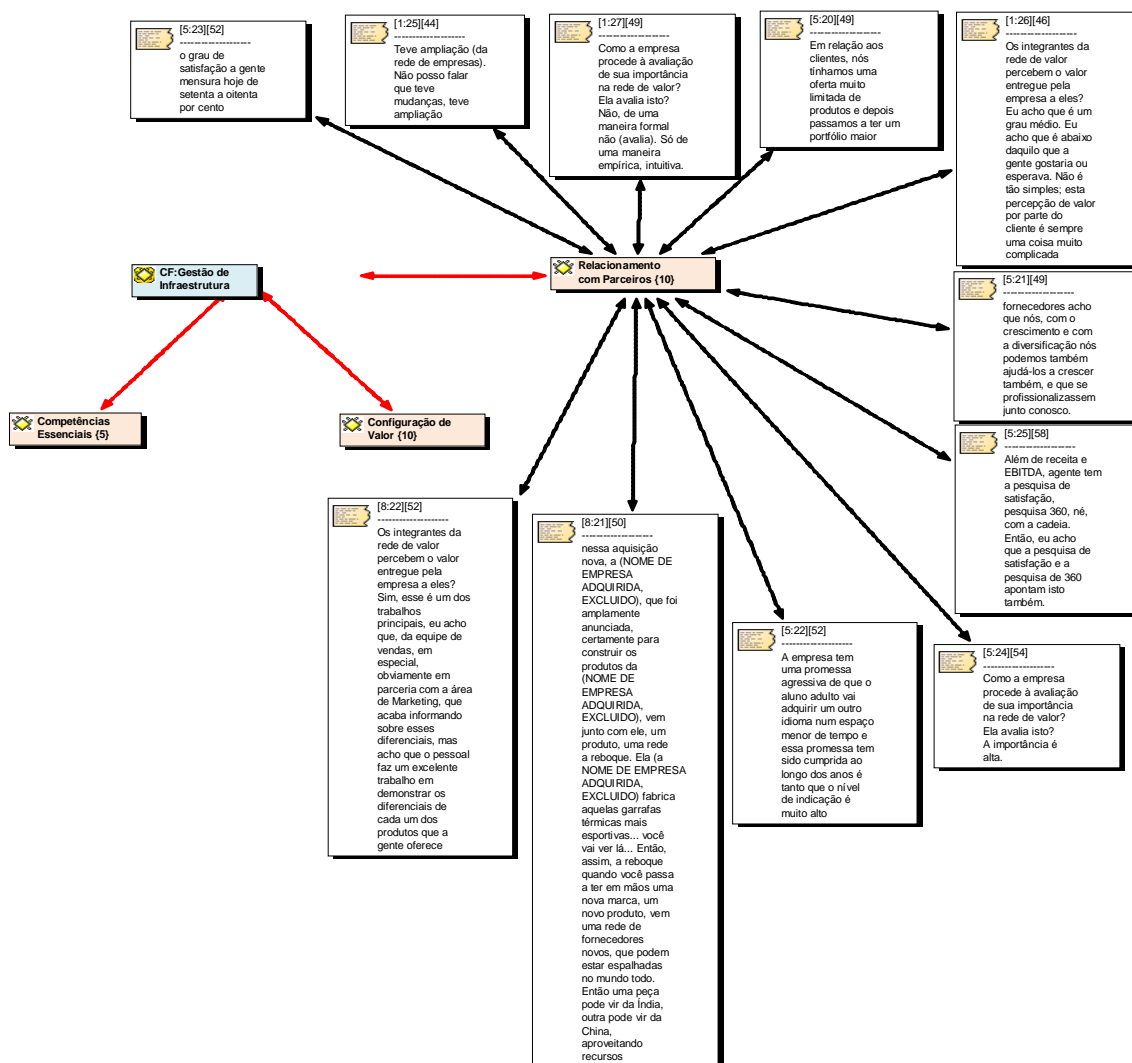
Tais condições físicas e demais componentes da estrutura podem também ser associadas ao que Chesbrough (2012, p.95) denomina de recursos complementares utilizados pelas empresas para dar-lhes suporte em suas ações nas redes de valor nas quais estão inseridas. A mesma condição é defendida por Rosa e Maróstica (2012, p.19) ao mencionar que a organização necessária para manter o modelo de negócio em atividade, considera, dentre outros componentes, os denominados processos fundamentais.

Associando-se tais condições mencionadas ao que considera Mintzberg (2003, p.22) em seus estudos, pode-se considerar que essas menções detectadas no código Configuração de Valor estão ligadas aos componentes propostos pelo autor ao delinear os componentes de uma estrutura organizacional, ou seja: tecnoestrutura, assessoria e apoio, núcleo operacional, linha intermediária e cúpula estratégica. Tais componentes já foram descritos no item Os componentes da estrutura organizacional segundo Mintzberg (seção terciária 5.5.5).

No entanto, a categoria familiar Gestão de Infraestrutura considera ainda outros dois códigos, a saber: Relacionamento com Parceiros e Competências Essenciais.

Em relação ao primeiro código, Relacionamento com Parceiros, a figura 27 mostra as onze menções a ele associadas a partir da análise de conteúdo com o suporte de *software*.

Figura 27 - Citações referentes ao código Relacionamento com Parceiros.



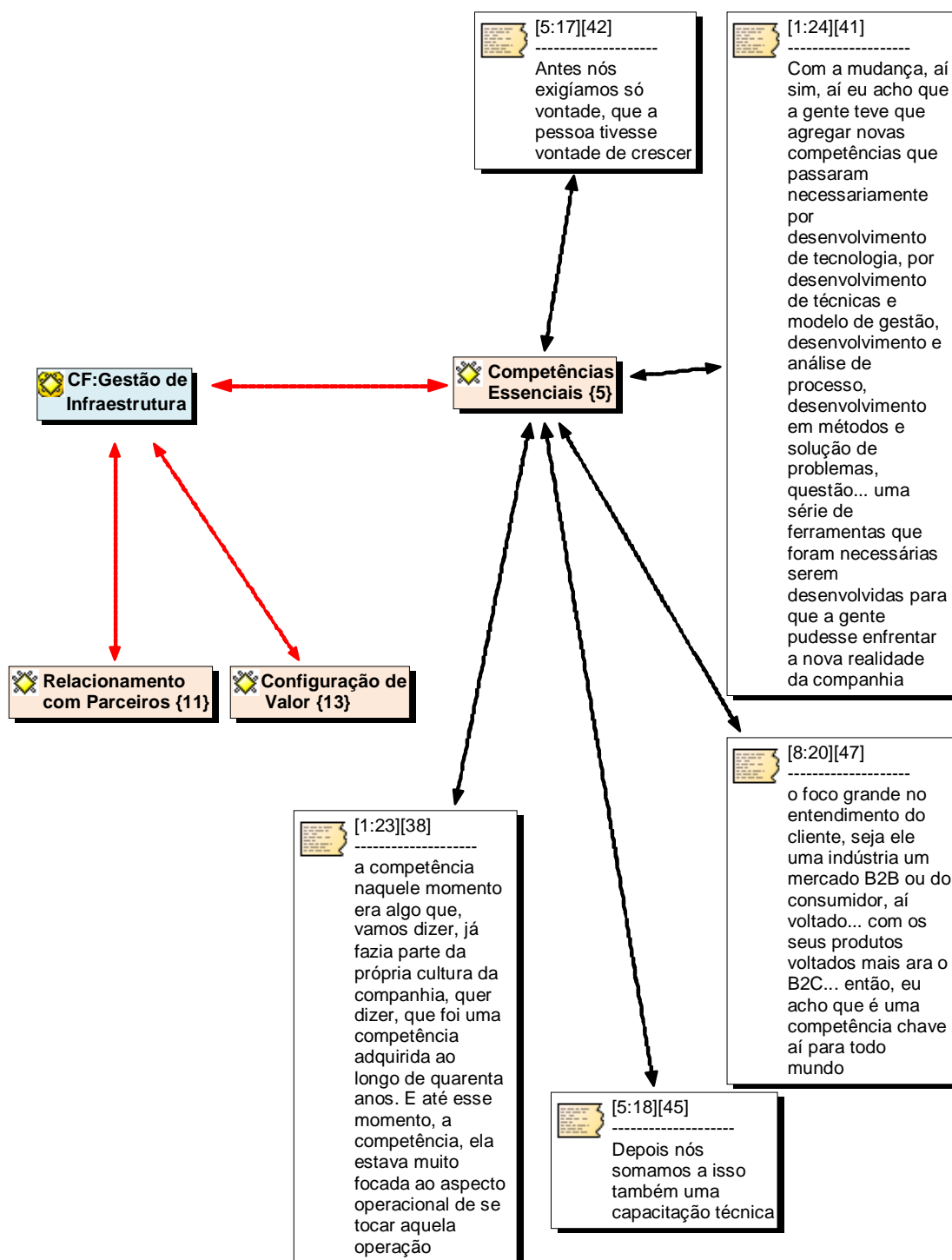
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Nos aspectos referentes ao código Relacionamento com Parceiros, as menções detectadas mostram claramente que as organizações adotaram posturas de relacionamentos inovadores, com resultados por elas considerados importantes e marcantes em relação à percepção das empresas com as quais mantém contatos.

Essa condição de relacionamento saudável, apresentada pelas empresas pesquisadas, está em conformidade ao que propõe Muehlhausen (2013) ao definir que modelo de negócio está associado à gestão do que os clientes esperam das organizações.

Já em relação ao outro código Competências Essenciais, a figura 28 mostra as diversas menções detectadas nas entrevistas realizadas que estão direta ou indiretamente a ele associadas.

Figura 28 - Citações referentes ao código Competências Essenciais.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

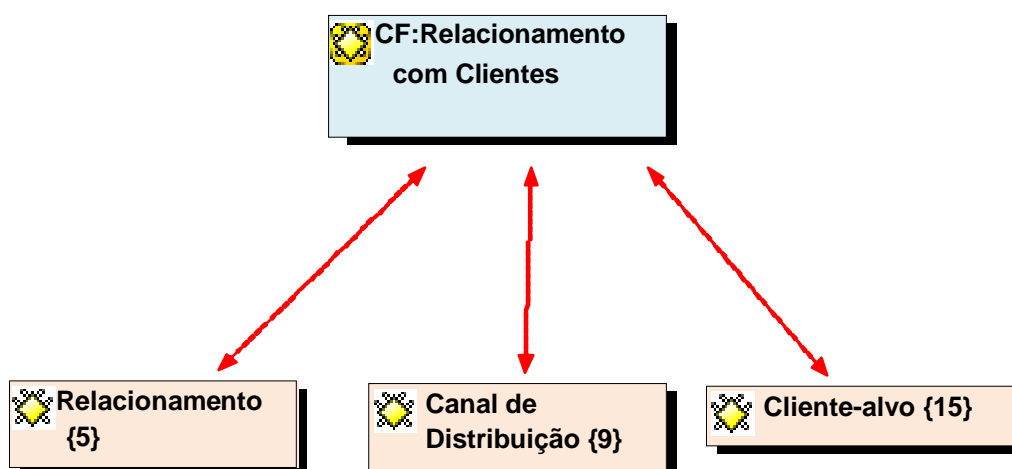
Observa-se que a análise do conteúdo confirmou o que já havia sido constatado anteriormente em relação à tentativa de se obter resposta predominante à questão das competências essenciais: não há uniformidade das empresas em relação a uma competência comum; porém, constata-se que todas as organizações pesquisadas relataram adoção de novas competências, variando em tipo de conteúdo. Assim, consolida-se a ideia proposta por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.37) e mesmo por Chesbrough (2012, p.95) quando mencionam as competências necessárias para se executar o modelo de negócio.

As menções referentes às competências foram as de menor incidência na categoria familiar Gestão de Infraestrutura, mas contribuem para reforçar a importância da referida categoria nos modelos de negócios.

7.6.2 Avaliação da categoria familiar Relacionamento com Clientes

A categoria familiar Relacionamento com Clientes inclui três códigos para análise de conteúdo suportada por *software*. A figura 29 mostra a referida categoria familiar bem como seus códigos com as frequências de menções de cada um nas entrevistas realizadas.

Figura 29 - Categoria Familiar Relacionamento com Clientes e seus códigos constitutivos.

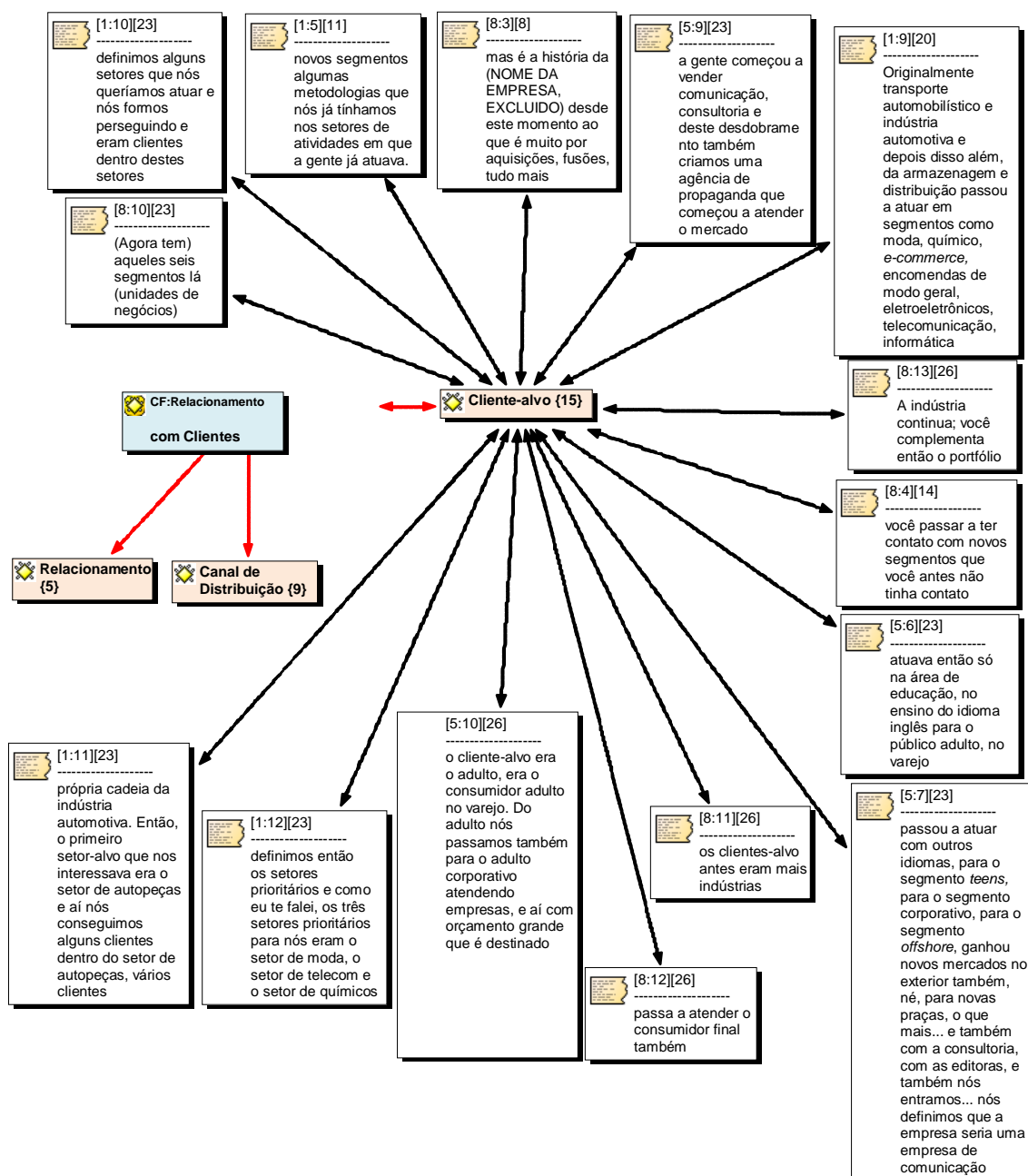


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Uma vez apresentada a categoria familiar Relacionamento com Parceiros, parte-se agora para a exposição de cada um de seus códigos com as respectivas menções nas entrevistas realizadas.

O primeiro código a ser apresentado (figura 30) é o denominado Cliente-Alvo.

Figura 30 - Citações referentes ao código Cliente-Alvo.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Evidencia-se nas citações apresentadas na figura que as organizações partiram para diversificar seus clientes, modificando seus focos, passando, inclusive, a buscar atendimento a pessoas físicas, ou jurídicas, quando não as atendiam anteriormente.

Novos segmentos foram incorporados, dando origem a novos mecanismos de ações comerciais por parte das organizações. A análise de conteúdo realizada anteriormente em relação às respostas predominantes, já detectara a condição de empresas multisegmentos, surgidas a partir das alterações em seus modelos de negócios. Rosa e Maróstica (2012, p.15) apresenta a condição de alteração na busca de novas composições por parte de cliente e consumidores, o que implica na confirmação das razões para as mudanças de modelos de negócios por parte de empresas fornecedoras.

Dessa forma, constata-se a confirmação das proposituras de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p. 21) e Chesbrough (2012, p.95), quando associam o bloco constitutivo denominado de Cliente-Alvo com os segmentos para os quais as empresas passam a oferecer valor.

Ressalte-se que o código Cliente-Alvo, aqui considerado, é o de maior representatividade absoluta e relativa na categoria familiar Relacionamento com Clientes, havendo quinze menções a ele direta ou indiretamente.

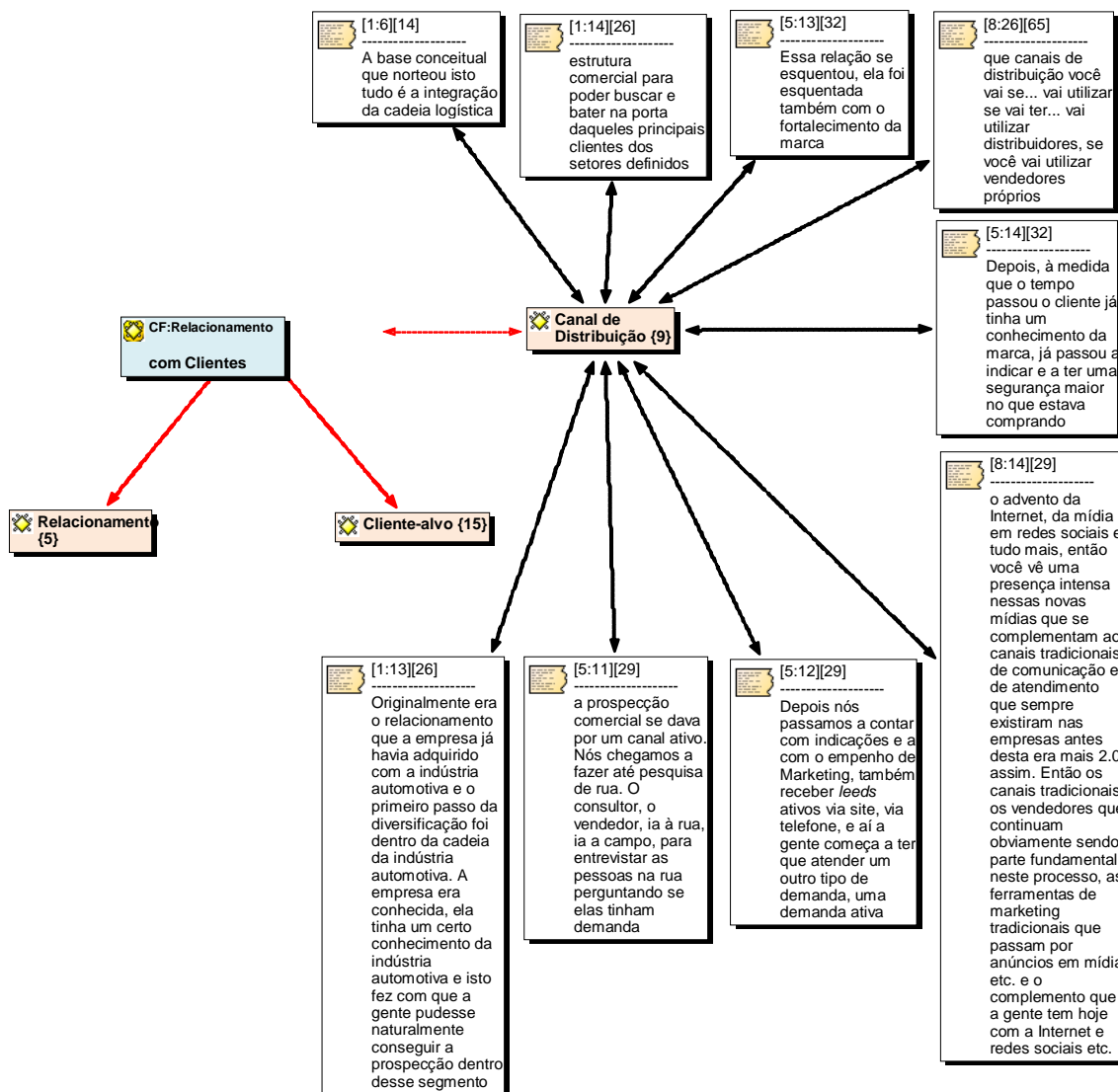
Essa condição de elevada representatividade corrobora também a condição de geração de novo mercado, considerada na definição de mudança significativa, conforme apresentado no item Definição Operacional de Mudança Significativa.

Por outro lado, há que se considerar que o código Cliente-Alvo é o segundo em termos de frequência relativa, 17,65%, em relação ao total de citações captadas para o modelo de negócio.

O segundo código a ser considerado na categoria familiar relacionamento com Clientes é o denominado de Canal de Distribuição.

A figura 31 apresenta as diversas citações direta ou indiretamente relacionadas com o referido código.

Figura 31 - Citações referentes ao código Canal de Distribuição.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

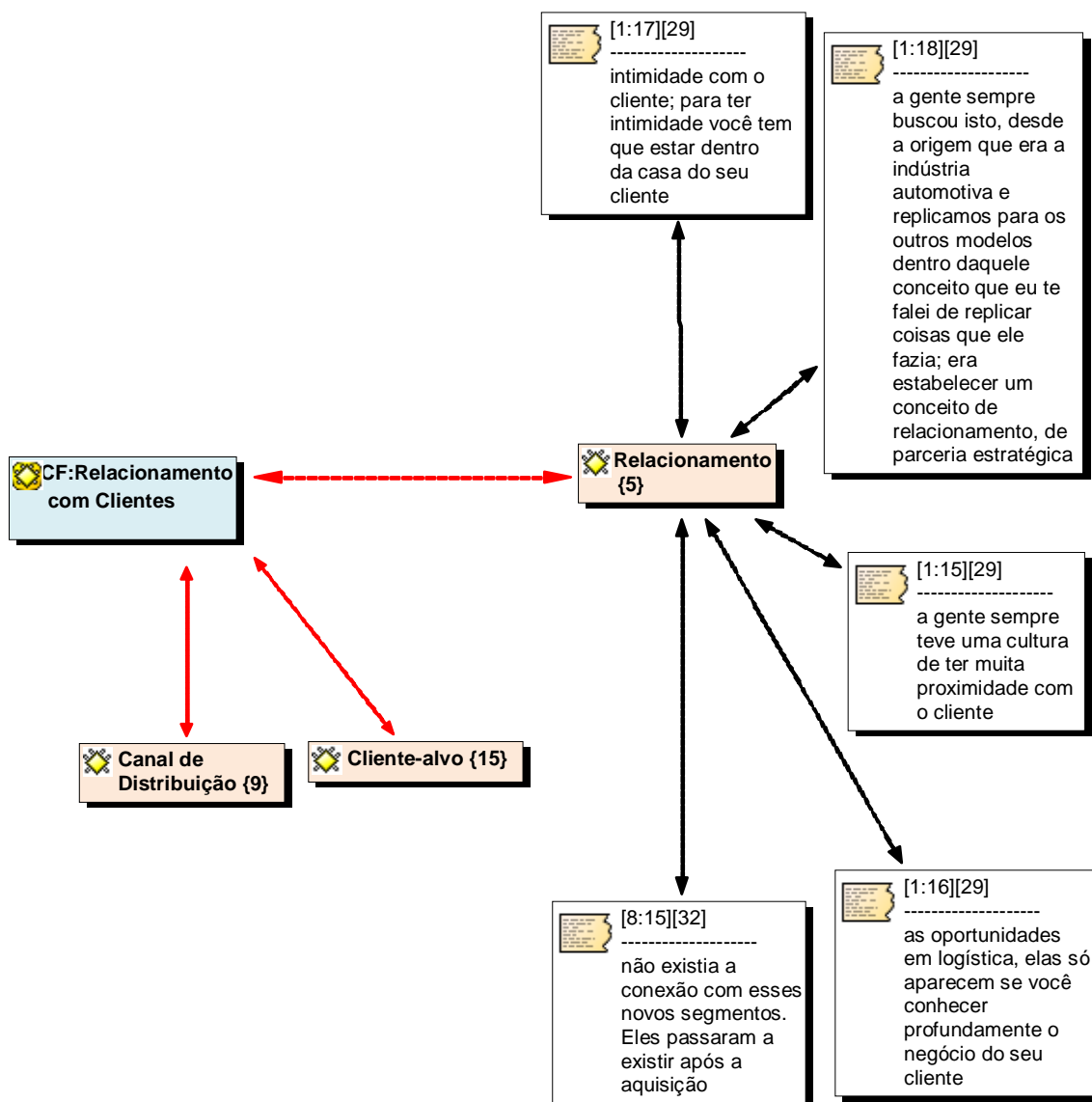
Observa-se que as citações mostram as alterações ocorridas nos canais de distribuição das empresas pesquisadas, com destaque para os formatos atualizados para tais contatos, valendo-se, inclusive da Internet.

As formas diferenciadas de contatos com os mercados, praticadas pelas organizações, são as características apresentadas por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.29) e também por Chesbrough (2012, p.95) para o referido bloco constitutivo, aqui denominado de código para efeitos da análise de conteúdo com suporte de *software*.

O terceiro e último código a ser analisado para a categoria familiar Relacionamento com Clientes, é o denominado de Relacionamento.

A figura 32 mostra as diversas citações direta ou indiretamente relacionadas com tal código.

Figura 32 - Citações referentes ao código Relacionamento.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

As diversas citações consideradas como que relacionadas com o código Relacionamento, mostram que, apesar de ser em menor incidência, tanto em quantidade absoluta quanto na forma relativa, as menções deixam clara a modificação verificada nas ligações das empresas pesquisadas com seus clientes. Esse ponto é estudado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.29) ao

destacar as diferentes ligações verificadas pela empresa com seus clientes. Diversos outros autores também consideram essa condição de modificação, podendo-se citar Chesbrough (2012, p.63) ao considerar a existência de captação de informações necessárias para alimentar a rede de negócios, e Rosa e Maróstica (2012, p.18-19) que mencionam os diferentes canais inovadores de contatos com os clientes.

Um fato importante verificado nas pesquisas realizadas com as empresas consideradas foi a constatação de que há um senso de proximidade, ou intimidade, proporcionado pela adoção do novo modelo de negócio. Tal intimidade, como relatada por um dos interlocutores só é possível quando a empresa está inserida nos processos dos clientes. Essa condição de estar a empresa dentro das instalações de seus clientes é estudada por Ritzman e Krajewski (2004, p.410), ao mencionarem o conceito de JIT II (*Just in Time II*), a seguir demonstrado:

O conceito de JIT II foi concebido e implementado pela Bose Corporation, produtora de sistemas de som profissionais de alta qualidade e de sistemas de alto-falantes. Em um sistema JIT II, o fornecedor é trazido para a fábrica, para ser um membro ativo do departamento de compras do cliente. O *representante da fábrica* permanece em tempo integral nas instalações produtivas por conta do fornecedor e está autorizado a planejar e a programar a reposição de materiais supridos pelo fornecedor (RIZTMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee. J., 2004, p.410).

Esse conceito, originário dos ambientes fabris, passa, assim, a ser empregado por empresas prestadoras de serviços e que se utilizam da proximidade para validar seus novos modelos de negócios.

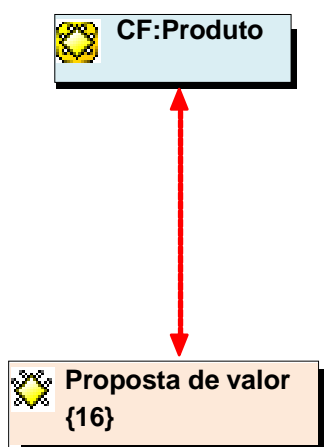
Por último, vale ressaltar que a referida proximidade com o cliente também aparece como importante alavancadora das estratégias das empresas pesquisadas.

7.6.3 Avaliação da categoria familiar Produto

A categoria familiar denominada Produto é a que aparece com maior ocorrência frequencial na análise de conteúdo com suporte de *software*. Sua representatividade atinge 18,82% do total das citações coletadas a respeito de modelos de negócios. Tal categoria familiar é composta por apenas um código, denominado de Proposta de Valor. Tal condição está em conformidade aos estudos

de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18; 2011, p.23) e de Chesbrough (2012, p.95). A figura 33 mostra a constituição de tal categoria familiar.

Figura 33 - Categoria familiar Produto e seu código constitutivo.

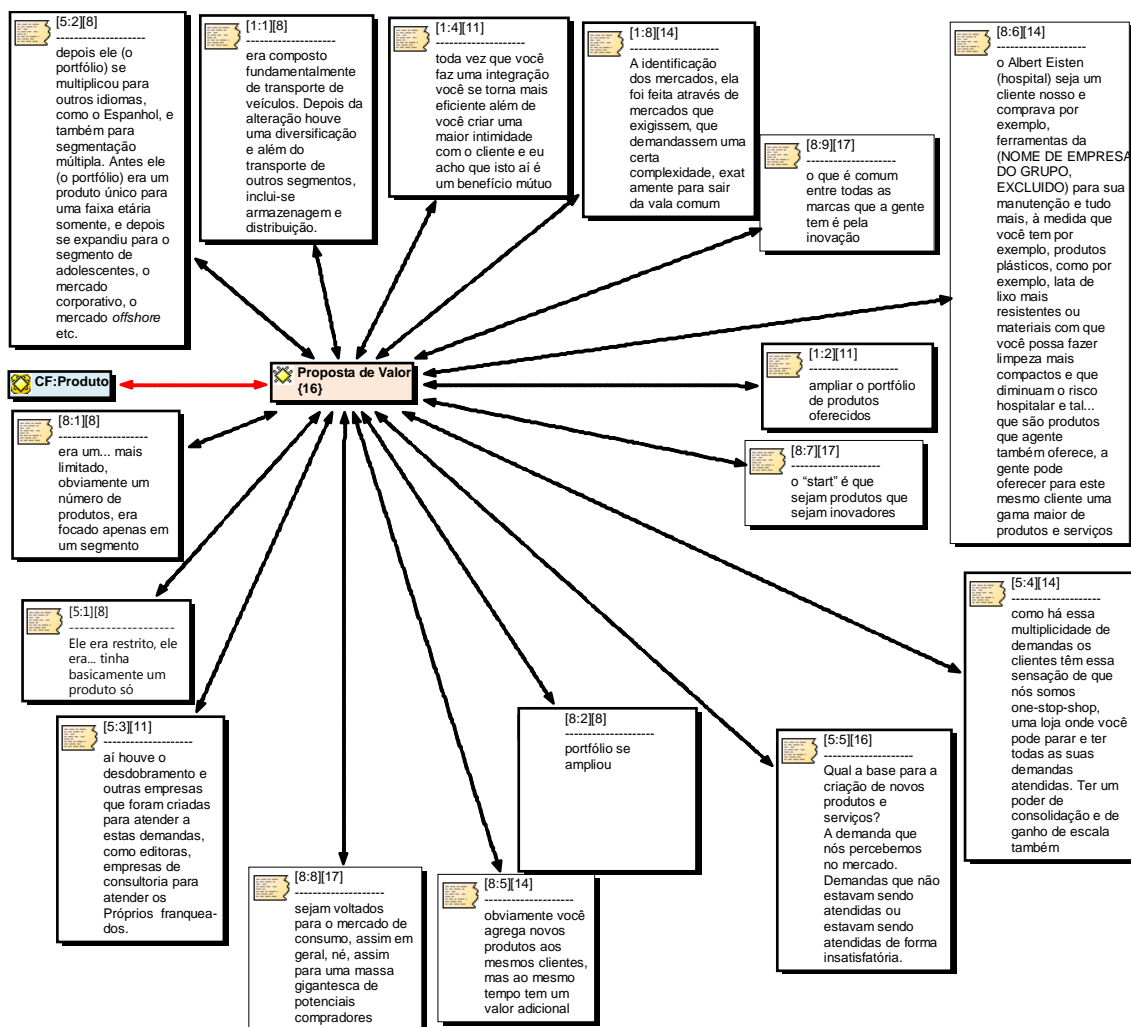


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo gerada com suporte de *software*.

Observa-se que a categoria familiar Produto possui apenas um código em sua constituição; porém, tal código, denominado de Proposta de Valor, tem elevada representatividade na composição do conjunto de citações referentes ao modelo de negócio, com dezesseis ocorrências.

Para que se possa avaliar tal representatividade, a figura 34 apresenta as diversas citações referentes ao código mencionado, ou seja, Proposta de Valor.

Figura 34 - Citações referentes ao código Proposta de Valor.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Os relatos são concentrados na condição de ampliação do portfólio de produtos e serviços apresentados pelas empresas pesquisadas. Tal condição já havia sido observada anteriormente na análise das respostas predominantes; porém, com o suporte do *software* para análise de conteúdo, pode-se constatar que tal ampliação é marcante e a mais significativa das menções referentes às modificações nos modelos de negócios.

Essa condição de relacionamento da Proposta de valor com a categoria familiar denominada de Produto, é a tônica dos estudos de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18), assim como de Osterwalder e Pigneur (2011, p.23) e também de Chesbrough (2012, p.95).

Constata-se nas citações destacadas, que a inovação também aparece em algumas delas como marcante para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e sempre associada à oferta de novos valores aos mercados de atuação das empresas que foram pesquisadas.

A inovação associada aos novos produtos e serviços é considerada por Wind e Main (2002, p.189, 195). Os autores consideram que o ritmo das inovações atinge patamares de destaque em certos segmentos e requisitam os recursos das organizações para se concretizarem.

7.6.4 Avaliação da categoria familiar Aspectos Financeiros

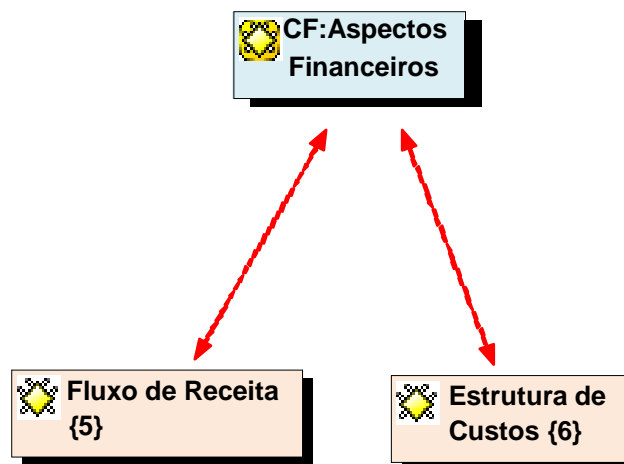
A categoria familiar denominada de Aspectos Financeiros abrange dois códigos a saber: Estrutura de Custos e Fluxo de Receitas.

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18), Osterwalder e Pigneur (2011, p.41) e Chesbrough (2012, p.95) consideram que a Estrutura de Custos refere-se às consequências financeiras dos meios empregados no modelo de negócio, enquanto o Fluxo de Receitas abrange a forma como a empresa obtém lucro por meio da variedade do fluxo de receitas. No presente estudo a categoria familiar ora analisada foi considerada nas questões dos referenciais de modelo de negócio como sendo o Pilar de Sustentação, enquanto os dois códigos mencionados foram agrupados para aqueles fins no conjunto denominado de Blocos Constitutivos dos Modelos de Negócios.

A pesquisa conduzida junto às três empresas, também explorou os aspectos financeiros referentes às alterações nos modelos de negócios sendo que agora são focalizadas na análise de conteúdo com o suporte de *software*.

A figura 35 mostra a referida categoria familiar e seus respectivos códigos constituintes, além de mencionar a quantidade de ocorrências frequenciais de citações em cada um dos códigos considerados.

Figura 35 - Categoria familiar Aspectos Financeiros e seus códigos constitutivos.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

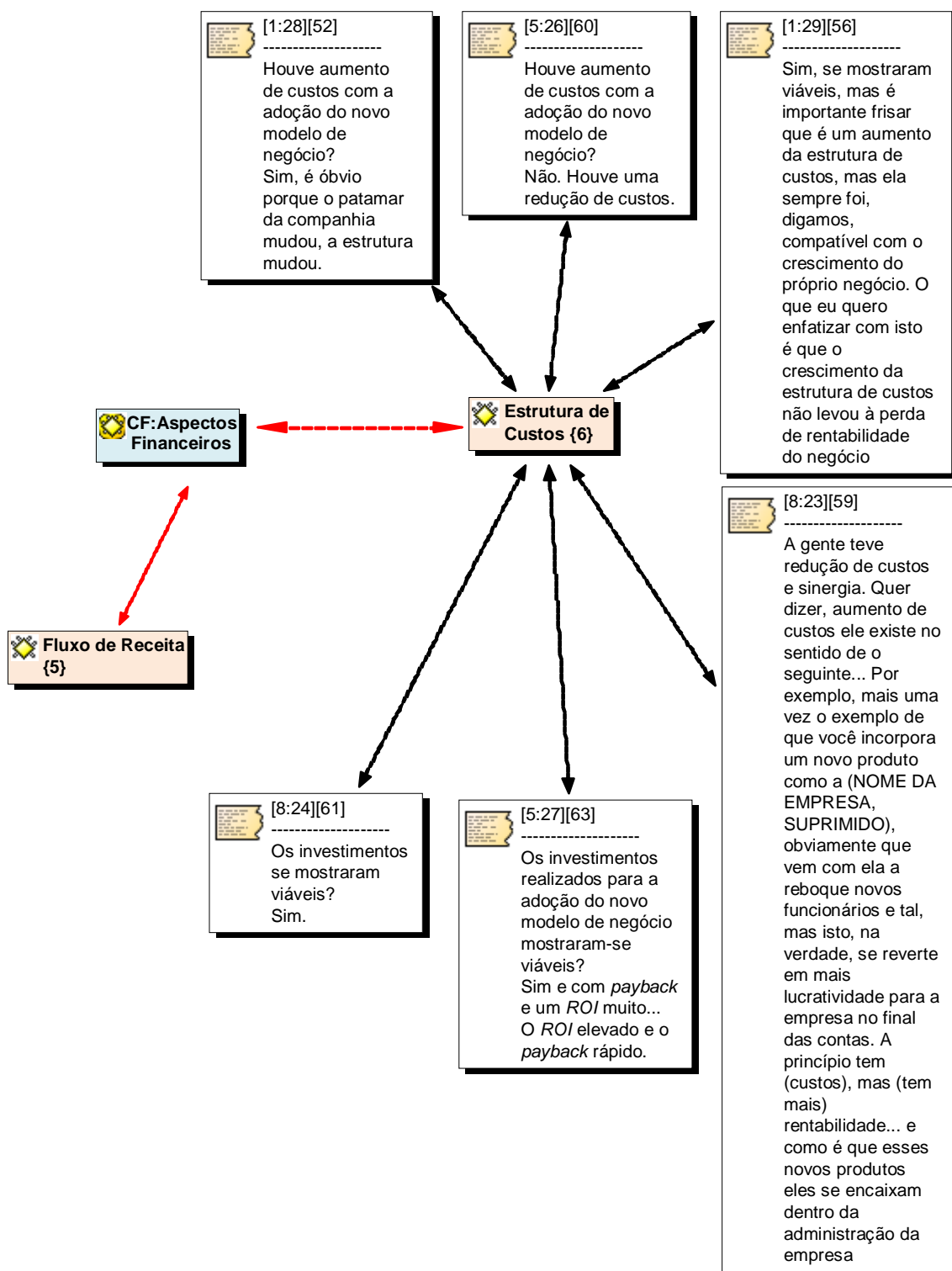
A categoria familiar denominada de Aspectos Financeiros é a que apresenta a menor quantidade de ocorrências frequenciais totais; porém, mesmo assim, atinge o total de onze citações, o que corresponde a 12,94% do total de todas as menções detectadas nas pesquisas acerca das alterações nos modelos de negócios.

A análise de conteúdo possibilita avaliar que apesar da categoria familiar Aspectos Financeiros ser a de menor incidência de ocorrência frequenciais, há certa homogeneidade na quantidade de citações detectadas em cada um dos dois códigos que a constituem.

O código denominado de Estrutura de Custos teve seis citações a ele atribuíveis, tanto direta quanto indiretamente. Já o código Fluxo de Receita, teve cinco citações atribuíveis ao seu conteúdo.

O primeiro código a ser apresentado a seguir é o denominado de Estrutura de Custos, com seis menções. A figura 36 mostra o referido código e as citações obtidas.

Figura 36 - Citações referentes ao código Estrutura de Custos.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Os relatos mostram que os custos ocorreram com a adoção dos novos modelos de negócios, mas foram considerados como inerentes à decisão de adotar a nova postura empresarial.

Essa situação de ocorrência de custos com absorção no modelo de negócio é considerada no bloco constitutivo proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18), também por Osterwalder e Pigneur (2011, p.41) e ainda por Chesbrough (2012, p.95), uma vez que consideram que eles são consequentes da adoção dos novos modelos de negócios.

Essa condição de geração de custos é apresentada por Osterwalder e Pigneur (2011, p.40) como natural para que se possa criar e oferecer valor em modelos de negócios, além do que tais custos podem também ser associados à necessidade de se manter relacionamentos com clientes e mesmo gerar novas receitas às empresas.

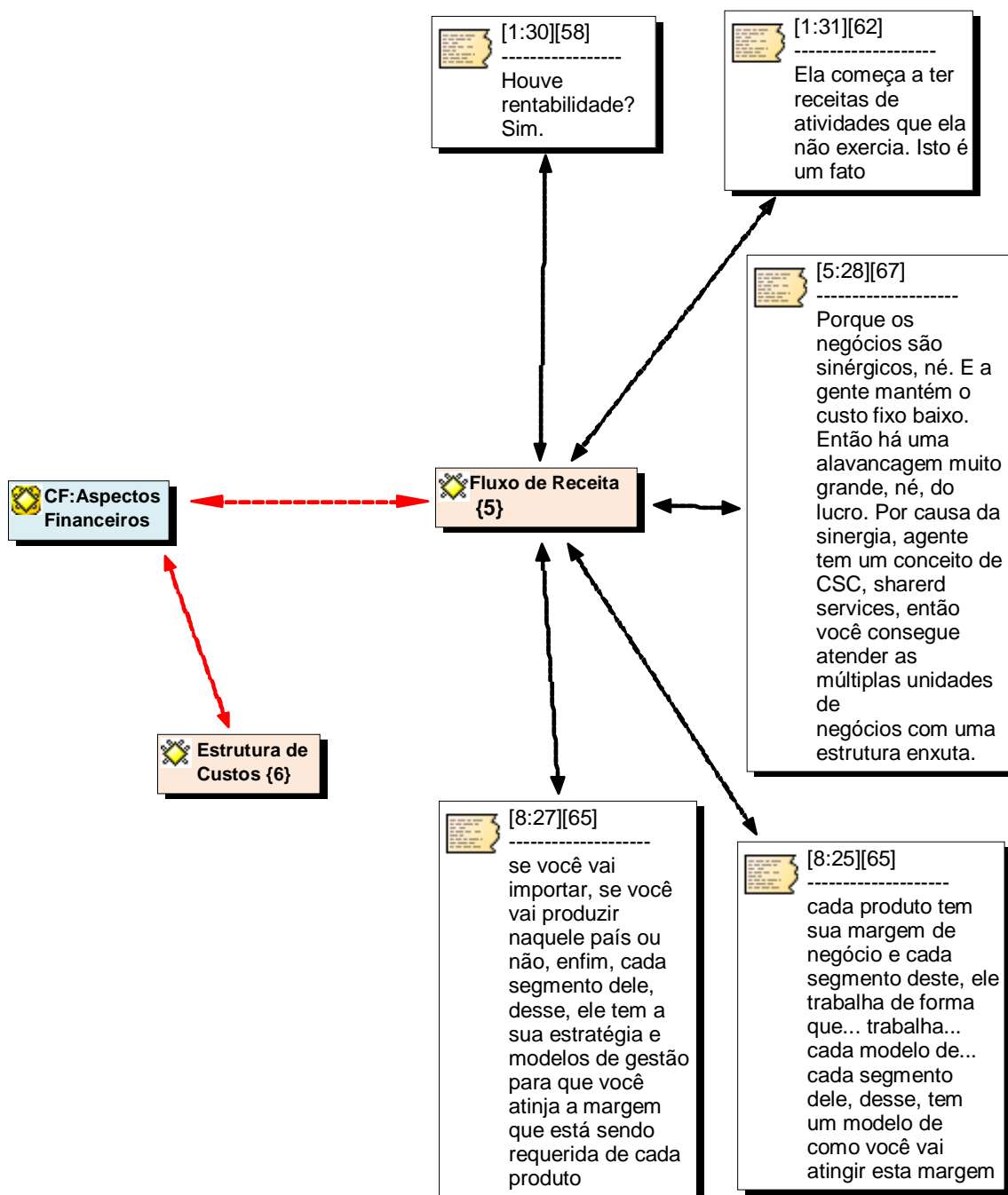
Em uma das menções destacadas nas entrevistas pode-se observar que o respondente considera a redução de custos com a adoção do novo modelo de negócio. Essa condição é também analisada por Osterwalder e Pigneur (2011, p.41) ao considerarem que estruturas de baixo custo podem minimizar os efeitos de tais impactos. Nesse sentido, os autores consideram que há estruturas direcionadas pelo valor, ou seja, a empresa se concentra na criação de valor, sendo observadas como exemplos as organizações que criam elevado nível de personalização em seus produtos e serviços.

Há também outra vertente abordada pelos autores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.41) que pode ser considerada nas questões da estrutura de custos. Os autores mencionam as economias de escala que podem impactar significativamente os custos dos modelos de negócios. Assim, à medida em que a demanda aumenta e os volumes de compras e vendas igualmente se elevam, há um benefício factível para os modelos de negócios nas questões de absorção de seus custos.

Por outro lado, os mesmos autores consideram a existência do que denominam de economias de escopo, ou seja, quando a empresa possui atividades que dão apoio a diversos segmentos de produtos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.41). Esse aspecto pode significar a adoção de estruturas compartilhadas de serviços, o que beneficia as empresas na questão da redução de seus custos.

O outro código a ser considerado é o denominado de Fluxo de Receita, cuja representação gráfica pode ser visualizada na figura 37 com suas respectivas citações.

Figura 37 - Citações referentes ao código Estrutura de Receita.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

O código Fluxo de Receita apresenta cinco citações e são voltadas à geração de receitas a partir das inovações nos modelos de negócios. Os relatos mostram que os produtos e serviços constantes em segmentos diversos apresentam características de geração de receitas independentes, com unidades de negócios específicas.

As menções obtidas na análise de conteúdo confirmam as teorias apresentadas por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.18), por Osterwalder e Pigneur (2011, p.41) e Chesbrough (2012, p.95), os quais relacionam o fluxo de receita dos modelos de negócios com as formas como as empresas geram lucro através da variedade do fluxo de receitas.

7.7 Intensidade de cada categoria familiar e seus códigos de referência na análise de conteúdo para a estrutura organizacional

Para efetivação da análise de conteúdo com suporte de *software*, os *Designs* e os Fatores Situacionais ou Contingenciais propostos por Mintzberg (2003, p.37,313) foram denominados de categoria familiar (CF). Da mesma forma, os denominados Parâmetros de *Design* e os componentes dos Fatores Situacionais ou Contingenciais foram denominados de códigos. Os referidos códigos estão apresentados de acordo com suas ocorrências frequentiais nas entrevistas realizadas.

A seguir é apresentada a tabela 4, com todas as ocorrências frequentiais para os diversos códigos considerados. A apresentação na tabela ocorre em ordem da incidência de cada uma das categorias familiares em relação ao total de todas as citações obtidas na análise de conteúdo para o grupo estrutura organizacional.

Tabela 4 - Estrutura Organizacional: Ocorrências frequentiais de cada código nas categorias familiares.

Categoria familiar (<i>Design</i>)	Código (Parâmetros de <i>Design</i> e Fatores Situacionais)	Frequência absoluta de ocorrências (citações)	Frequência relativa à categoria familiar	Frequência relativa ao total das categorias familiares
Fatores Situacionais ou Contingenciais	Sistema Técnico	11	37,93%	10,28%
	Ambiente (Descentralização)	06	20,69%	05,61%
	Idade e Tamanho	06	20,69%	05,61%
	Poder (Delegação)	06	20,69%	05,61%
		29	100,00%	27,10%
<i>Design</i> das Posições	Formalização do Comportamento	13	46,43%	12,15%
	Especialização da Tarefa	09	32,14%	08,41%
	Treinamento e Doutrinação	06	21,43%	05,61%
		28	100,00%	26,17%
<i>Design</i> da Superestrutura	Agrupamento em Unidades	12	54,55%	11,22%
	Tamanho da Unidade	10	45,45%	09,35%
		22	100,00%	20,57%
<i>Design</i> de Vínculos Laterais	Instrumentos de Vínculos	07	50,00%	06,54%
	Sistemas de Planej. e Controle	07	50,00%	06,54%
		14	100,00%	13,08%
<i>Design</i> do Sistema de Tomada de Decisão	Descentralização Horizontal	10	71,43%	09,35%
	Descentralização Vertical	04	28,57%	03,74%
		14	100,00%	13,08%
Total de menções		107		

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

A tabela com as ocorrências frequenciais de cada código nas diversas categorias familiares da estrutura organizacional mostra que a categoria familiar denominada Fatores Situacionais ou Contingenciais, apresenta maior representatividade no conjunto de todas as categorias familiares, ou seja, 27,10%. No entanto, outras duas categorias familiares mostram-se próximas desse indicador de representatividade, a saber:

- a categoria familiar *Design* das Posições, tem participação relativa da ordem de 26,17% no conjunto de todas as categorias familiares;
- a categoria familiar *Design* da Superestrutura, mostrou participação da ordem de 20,57%. Tal participação relativa é menor que a segunda maior representatividade; porém, menor sua distância da segunda categoria familiar do que a quarta.

Essas condições mostram-nos que em seu conjunto, três categorias familiares representam 73,84%, ou seja, representam impacto importante nas questões referentes à estrutura organizacional. As categorias mencionadas são as seguintes, com suas respectivas participações:

- categoria familiar Fatores Situacionais ou Contingenciais: 27,10%;
- categoria familiar *Design* das Posições: 26,17%;
- categoria familiar *Design* da Superestrutura: 20,57%.

Por outro lado, os três códigos com maior representatividade no conjunto de todos os códigos, situam-se nessas três categorias. São eles:

- código Formalização do Comportamento, inserido na categoria familiar denominada *Design* das Posições: apresenta representatividade da ordem de 12,15% no conjunto de todos os códigos. O fato desse código incorporar aspectos relativos à formalização da separação das unidades e dos componentes organizacionais, confirma que as empresas partiram para formato diferenciado de estrutura, o que comprova as constatações anteriores de que a estrutura divisionada foi a adotada após a adoção dos novos modelos de negócios;

- código Agrupamento em Unidades, inserido na categoria familiar denominada *Design* da Superestrutura: apresenta representatividade da ordem de 11,22% no conjunto de todos os códigos. Tal código envolve a disposição das unidades empresariais para atender aos requisitos do modelo de negócios. Essa elevada quantidade de menções diretas e indiretas acerca de tal código reforça a constatação anterior de que as unidades foram agrupadas em formas diferenciadas para atender às necessidades estratégicas dos modelos de negócios. Novamente a estrutura divisionada aparece como a marcante na pesquisa realizada;
- código Sistema Técnico, inserido na categoria familiar denominada Fatores Situacionais ou Contingenciais: apresenta representatividade da ordem de 10,28% no conjunto de todos os códigos. O mencionado código se refere à formalização existente para atender aos ditames da tecnologia existente com a adoção do novo modelo de negócios. Nesse aspecto, constata-se que as empresas pesquisadas relataram inovações tecnológicas significativas, e que o sistema de formalização se fez necessário para o adequado atendimento das necessidades de seus novos modelos de negócios.

Esse conjunto de três códigos correspondem a 33,65% do total de códigos considerados nas questões referentes à estrutura organizacional. Tal participação dos referidos códigos passam a ter significância em relação à estrutura organizacional, não somente pela sua frequência relativa mas também pelos seus assuntos focais, que envolvem formatação de unidades de negócios e emprego de tecnologia para seus adequados desenvolvimentos ao atendimento dos novos modelos de negócios.

Mintzberg (2003, p.147) considera que a tecnologia implica em se considerar os instrumentos que são utilizados pelo núcleo operacional, nesse caso as unidades de negócios, para transformar *inputs* em *outputs*. Assim, pode-se dizer que essas condições de instrumentalizar as unidades de negócios de maneira adequada,

possibilitam o correto atendimento das necessidades oriundas dos modelos de negócios das organizações. O mesmo autor confirma a relação da estrutura divisionada com a tecnologia ao mencionar que “a divisionalização é possível apenas quando o sistema técnico da organização pode ser eficientemente separado em segmentos, um para cada divisão” (MINTZBERG, 2003, p.253).

Observa-se também que outro código com participação menor, 09,35%, mas igualmente importante ao estudo da estrutura organizacional é o denominado Tamanho da Unidade, inserido na categoria familiar *Design* da Superestrutura. Tal código apresentou representatividade da ordem de 09,35% no conjunto dos códigos e se refere ao dimensionamento das unidades de trabalho. Mintzberg (2003, p.257) menciona que as organizações divisionadas apresentam tamanho adequado às novas condições de expansão, o que corrobora as constatações da pesquisa realizada.

Outro código com representatividade significativa, denominado de Descentralização Horizontal, atingiu também 09,35% de participação no conjunto de menções. Tal código está relacionado com a delegação de poder aos atuantes fora dos cargos gerenciais. Os relatos mostram que essa condição se verifica nas empresas pesquisadas. Mintzberg (2003, p.257) apresenta a condição de que o crescimento implica em descentralizar as decisões de maneira a atender as demandas dos negócios.

Não menos importantes, os demais códigos possuem significância que deve ser analisada no conjunto de suas menções em relação à estrutura organizacional. Isso posto, a seguir passa-se a analisar cada um dos códigos e as menções que foram efetuadas a eles, tanto direta quanto indiretamente. De maneira a proporcionar entendimento por categoria de impacto, a apresentação ocorre por categoria familiar, sendo que dentro de cada uma delas são apresentados os diversos códigos. A ordem de apresentação se refere à participação da categoria familiar no conjunto de todas as categorias, da maior participação para a menor, em termos relativos.

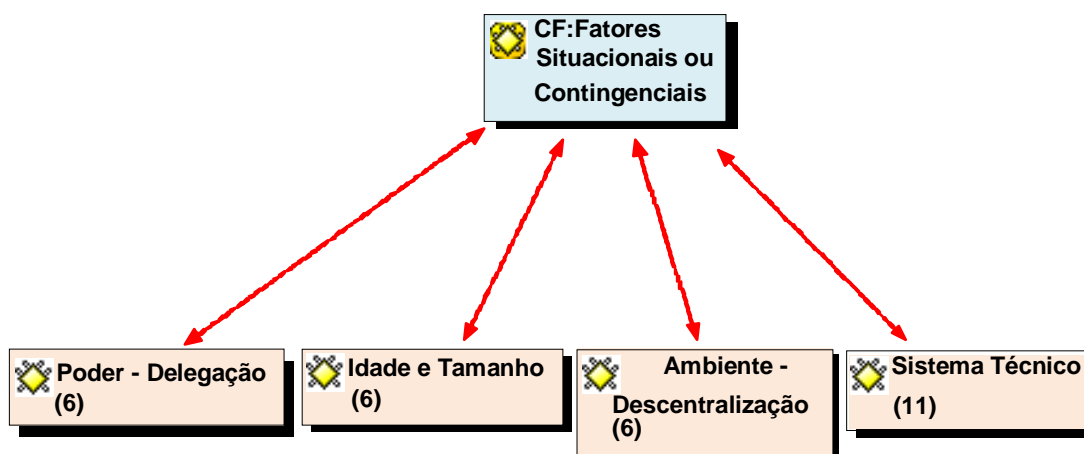
7.7.1 Avaliação da categoria familiar Fatores Situacionais ou Contingenciais

A primeira categoria a ser apresentada é a denominada Fatores Situacionais ou Contingenciais. Tal categoria apresentou participação relativa da ordem de

27,10% no conjunto de todas as categorias e é composta por quatro códigos, a saber: Sistema Técnico, Ambiente, Idade e Tamanho e Poder. Vale ressaltar que as questões relativas ao código Ambiente são referentes à descentralização constatada no mesmo, enquanto que o código Poder considera as condições de delegação.

A figura 38 apresenta a constituição da referida categoria familiar.

Figura 38 - Categoria familiar Fatores Situacionais ou Contingenciais e seus códigos constitutivos.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

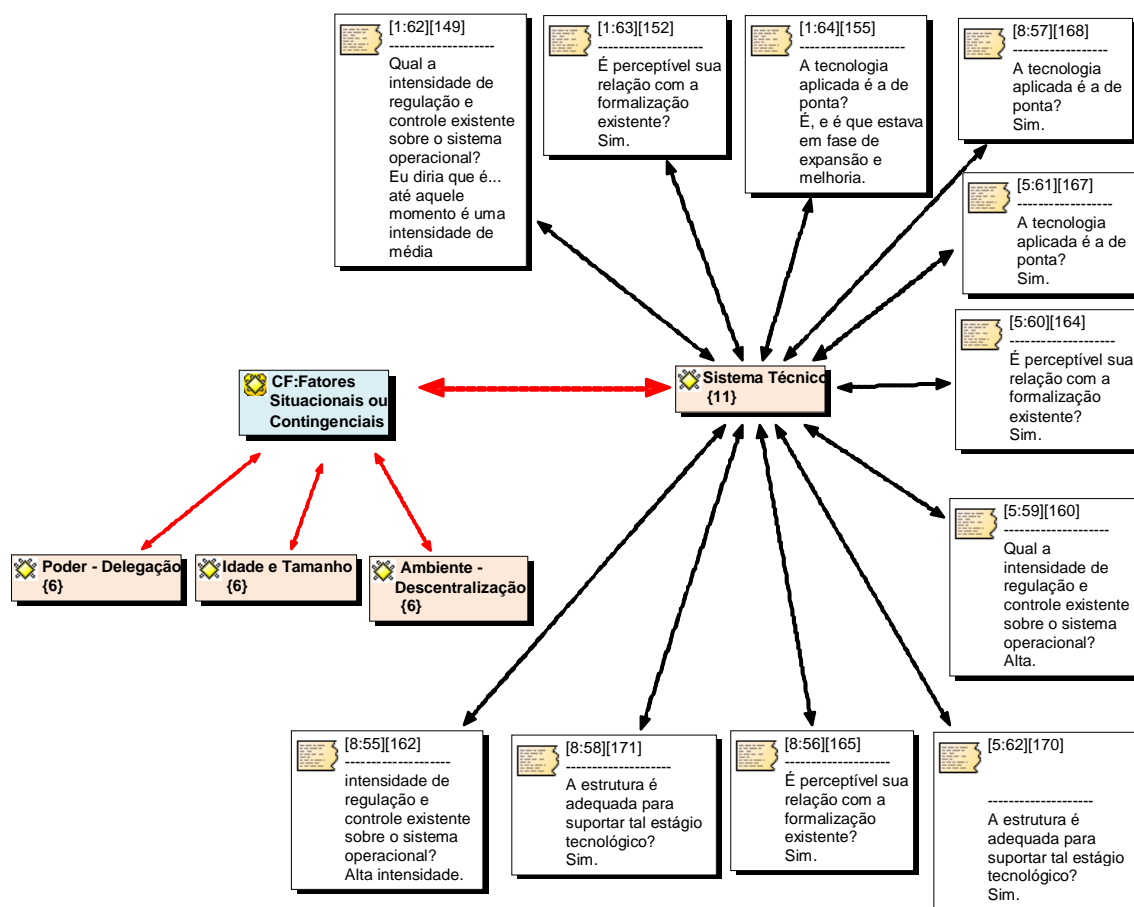
A figura mostra que dentro da categoria Fatores Situacionais ou Contingenciais não há uniformidade na quantidade de menções aos diversos códigos; porém, o código Sistema Técnico é o que tem maior ocorrência frequencial.

Essa condição, como já explicada anteriormente, possibilita associar a importância de dos componentes de tal código para o formato divisionado adotado na estrutura empresarial que passou por mudança significativa em seu modelo de negócio. Destaque-se que esse código representa 37,93% do total de citações efetuadas direta ou indiretamente para a categoria familiar.

Isso posto, esse código, Sistema Técnico, é o primeiro a ser analisado de maneira a que possa detectar as diversas menções efetuadas pelos respondentes e que estejam a ele ligadas, o que possibilitará melhor compreensão de sua existência no conjunto dos códigos analisados na categoria familiar em destaque.

A figura 39 mostra a composição das citações diretas ou indiretas efetuada pelos respondentes e que puderam ser associadas a tal código.

Figura 39 - Citações referentes ao código Sistema Técnico.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

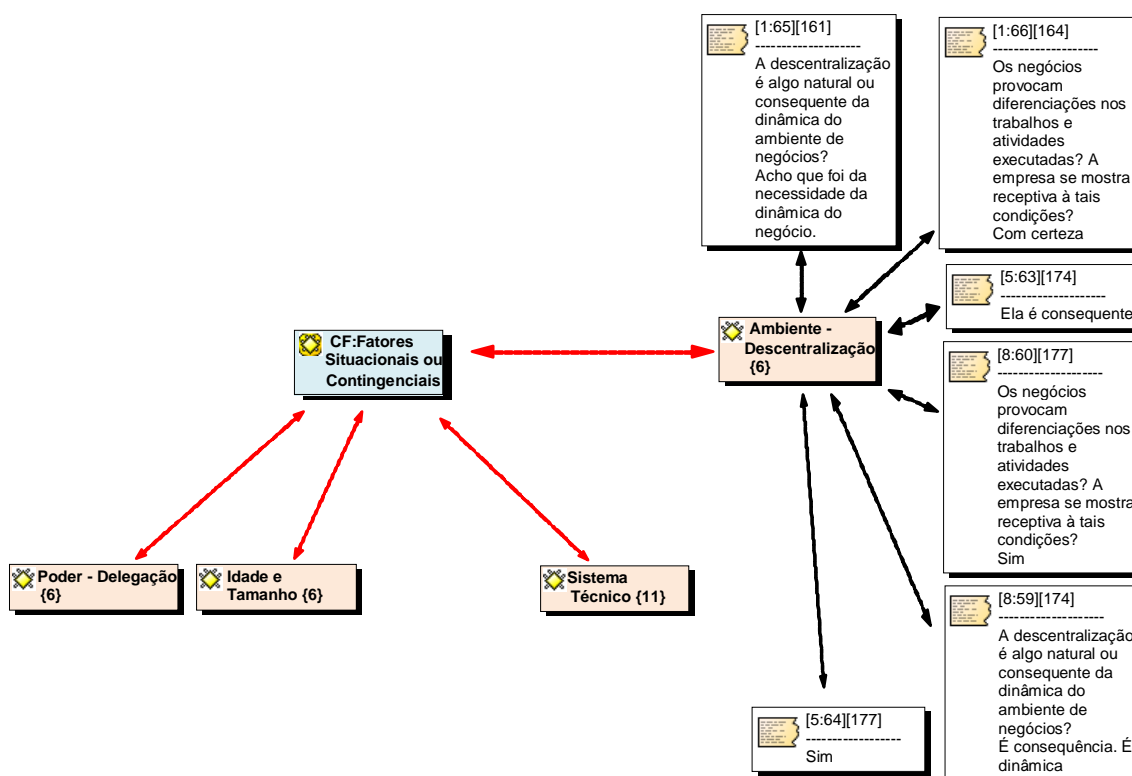
A figura mostra que o código recebeu onze citações relativas a ele, todas de maneira positiva, ou seja, a tecnologia empregada encontra-se enquadrada às demandas dos modelos de negócios, sendo que a formalização existente dá forma adequada a ela em suas utilizações nas estruturas organizacionais, apesar de ser mencionada como de intensidade média a elevada. Em seus estudos, Mintzberg (1980, p.327) considera que há relação da elaboração da estrutura organizacional com as questões que envolvem a tecnologia.

A questão da formalização também é considerada por Vasconcellos e Hemsley (1997, p.6), quando menciona que a estrutura formal possibilita fornecer respostas rápidas situações críticas apresentadas pela organização. Nesse aspecto, pode-se inferir que as alterações nos modelos de negócios correspondem à criticidade exigida pelo ambiente empresarial.

O outro código a ser apresentado é o denominado de Ambiente. Mintzberg (1980, p.328) considera que a dinâmica do ambiente pode requisitar descentralização e diferenciação nos trabalhos, o que, afeta a estrutura organizacional.

A figura 40 apresenta as diversas citações a respeito de tal código.

Figura 40 - Citações referentes ao código Ambiente.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

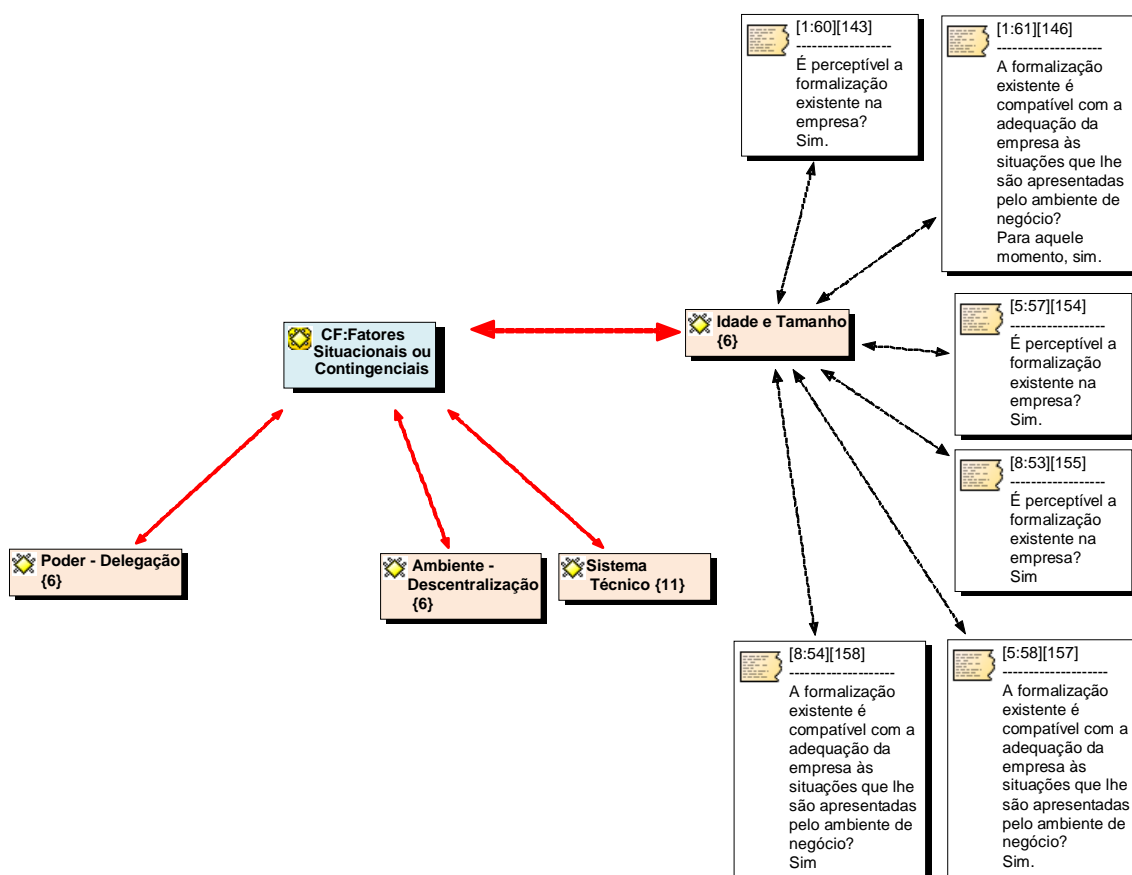
As menções sobre a questão do ambiente em seu aspecto de descentralização mostram-se de forma positiva. Destaca-se que as empresas relatam de maneira uniforme que a descentralização é consequência da dinâmica do ambiente de negócios.

Nesse aspecto, Mintzberg (1980, p.328) relata que a descentralização e a diferenciação nos trabalhos tornam-se marcantes nas questões da dinâmica que o ambiente exerce sobre as organizações.

O próximo código a ser apresentado é aquele chamado de Idade e Tamanho, compreendendo, segundo os estudos de Mintzberg (1980, p.327), a relação existente entre o grau de formalização existente na empresa e seu tempo de existência.

A figura 41 apresenta as menções diretas e indiretas referentes ao código mencionado.

Figura 41 - Citações referentes ao código Idade e Tamanho.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com de *software*.

Observa-se que apesar de serem em menor quantidade as citações detectadas referentes ao código denominado de Idade e Tamanho, seis no total, há forte unanimidade nas repostas que se referem à percepção da formalização existente nas empresas. Tal condição já havia sido detectada na análise das respostas predominantes e são no sentido de que a formalização é compatível com o tempo de existência de cada uma das empresas pesquisadas.

Da mesma forma, as empresas também são uníssonas ao afirmar que a formalização é adequada para dar atendimento às demandas dos novos modelos de negócios adotados.

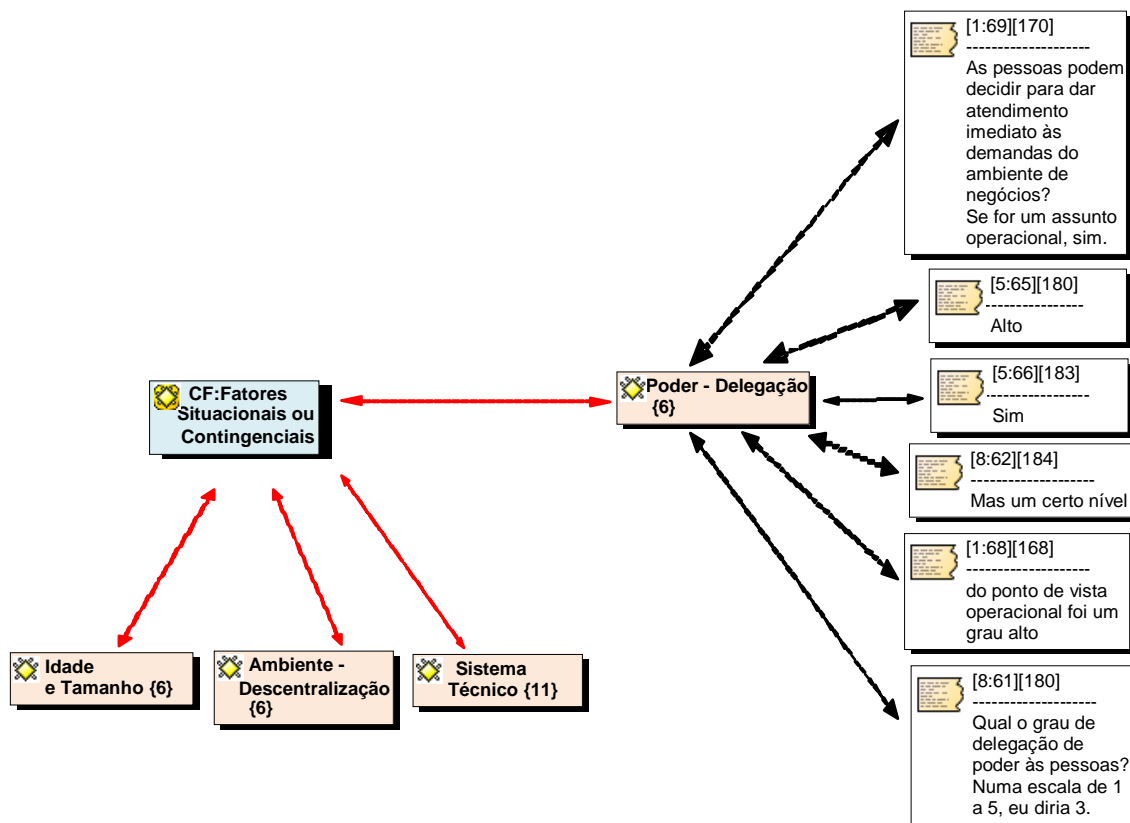
O último código a ser apresentado na categoria familiar denominada de Fatores Situacionais ou Contingenciais é aquele denominado de Poder. Mintzberg (1980, p.328) menciona em seus estudos que as condições de poder determinadas às pessoas geram maior ou menor centralização, assim como distribuição das decisões. Assim, o aspecto poder foi analisado sob o aspecto de delegação, ou seja, procurou-se avaliar o grau de delegação que é praticado nos ambientes das empresas analisadas.

Na análise das respostas predominantes observou-se que o grau de delegação de poder às pessoas é considerado de médio a elevado nas organizações pesquisadas. Todas as empresas pesquisadas, no entanto, relatam que os profissionais podem tomar decisões para dar atendimento às demandas de seus novos modelos de negócios, mesmo que em diferentes intensidades.

Essa condição de poder associado às questões da estrutura organizacional é também estudada por Oliveira (2007, p.115). O autor menciona que o poder é uma das funções da estrutura organizacional, a qual exerce a função de regular a autoridade e a subordinação. O autor relaciona as questões do poder à existência de diversos fatores, dentre os quais os interesses e as políticas existentes nas organizações (OLIVEIRA, 2007, p.115). Isso posto, pode-se concluir que as condições detectadas na presente pesquisa estão em plena conformidade aos quesitos considerados nas questões do poder de maneira a que a delegação dele proveniente, atenda de forma adequada as necessidades dos modelos de negócios adotados pelas empresas consideradas.

A figura 42 mostra as menções detectadas referentes ao código Poder da categoria familiar Fatores Situacionais ou Contingenciais.

Figura 42 - Citações referentes ao código Poder.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

O código Poder aparece com seis menções diretas ou indiretamente a ele mencionadas e envolvidas de maneira positiva em relação à delegação existente nos ambientes empresariais das empresas pesquisadas após as alterações nos modelos de negócios. Todas as citações mostram certo grau de delegação, variando de médio a elevado e confirmando-se a questão de que as decisões podem ocorrer para dar andamento às questões oriundas dos ambientes de negócios.

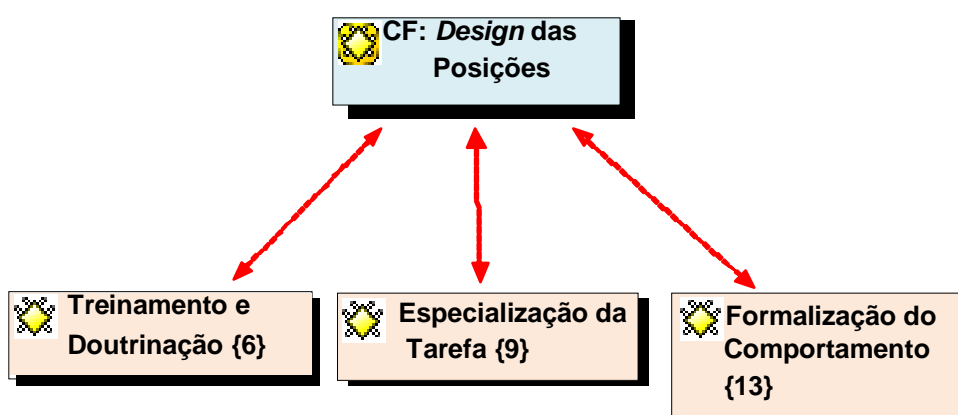
7.7.2 Avaliação da categoria familiar *Design* das Posições

O código *Design* das Posições, considerado a partir dos estudos de Mintzberg (2003, p.36-37), considera o elenco de condições relativas às posições existentes na estrutura organizacional. Assim, são vinculadas a ele a especialização requerida

para o desempenho das tarefas, a formalização do comportamento e o treinamento e doutrinação. Essas três condições são denominadas de códigos na análise de conteúdo com suporte de *software*.

A seguir é apresentada a figura 43 com a configuração global de tal categoria familiar. Assim, são apresentados os três códigos que a compõem bem como as ocorrências frequentiais de cada uma delas, a partir das menções diretas ou indiretas que foram coletadas nas pesquisas realizadas.

Figura 43 - Categoria familiar *Design* das Posições e seus códigos constitutivos.

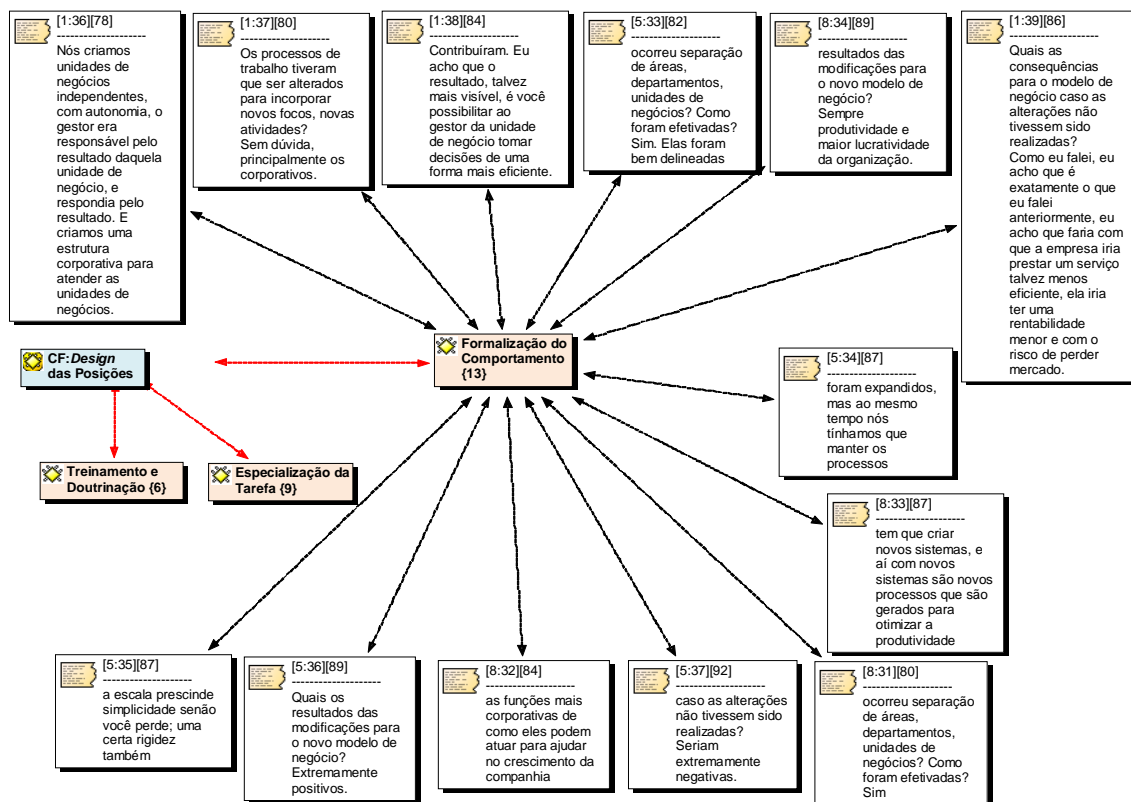


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

A referida categoria familiar é a segunda em quantidade de ocorrências frequentiais no conjunto de todas as categorias familiares. A categoria possui representatividade da ordem de 26,17%. Foram detectadas ao todo vinte e oito menções que puderam ser alocadas à categoria, sendo agrupadas nos três diferentes códigos que a compõem. Em apenas um dos códigos, Formalização do Comportamento, são agrupadas treze menções, ou 46,43% do total de citações referentes à categoria familiar.

Esse código, Formalização do Comportamento, é o primeiro a ser apresentado com suas respectivas ocorrências frequentiais. A figura 44 apresenta o e detalha as menções efetuadas.

Figura 44 - Citações referentes ao código Formalização do Comportamento.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Mintzberg (2003, p.45) menciona que a Formalização do Comportamento se refere à maneira pela qual é formalizada a separação dos componentes organizacionais e a padronização de seus processos. Nesse sentido, observa-se que as treze citações detectadas demonstram, direta e indiretamente, que as empresas pesquisadas praticaram a referida separação de seus componentes organizacionais, destacando-se a criação das unidades de negócios, característica do formato da estrutura divisionada.

Uma das características da estrutura divisionada é a de que a mesma é adotada quando as empresas atuam em mercados diversificados (OLIVEIRA, 2007, p.27), o que ocorreu com as três empresas pesquisadas. Essa condição já havia sido detectada anteriormente quando da análise das respostas predominantes e se confirmou na análise com suporte de *software* em função das diversas menções a respeito.

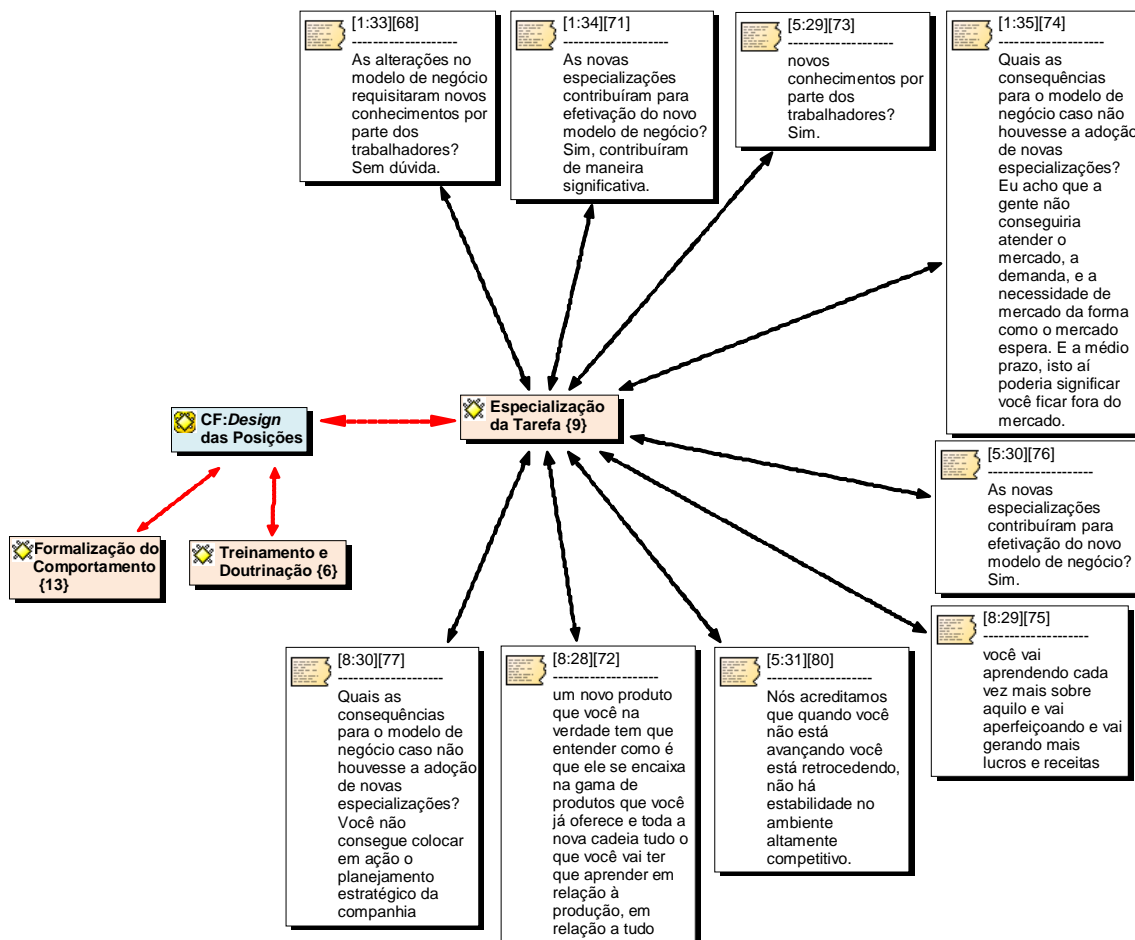
Também se observa que as empresas pesquisadas demonstram de maneira unívoca que a não adoção das novas unidades ou divisões comprometeria os novos modelos de negócios adotados. Nesse sentido pode-se recorrer a Robbins (2000, p.188-189) que reforça que as unidades autônomas atuam como empresas independentes, possibilitando suas análises de forma independente. Tal condição reforça a constatação de que a atuação de forma similar à autônoma permite acompanhar suas evoluções e detectar suas contribuições aos modelos de negócios e o próprio crescimento de novos negócios (ROBBINS, 2000, p.189).

O próximo código a ser apresentado é aquele referente à Especialização da Tarefa. O referido código, integrante da categoria familiar *Design* das Posições, refere-se ao conjunto de conhecimentos especializados requeridos dos trabalhadores (MINTZBERG, 2003, p.38). Na presente pesquisa, tais conhecimentos especializados são considerados a partir do atendimento das necessidades expostas pelos novos modelos de negócios adotados pelas organizações.

O código em questão, Especialização da Tarefa, obteve nove citações a ele ligadas, de maneira direta ou indireta, o que corresponde a 08,41% do total de menções constatadas no conjunto de códigos associados às modificações nas estruturas organizacionais.

Na análise das respostas predominantes constatou-se que as três empresas pesquisadas mencionaram que os novos modelos de negócios requisitaram especializações diferentes de seus profissionais, o que se confirmou na análise de conteúdo com o suporte de *software* e pode ser constatado nas menções expostas na figura 45, que apresenta o conjunto das nove citações referentes ao código.

Figura 45 - Citações referentes ao código Especialização da Tarefa.



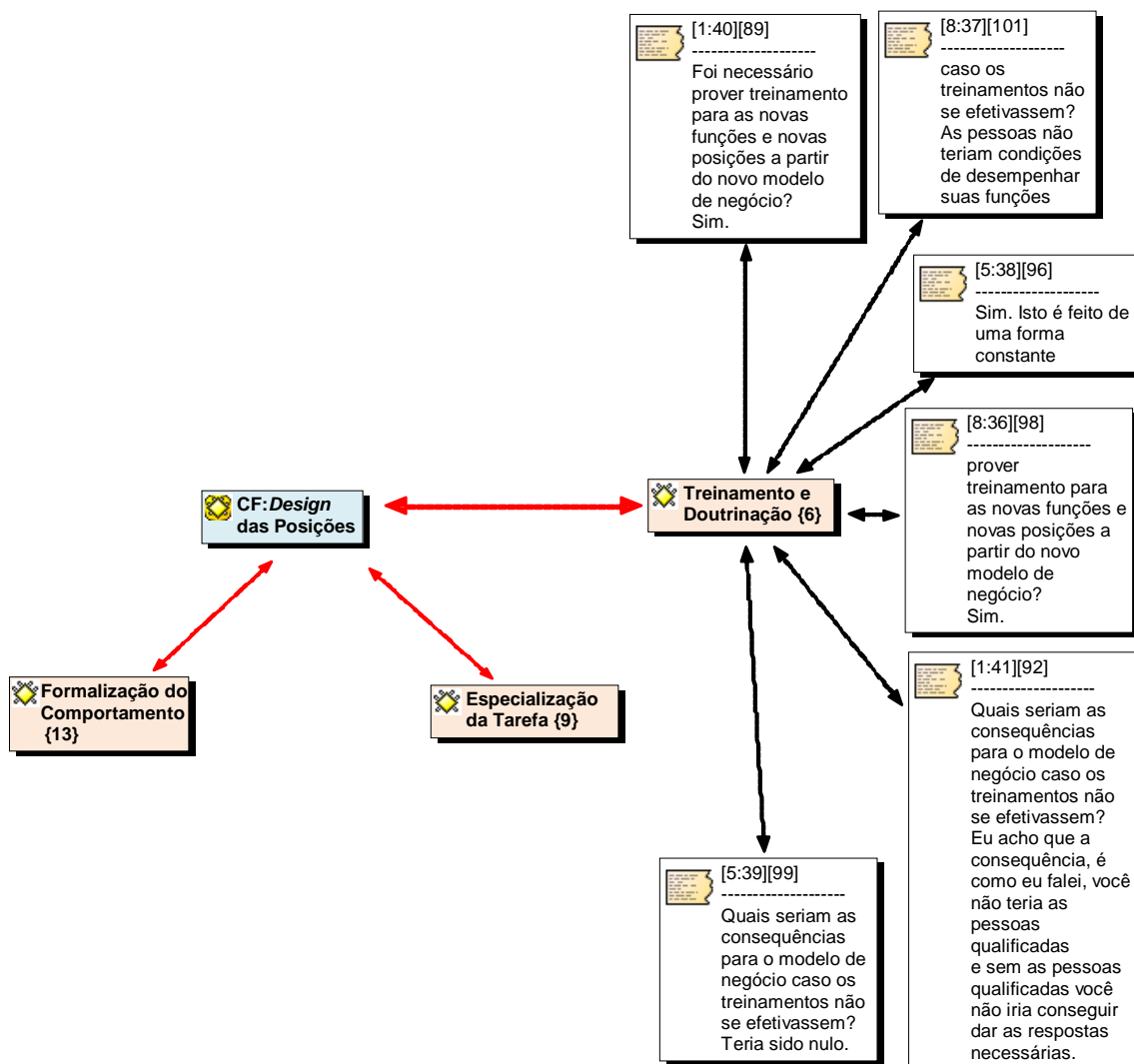
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Mintzberg (2003, p.37) menciona que o conceito de divisão básica do trabalho está associado ao conjunto de condições nas quais se inclui a Especialização da Tarefa. No caso das empresas pesquisadas, as mesmas referem-se de maneira a não deixar dúvidas quanto às novas especializações requeridas dos trabalhadores para atendimento adequado dos novos modelos de negócios.

Também confirmam que caso as novas especializações não fossem observadas, haveria comprometimento do sucesso dos novos modelos de negócios, chegando a relatos de que poderia não ocorrer o crescimento da empresa.

O último código a ser apresentado na categoria familiar *Design das Posições*, é o Treinamento e Doutrinação. A figura 46 apresenta as menções referentes a tal código.

Figura 46 - Citações referentes ao código Treinamento e Doutrinação.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Mintzberg (2003, p.51) menciona que Treinamento e Doutrinação se relacionam ao ensino de habilidades e conhecimentos necessários para o andamento dos trabalhos.

Observa-se que o referido código obteve seis citações nas pesquisas realizadas, mas todas são vinculadas à tônica de que os treinamentos foram necessários para dar atendimento aos novos modelos de negócios.

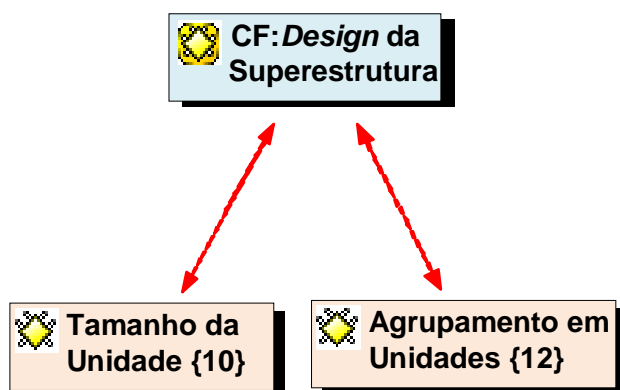
Por outro lado, os dados coletados na análise com suporte de *software* mostram que se confirma a condição de que caso os treinamentos não fossem providenciados, os novos modelos de negócios estariam comprometidos. Tal

condição confirma o que se havia constatado na análise das respostas predominantes a respeito de tal código.

7.7.3 Avaliação da categoria familiar *Design da Superestrutura*

Por *Design da Superestrutura*, Mintzberg (2003, p.37) considera as condições de comando nas organizações, o que envolve os denominados parâmetros de *design* Agrupamento em Unidades e Tamanho da Unidade, considerados na presente análise como os códigos componentes da categoria familiar, conforme exposto na figura 47.

Figura 47 - Categoria familiar *Design da Superestrutura* e seus códigos constitutivos.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

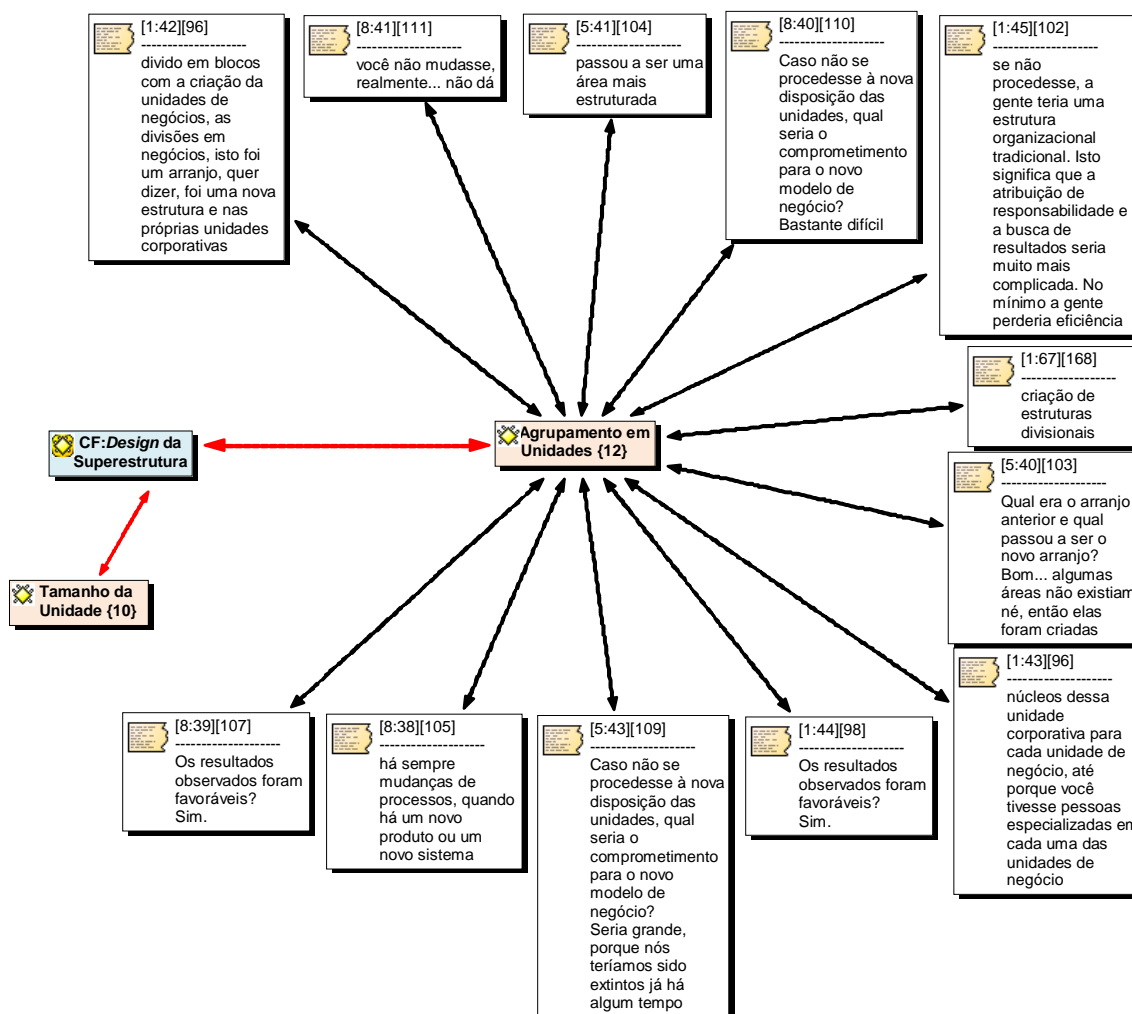
De maneira geral, observaram-se nos dados coletados junto às empresas pesquisadas que o agrupamento em unidades ocorreu de maneira marcante, sendo que as unidades tiveram incorporação de novos profissionais e unidades para que pudessem atuar de maneira adequada.

Na análise de conteúdo com suporte de *software* a categoria familiar denominada de *Design da Superestrutura* obteve vinte e duas citações, o que corresponde a 20,57% do total de citações de todas as categorias familiares.

A análise de sua composição e ocorrências frequenciais em cada um dos códigos indicou que o denominado de Agrupamento em Unidades teve a ele

associadas doze citações de forma direta ou indireta, enquanto o denominado Tamanho da Unidade recebeu dez menções. A figura 48 apresenta o código Agrupamento em Unidades, sua ocorrência frequencial e as diversas menções a ele mencionadas.

Figura 48 - Citações referentes ao código Agrupamento em Unidades.



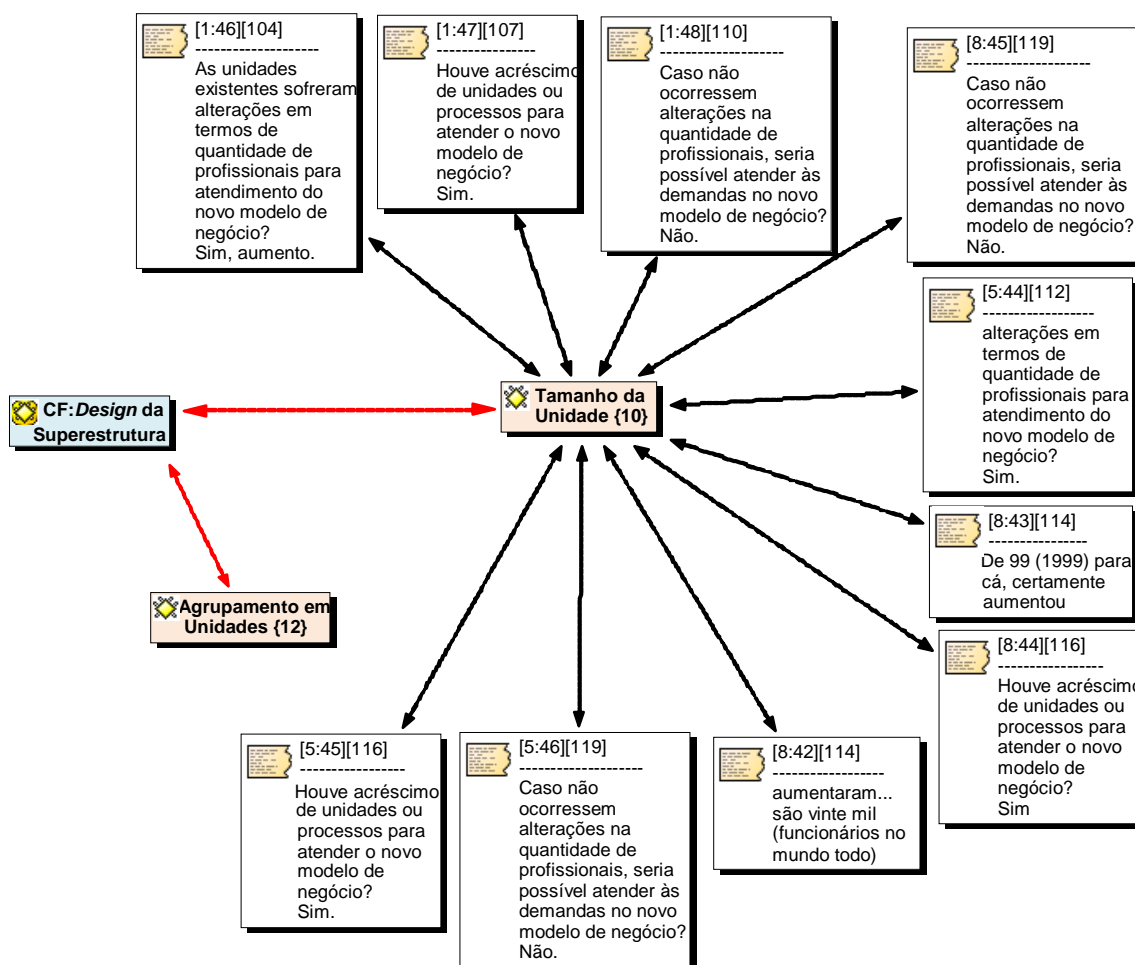
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Observa-se que nas doze citações relativas ao código Agrupamento em Unidades as menções são no sentido de que as estruturas foram modificadas, confirmando-se a constatação anterior que foram criadas unidades de negócios. Por outro lado, os resultados observados e declarados pelos respondentes foram favoráveis, o que demonstra que as ações de criação das unidades de negócios

foram adequadas aos novos modelos de negócios adotados pelas organizações que foram pesquisadas.

A análise de tal código se completa quando é considerado o outro código, denominado de Tamanho de Unidade, compreendido por Mintzberg (2003, p.80) como sendo a dimensão de cada unidade de trabalho, o que envolve a quantidade de profissionais. A figura 49 mostra tal código e suas citações.

Figura 49 - Citações referentes ao código Tamanho da Unidade.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

As citações de tal código mostram que ocorreu aumento na quantidade de profissionais para dar atendimento aos novos modelos de negócios. Essa condição já havia sido detectada na análise das respostas predominantes, sendo que agora na análise com suporte de *software* a mesma se confirma.

Os respondentes também mencionam que caso não ocorressem os acréscimos de profissionais não conseguiriam dar atendimento às demandas dos novos modelos de negócios. Ao se dirigir ao que denomina de parâmetro de *design*, aqui denominado de código, Mintzberg (2003, p.37) relaciona a ele diversos conceitos, dentre os quais a amplitude de controle. Nesse sentido, Cury (2000, p.159) apresenta suas considerações sobre o controle que os administradores exercem sobre seus subordinados, associando a ele a quantidade de pessoas que exercem atividades. Especificamente em relação ao tema controle, o código Sistemas de Planejamento e Controle, integrante da categoria familiar *Design* de Vínculos Laterais, o analisa mais profundamente e será mostrado adiante, com tônica voltada exatamente para o controle que é exercido sobre as atividades desenvolvidas nas diversas unidades de negócios.

O código tamanho da Unidade, ora em análise, significou 09,35% de todas as citações referentes às questões das modificações nas estruturas organizacionais, o que mostra certa significância em relação ao tema, principalmente quando associado à condição de criação de novas unidades de negócios.

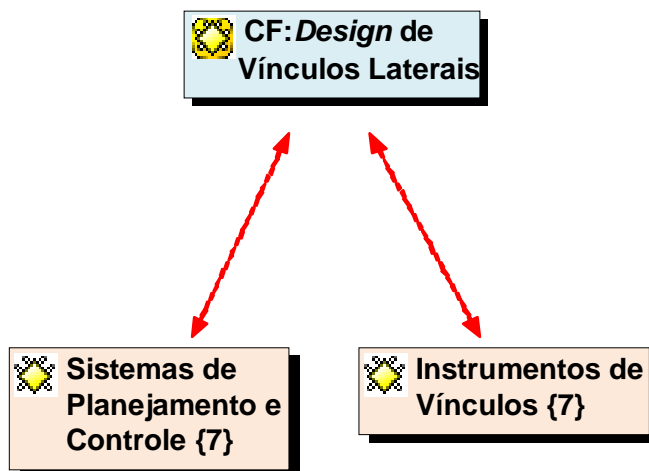
7.7.4 Avaliação da categoria familiar *Design* de Vínculos Laterais

A categoria familiar denominada de *Design* de Vínculos Laterais congrega dois códigos para efeito da análise de conteúdo com suporte de *software*, a saber: Sistemas de Planejamento e Controle e Instrumentos de Vínculos.

A referida categoria familiar representa 13,08% do total de todas as citações referentes às questões ligadas à estrutura organizacional, sendo que cada um dos códigos que a integram possuem idêntica representatividade, ou seja, 06,54%.

A figura 50 mostra a composição de tal categoria familiar, assim, como as ocorrências frequenciais verificadas em cada um dos códigos.

Figura 50 - Categoria familiar *Design* de Vínculos Laterais e seus códigos constitutivos.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

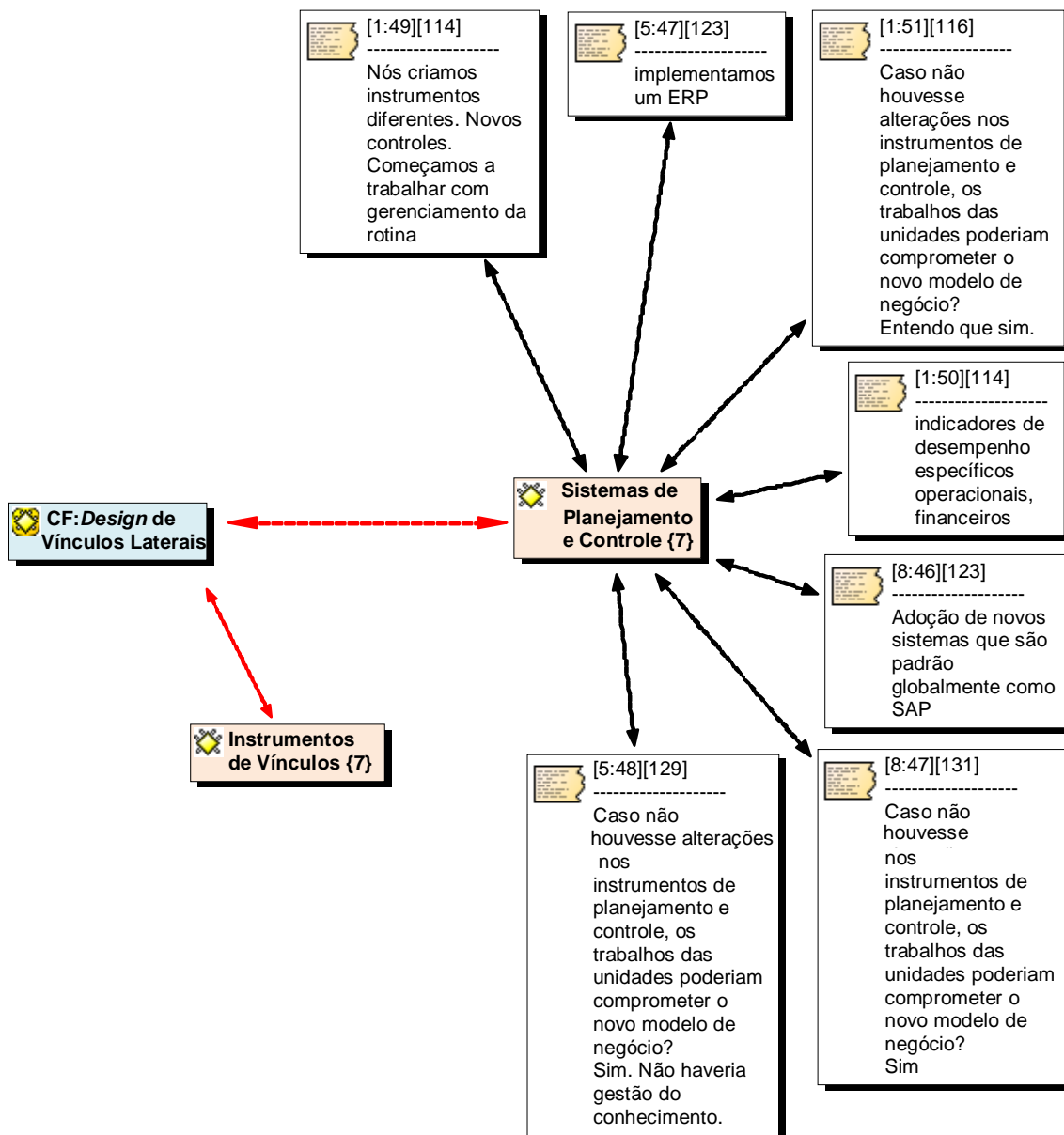
Nos estudos de Mintzberg (2003, p.37) o denominado parâmetro *Design* de Vínculos Laterais considera os dois códigos mencionados e ilustrados na figura anterior. Porém, o autor vai adiante e associa a tais códigos os conceitos referentes aos regulamentos, os ajustes mútuos entre os profissionais, o sistema de comunicação e mesmo os processos de decisões necessárias ao andamento dos processos de trabalhos.

Essas condições são analisadas no presente estudo nas abordagens relativas a cada um dos parâmetros mencionados, aqui denominados de códigos para efeitos da análise com suporte de *software*.

A presente categoria familiar apresenta equilíbrios nas ocorrências frequenciais de cada um de seus códigos, ou seja, a cada um deles foram detectadas sete menções diretas ou indiretas.

A seguir são apresentadas na figura 51 as menções referentes ao código Sistemas de Planejamento e Controle.

Figura 51 - Citações referentes ao código Sistemas de Planejamento e Controle.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

O código Sistema de Planejamento e Controle reflete a utilização de mecanismos para os planos e controles sobre os trabalhos efetuados nas unidades organizacionais (MINTZBERG, 2003, p.89). Tal código na análise de conteúdo com suporte de *software* teve representatividade da ordem de 6,54%. No entanto, apesar de não ter representatividade significativa quando comparado aos demais códigos, as menções a ele atribuídas, direta ou indiretamente, apresentam acentuada

condição de efetividade na implantação de mecanismos ou ferramentas que permitiram o planejamento e o controle das atividades das diversas unidades. Observou-se que todas as empresas pesquisadas relataram a adoção de ferramentas para adequação dos planos e controles às demandas dos modelos de negócios. Da mesma forma, relatam também que a não adoção de tais instrumentos e mecanismos comprometeriam os resultados dos respectivos modelos de negócios.

O outro código componente da categoria familiar *Design* de Vínculos Laterais é o que se denomina Instrumentos de Vínculos. A tal código foram atribuídas sete citações nos procedimentos da análise de conteúdo com suporte de *software*. Essa quantidade, a mesma observada para o outro código componente da referida categoria familiar, representa 6,54% do total de menções observadas nas questões da estrutura organizacional.

Em seus estudos, Mintzberg (2003, p.99), nomeia como instrumentos de vínculos os instrumentos utilizados para encorajar os contatos entre os indivíduos. O autor considera que tais mecanismos de incentivo podem ser incorporados à estrutura organizacional, sendo considerados muito relevantes para o desenho organizacional.

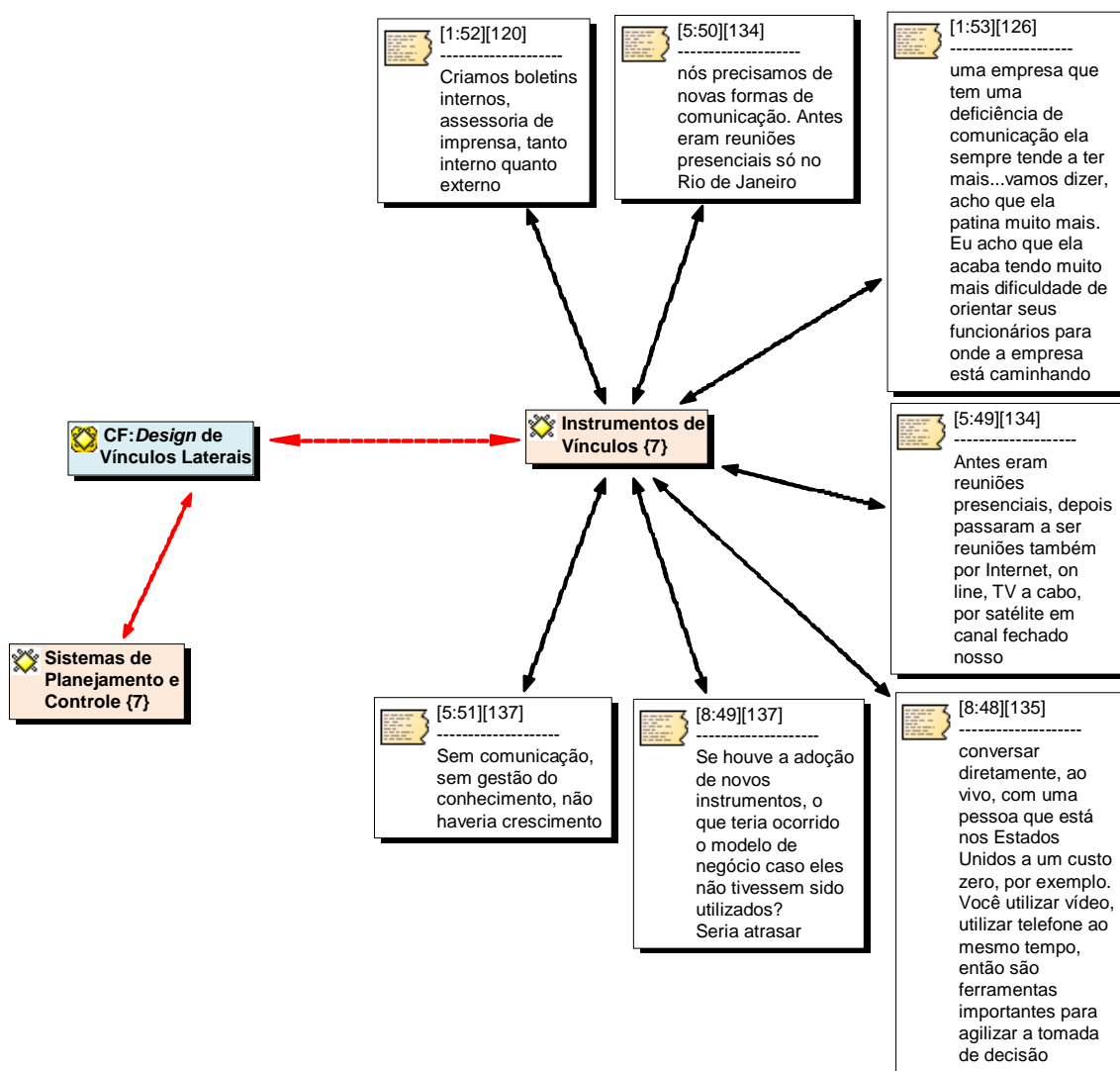
Pode-se ainda ampliar esse aspecto de interligação interna. Nesse sentido, pode-se recorrer a Oliveira (2007, p.87) ao mencionar que a adoção da nova possibilidade da estrutura organizacional é devida também às questões de interligação verificada entre os setores. Assim, pode-se considerar que os novos modelos de negócios, ao requisitarem novas estruturas organizacionais, implicam em que as empresas incorporem também novos instrumentos de vínculos entre pessoas e departamentos.

As empresas pesquisadas, conforme já se constatou na análise dos aspectos convergentes, relataram a utilização de novas ferramentas para os procedimentos de ação em relação aos vínculos entre os profissionais. Observa-se que os instrumentos adotados, estiveram, em algumas situações, relacionados à incorporação de mecanismos ligados à inovação nos processos de comunicação, como canais exclusivos de satélite e recursos da Internet, por exemplo.

Os respondentes relataram que caso não tivessem adotado tais mecanismos, os procedimentos ligados aos novos modelos de negócios seriam afetados, com conseqüente alteração nos resultados das empresas.

A figura 52 apresenta as diversas citações obtidas na análise de conteúdo com suporte de *software* para o código em questão, ou seja, Instrumentos de Vínculos.

Figura 52 - Citações referentes ao código Instrumentos de Vínculos.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

7.7.5 Avaliação da categoria familiar *Design* do Sistema de Tomada de Decisão

A última categoria familiar analisada com suporte de *software* é a denominada *Design* do Sistema de Tomada de Decisão. Nos procedimentos de análise foram

detectadas quatorze menções direta ou indiretamente vinculadas a tal categoria, o que representou 13,08% do total de ocorrências frequenciais ligadas à estrutura organizacional das empresas pesquisadas.

Os estudos conduzidos por Mintzberg (2003, p.37) evidenciam a condição de que tal parâmetro de *design*, assim chamado pelo autor, congrega dois tipos de descentralizações, como sendo suas componentes essenciais.

A primeira descentralização mencionada é a horizontal, na qual o autor se refere à dimensão em que os profissionais ocupantes de cargos não gerenciais podem exercer controle sobre as decisões, que podem, assim, fluírem para fora da linha de atuação da gestão (MINTZBERG, 2003, p.116-117).

Já a outra descentralização considerada pelo autor, a denominada de vertical, refere-se à dispersão do poder na cadeia de autoridade, fluindo na hierarquia do mais elevado ao mais baixo degrau (MINTZBERG, 2003, p.116).

Nas análises efetuadas com suporte de *software* foram detectadas dez ocorrências referentes ao código nomeado de Descentralização Horizontal e quatro menções ligadas ao código Descentralização vertical, o que significa dizer que em relação ao total de menções referentes à estrutura organizacional, os citados códigos representam 9,35% e 3,74%, respectivamente.

As taxas de representatividade apuradas na presente análise com suporte de *software* confirmam as constatações verificadas na análise das respostas predominantes, uma vez que aquela avaliação detectou que na Descentralização Horizontal ocorreu unanimidade nas respostas obtidas junto às empresas pesquisadas, enquanto que na Descentralização Vertical, apesar de não se verificar a mesma ênfase nas respostas, todas foram no sentido positivo de que se praticou ou pratica a mesma nos ambientes organizacionais dos novos modelos de negócios.

Os aspectos das ações das pessoas e suas autonomias em relação às ações requeridas nos novos ambientes de negócios são estudados por outros autores, e confirmam o que se apurou na presente análise de conteúdo com suporte de *software*.

Nadler *et al.* (1994, p.244) citam que nos desenhos organizacionais em unidades, as equipes de profissionais possuem maior latitude (*sic*) para resolver problemas e também acesso a maior quantidade de recursos para suas ações. Já Koontz, Weihrich e Cannice (2009, p.252-253) mencionam que a delegação de autoridade de decisão podem receber autorização para decidir sem solicitar

autorização de seus superiores e citam que uma das razões para tal ocorrência é a necessidade de oferecer respostas rápidas às demandas e expectativas dos clientes, ou seja, existentes no ambiente de negócios.

Configura-se, dessa maneira, a descentralização como uma ação de considerável importância às questões relacionadas ao novo formato organizacional adotado pelas empresas pesquisadas, a estrutura divisionada, o que, em instância prática, possibilita o atendimento das demandas originárias dos novos modelos de negócios.

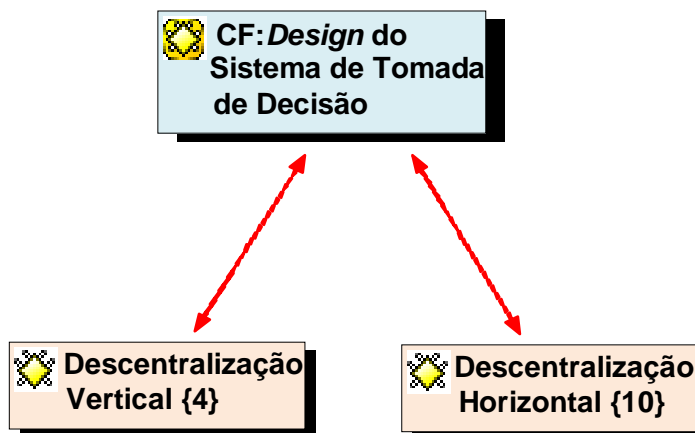
Nesse sentido, pode-se observar que a existência de diversas novas unidades de negócios nas organizações em destaque gerou como necessidade a criação de cargos e níveis decisórios, o que implica na adoção do que está relatado como código Descentralização Vertical. Por outro lado, também se verificou nas mesmas empresas, a adoção das práticas relacionadas ao código Descentralização Horizontal, caracterizada pela disseminação de poder a profissionais atuantes em cargos não gerenciais. Apesar de terem sido detectadas em intensidades diferentes na presente análise com suporte de *software*, as mesmas também foram observadas na análise das respostas predominantes, o que mostra suas efetivas práticas por essas empresas que mudaram significativamente seus modelos de negócios.

O fator de a Descentralização Horizontal ter sido detectada com maior intensidade de ocorrências frequentiais na presente análise com suporte de *software*, indica que as práticas adotadas estão mais concentradas no fato de dar atendimento às exigências dos novos modelos de negócios, tendo sido observadas respostas que corroboram tal condição: “houve crescimento de ‘pertinência” (ENTREVISTADO DA EMPRESA B) e “criação de produtos específicos para diversos países, uma vez que aquelas pessoas estão próximas das necessidades dos consumidores locais” (ENTREVISTADO DA EMPRESA C).

Por outro lado, os entrevistados relatam que caso não ocorresse a adoção das delegações, haveria comprometimento dos propósitos dos modelos de negócios e os resultados das empresas estariam igualmente comprometidos.

A figura 53 apresenta a categoria familiar ora em destaque, *Design* do Sistema de Tomada de Decisão e os códigos que a compõem, bem como as ocorrências frequentiais de cada um deles.

Figura 53 - Categoria familiar *Design* do Sistema de Decisão.

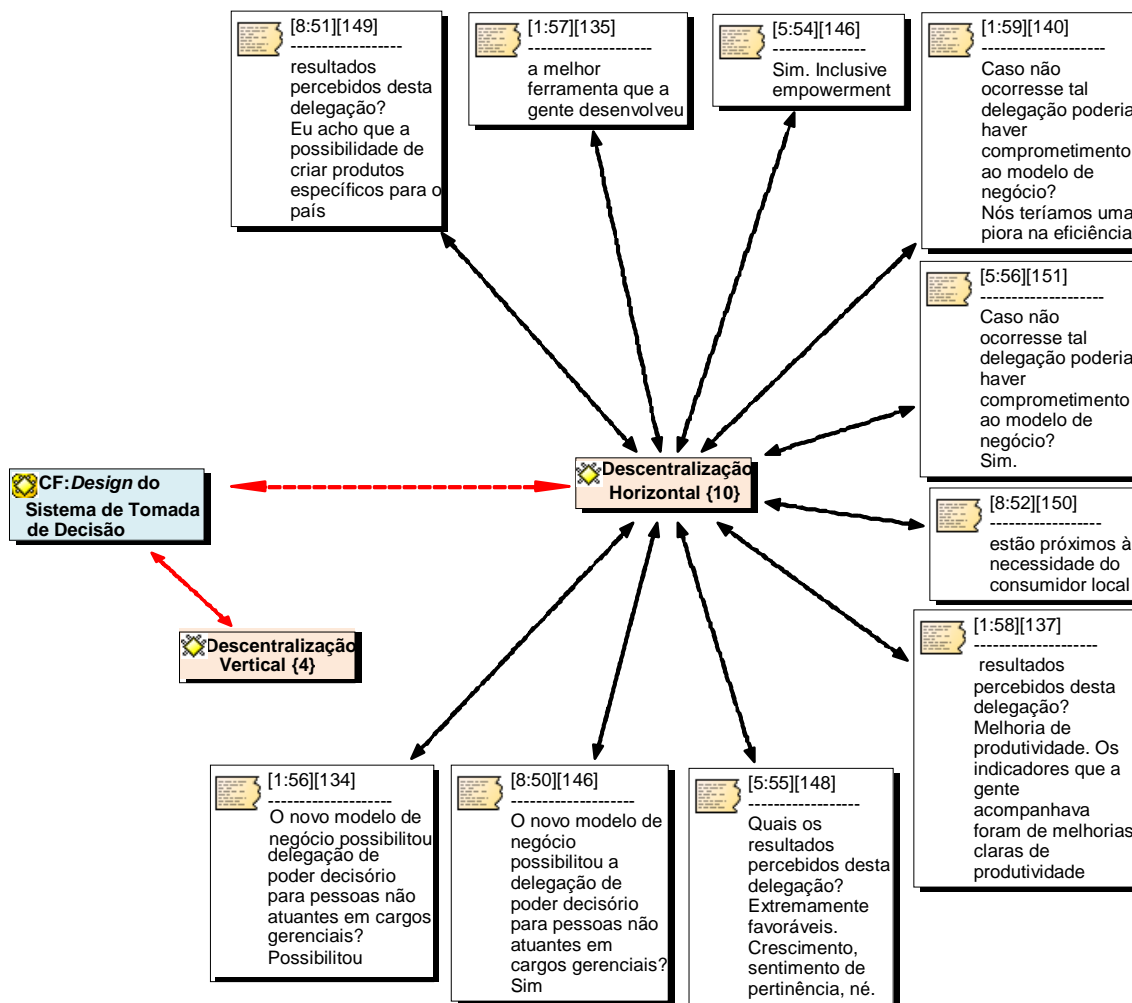


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Como já mencionado, na análise de conteúdo com suporte de *software* a categoria familiar *Design* do Sistema de Tomada de Decisão é composta por dois códigos, a saber: Descentralização Horizontal e Descentralização Vertical. Assim, a seguir, apresentam-se os dois códigos e suas composições.

O primeiro código a ser mostrado é o denominado Descentralização Horizontal, no qual foram detectadas dez menções direta ou indiretamente a ele ligadas. A figura 54 apresenta-o com suas respectivas menções.

Figura 54 - Citações referentes ao código Descentralização Horizontal.

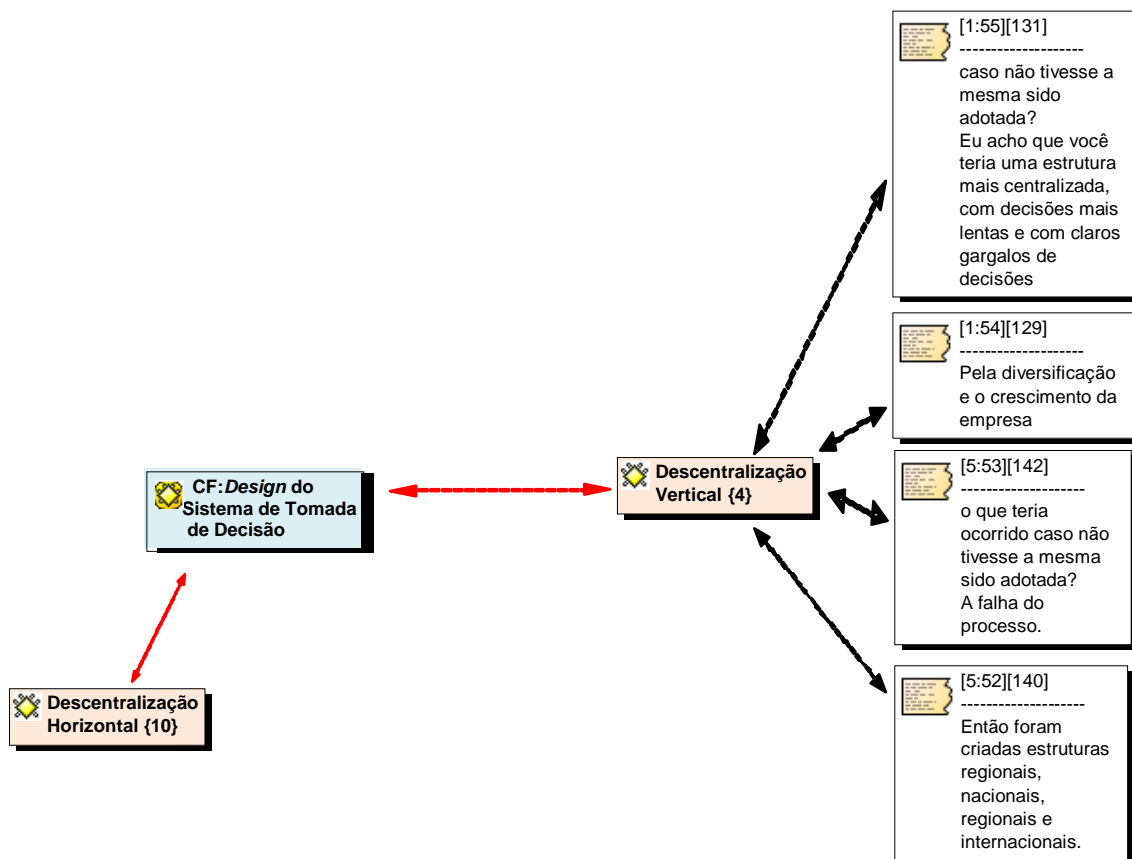


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Conforme já mencionado anteriormente, observa-se que há unanimidade em relação à existência das condições referentes ao código Descentralização Horizontal nas empresas pesquisadas, sendo que os pesquisados relatam que os resultados obtidos foram favoráveis aos novos modelos de negócios. Por outro lado, relatam que a não adoção de tal descentralização traria compromissos às empresas, seja nos modelos de negócios adotados ou mesmo nas questões da eficiência operacional dos processos, assim como também nos resultados finais das empresas.

O segundo e último código a ser apresentado é aquele referente à Descentralização Vertical. A figura 55 apresenta tal código e os detalhes de suas menções nas pesquisas realizadas junto às empresas.

Figura 55 - Citações referentes ao código Descentralização Vertical.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da análise de conteúdo com suporte de *software*.

Apesar de se verificar que as ocorrências frequentiais são de menor quantidade no presente código, as citações referentes à Descentralização Vertical demonstram que as organizações a adotaram de forma a atender às necessidades de seus novos modelos de negócios.

Confirma-se pelos relatos coletados, que a não adoção da referida descentralização traria comprometimento aos negócios.

7.8 Síntese dos resultados

Conforme exposto anteriormente a pesquisa identificou e possibilitou a análise dos Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais ou Contingenciais

relacionados às mudanças significativas nos modelos de negócios das empresas estudadas. A seguir são sintetizados os principais resultados desta análise.

7.8.1 Importância da estrutura organizacional para se efetivar alterações significativas em modelos de negócios

As questões que envolvem a estrutura organizacional nas empresas que passam por alterações significativas em seus modelos de negócios são de elevada importância, segundo a percepção de líderes das empresas que foram entrevistados na pesquisa de campo.

A análise de conteúdo efetivada a partir das respostas obtidas, tanto na modalidade com suporte de *software* específico para tal, quanto sem o seu suporte, identificou que há consistência a respeito da importância de se implantar modelo de estrutura que atenda às necessidades do novo modelo de negócio. Tal constatação pode ser verificada tanto nas respostas às questões abertas, quanto nas fechadas, com base em escala de avaliação.

Especificamente em relação aos blocos constitutivos dos modelos de negócios, pode-se observar que os sujeitos das empresas pesquisadas relataram importância média de 4,4 pontos na escala Likert de 1 a 5, e intensidade média de mudança de 4,6 nos referidos aspectos. Constata-se, portanto, grande importância e mudança nos blocos constitutivos dos modelos de negócios, e, por consequência, nos próprios modelos de negócios. Os sujeitos de pesquisa também atribuíram elevada pontuação na mesma escala tipo Likert, para a importância dos Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais ou Contingenciais propostos por Mintzberg. Nesse aspecto a pontuação média foi 4,6. Para o aspecto referente à intensidade de mudanças em tais parâmetros e consideração nos fatores, a pontuação foi de 4,4, ou seja, os parâmetros e os fatores estruturais considerados são importantes e passaram por expressivas mudanças. Por outro lado, os relatos qualitativos obtidos e analisados corroboram a referida importância.

Constatou-se, portanto, que nas três empresas pesquisadas os fatores organizacionais pesquisados são importantes, passaram por significativas mudanças, e na opinião dos líderes entrevistados tiveram importância significativa para a viabilização dos novos modelos de negócios desenvolvidos pelas empresas.

É importante ressaltar os pontos de similaridade nas respostas às questões abertas por parte dos três empresários e sujeitos da pesquisa. Do total de dezoito questões referentes ao modelo de negócios, somente em duas não se constatou alinhamento nas respostas, e, mesmo assim, em temas que não afetam as formatações dos novos modelos de negócios. Uma dessas questões se referia aos custos para adoção do novo modelo de negócio que no caso de uma empresa, diferentemente das outras, caiu, e a outra questão se referia às competências exigidas anteriormente à adoção do novo modelo de negócio, que no caso de uma empresa, o respondente não se sentiu confortável para expressar sua opinião a respeito.

Para as trinta e seis questões relativas à estrutura organizacional, em apenas três não houve convergência nas respostas dos executivos entrevistados, e em apenas uma das questões, a referente à adequação da estrutura para suportar o estágio tecnológico atual, um dos respondentes relatou entender que atualmente não se verifica tal fato. Tal condição de uniformidade também foi percebida nas menções destacadas na análise qualitativa de conteúdo baseada em *software*. Enfim, pelo fato de as respostas serem bastante convergentes, pode-se concluir que as empresas atribuem grande importância da estrutura organizacional para a efetividade de seus modelos de negócios que foram significativamente modificados.

A análise da pesquisa expôs ainda outros pontos importantes. Um deles é adesão dos profissionais às estruturas organizacionais. Nesse aspecto, um dos executivos utilizou a palavra “pertinência”, no sentido de “pertencimento”, ao se referir ao fato de os profissionais se sentirem mais envolvidos no ambiente de negócios, proporcionado pelo novo desenho de estrutura organizacional. Tal condição foi constatada como decorrente das ações de delegação efetivadas pela empresa.

Constatou-se também que as empresas pesquisadas partiram para atuações internacionais, o que implica em possuir profissionais que possam ser considerados internacionalizáveis, de maneira a que possam compreender as necessidades e particularidades dos mercados onde atuarão. Nesse sentido, apurou-se também que, tanto no âmbito nacional quanto no internacional, a adoção da nova estrutura organizacional possibilitou maior intimidade com os clientes, de maneira a gerar novos produtos, além de atuar em pontos de negócios até então não atendidos.

7.8.2 Consequências para os modelos de negócios caso as estruturas organizacionais não sofressem alterações

A pesquisa buscou identificar, também, quais seriam as consequências para as empresas caso as estruturas organizacionais não fossem alteradas para suportar as modificações significativas nos modelos de negócios.

Os respondentes, de maneira clara, afirmaram que os resultados seriam comprometedores em relação ao que se esperava dos modelos de negócios, implicando em: perda de eficiência, resultados negativos, perda de mercado e, até o encerramento das atividades.

Essas opiniões convergentes sobre o potencial impacto negativo do hipotético não alinhamento da estrutura organizacional aos novos modelos de negócios são consistentes com a também identificada importância da estrutura organizacional para viabilizar os novos modelos.

A pesquisa identificou que no entendimento dos líderes das empresas, a manutenção do formato anterior das estruturas organizacionais em modelos de negócios significativamente alterados traria como consequência a lentidão do processo decisório, dificuldade em se atribuir responsabilidades e falhas nos processos operacionais.

Essas condições constatadas reforçam a tese de que havendo modificação significativa nos modelos de negócios, as estruturas organizacionais necessitam passar por revisões, de maneira que a nova configuração possibilite o correto atendimento às demandas dos ambientes de negócios.

7.8.3 Momento da adoção de alterações nas estruturas organizacionais

A partir das respostas geradas pelos interlocutores constatou-se que as alterações nas estruturas organizacionais ocorreram em paralelo à adoção dos novos modelos de negócios. Nesse sentido, observa-se que as questões diretamente envolvidas com esse aspecto apontam no sentido de que a decisão de implantar novos modelos de negócios implicou em se adotar a nova configuração organizacional.

De maneira assertiva, constatou-se que para que os novos modelos de negócios fossem efetivados, foram implantadas unidades de negócios específicas para o atendimento adequado aos novos formatos pretendidos.

As empresas relataram que criaram as unidades de negócios para concretizar o formato de seus novos modelos de negócios, o que significa dizer que tais divisões foram implantadas para que os novos modelos pudessem passar a operar.

Ponto de destaque é que uma das empresas relatou que as alterações na estrutura são constantes e ocorrem a cada novo movimento nos negócios, o que confirma a tese de que as estruturas são planejadas para que possam tornar viáveis os novos modelos de negócios, notadamente em ambientes de fusões, incorporações, quando a aquisição de novas empresas em diferentes segmentos ainda não atendidos pela empresa-mãe, faz com que as estruturas sejam repensadas.

Observa-se que o movimento constante e a dinâmica do ambiente de negócios provocam alterações nas estruturas, tendo sido constatado que os diversos elementos componentes da mesma passam por modificações para que haja o correto ordenamento dos recursos e dispositivos colocados à disposição dos modelos de negócios.

7.8.4 Pontos de alterações nas estruturas organizacionais para dar sustentação adequada aos modelos de negócios significativamente alterados

Praticamente todos os elementos das estruturas organizacionais passaram por modificações visando o alinhamento aos modelos de negócios significativamente alterados.

De maneira geral, os principais componentes da estrutura organizacional - entendidos como comunicação, responsabilidades, atividades e autoridade - são alterados para dar adequada sustentação aos novos modelos de negócios, oriundos de alterações significativas.

Esses componentes, alinhados aos conceitos de Mintzberg e outros autores, conforme exposto anteriormente, são abordados sob a forma de Parâmetros de *Design*. Tais parâmetros são aqueles propostos por Mintzberg e escolhidos para fundamentar o desenvolvimento das pesquisas de campo.

Os referidos parâmetros foram considerados de maneira muito incisiva pelos sujeitos da pesquisa, permitindo concluir que nos três casos estudados eles são modificados visando dar suporte aos novos modelos de negócios. Assim, os parâmetros e os fatores situacionais ou contingenciais, relativos a Especialização da tarefa, Formalização do Comportamento, Treinamento e Doutrinação, Agrupamento em Unidades, Tamanho da Unidade, Sistema de Planejamento e Controle, Instrumentos de Vínculos, Descentralização Vertical, Descentralização Horizontal, Idade e Tamanho, Sistema Técnico, Ambiente e, Poder, foram consistentemente modificados visando viabilizar os novos modelos de negócios. Essas mudanças refletem-se de forma sintética na resposta dos três sujeitos de pesquisa de que as empresas promoveram mudança de intensidade muito elevada em suas estruturas.

7.8.5 Aplicação do modelo de estrutura organizacional de Mintzberg em empresas que alteram significativamente seus modelos de negócios

Constatou-se que as três empresas que modificaram significativamente seus modelos de negócios alteraram seus modelos de estrutura de maneira substancial, em todos os seus componentes. Observou-se, também, que as modificações nos componentes estruturais geraram igualmente alteração no formato organizacional, ou seja, na tipologia estrutural identificada nas referidas empresas.

As estruturas originárias, ou seja, antes das alterações significativas nos modelos de negócios, apresentavam-se sob o formato de Estrutura Simples, conforme denominação proposta por Mintzberg (2003, p.34, 178-179). As características das estruturas de tais empresas envolviam a supervisão direta da cúpula, com mínima diferenciação das unidades de negócios.

Após a adoção dos novos modelos de negócios, as empresas adotaram a Forma Divisionada, proposta por Mintzberg (2003, p.34). Nesse formato, a base de atuação no mercado define as unidades de negócios e essas atuam de maneira a ter controle sobre as funções exigidas para atendimento adequado aos diversos segmentos (MINTZBERG, 2003, p.240).

Os executivos das empresas relatam que os resultados apresentados são muito bons, inclusive com crescimento e lucro, o que implica dizer que a adoção do

formato de estrutura divisionada foi adequada aos três modelos de negócios estudados.

Outro aspecto característico da referida Estrutura Divisionada e identificado nas empresas pesquisadas é que unidades de serviços compartilhados foram criadas para dar suporte a atividades comuns a todas as unidades de negócios. Tais unidades passaram a ter gestão própria, de maneira a se possibilitar ações dirigidas e resultados identificados com seus negócios.

A teoria de Mintzberg sobre tipologia organizacional mostrou-se aderente às três empresas pesquisadas que alteraram significativamente seus modelos de negócios, sendo necessário observar os diversos Parâmetros de *Design*, bem como os Fatores Situacionais ou Contingenciais, por ele propostos.

7.8.6 Ferramentas para mapear mudanças nas estruturas organizacionais em função de mudança significativa nos modelos de negócios

Os mecanismos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa – blocos constitutivos do modelo de negócio e parâmetros de *design* organizacional – mostraram-se bastante adequadas para a coleta e análise dos dados sobre um tema bastante complexo.

Os instrumentos de referência para coleta dos dados mostraram-se operacionais à medida em que possibilitaram prospectar temas estudados no campo teórico em situações experimentadas pelas empresas. Complementarmente, as fichas de registros das pesquisas, atreladas aos instrumentos de referências, permitiram os esclarecimentos necessários nos momentos das entrevistas.

8 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A presente tese teve como objetivo identificar, descrever e analisar as alterações na estrutura organizacional de empresas que promoveram significativas mudanças em seus modelos de negócios. O tema estrutura organizacional tem sido estudado sob diversas perspectivas no âmbito acadêmico, porém a revisão da literatura possibilitou constatar que a sua relação com as mudanças nos blocos constitutivos dos modelos de negócios é pouco explorada.

O delineamento da pesquisa deu-se por meio de um estudo de casos múltiplos realizado em três empresas de porte expressivo que alteraram significativamente seus modelos de negócios. O modelo teórico que deu suporte ao desenvolvimento dos instrumentos de coleta e análise dos dados foi desenvolvido com base em um *framework* de modelo de negócio combinado com um *framework* de parâmetros da estrutura organizacional. Os instrumentos aplicados aos sujeitos da pesquisa – líderes das empresas estudadas – mostraram-se bastante consistentes e passíveis de serem replicados em grandes amostras em estudos semelhantes. As análises foram realizadas com base em critérios quantitativos – embora sem representatividade estatística – e qualitativos, por meio da análise de conteúdo estruturada e suportada por *software* especializado. Os resultados quantitativos e qualitativos mostraram-se consistentes e convergentes.

Constatou-se nas organizações estudadas, inicialmente, que, tanto as mudanças no modelo de negócio quanto as alterações na estrutura organizacional são temas de elevada importância.

Especificamente em relação aos modelos de negócios, a pesquisa identificou que houve mudança significativa nas três empresas. A constatação da alteração significativa dos modelos de negócios ocorreu a partir de sua configuração operacional, compreendendo: a satisfação de necessidades não atendidas, entrega de novos produtos e serviços, aprimoramento ou transformação dos mercados existentes e, criação de novos mercados. As pesquisas qualitativa – baseada em análise de conteúdo – e quantitativa – baseada em respostas por meio de escalas – possibilitaram concluir que as empresas atenderam plenamente esses quatro requisitos.

A pesquisa possibilitou avaliar a importância dos blocos constitutivos dos modelos de negócios e a intensidade da mudança que ocorreu nos mesmos. Nas

três empresas foi atribuída importância predominantemente alta ou muito alta a todos os blocos. Embora a amostra seja pequena, como a variância é relativamente baixa, a média passa a ter um significado importante, e, nesse caso, destacam-se os seguintes blocos do modelo de negócio com importância muito alta: Configuração de Valor (dentro do qual encontra-se a estrutura organizacional), Proposta de Valor para os clientes, Relacionamento com os clientes e Competências Essenciais. Com importância classificada como alta destacam-se: Canal de Distribuição, Estrutura de Custos, Fluxo de Receita, Relacionamento com Parceiros e Cliente-alvo. Considerando-se os 27 fatores e avaliações (3 empresas com 9 blocos de avaliação), em 14 (52%) foi atribuída importância muito alta, em 11 (41%) importância alta, e em apenas 2 (7%) importância média. Em relação à intensidade da mudança promovida nos blocos do modelo de negócio, também identificou-se uma classificação alta e muito alta. Exatamente os quatro blocos descritos acima que foram considerados muito importantes em termos médios; foram considerados também os que passaram por intensidade de mudança muito alta, reforçando a relevância da mudança nos modelos de negócios. Considerando-se os 27 fatores de avaliação, em 17 (63%) entendeu-se que a mudança foi muito intensa, em 8 (30%) foi alta, e em apenas 2 (7%) foi média. Se considerarmos em termos médios para as três empresas, o efeito combinado de importância e intensidade da mudança no modelo de negócio, os blocos que tiveram a maior pontuação foram Proposta de Valor para os clientes e Configuração de Valor, no qual encontra-se a estrutura organizacional.

Também em relação à estrutura organizacional a pesquisa constatou atribuição de elevada importância e significativas mudanças na maioria dos Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais, tanto com base na pesquisa qualitativa e análise de conteúdo das respostas, quanto na pesquisa quantitativa baseada nas respostas por meio de escalas. Em relação à importância dos fatores houve predominância de classificação alta e muito alta para todos os fatores nas três empresas. Com importância classificada como muito alta destacaram-se os fatores: Especialização da Tarefa, Agrupamento em Unidades, Ambiente, Formalização do Comportamento, Tamanho da Unidade, Treinamento e Doutrinação e Sistemas de Planejamento e Controle. Com importância alta foram classificados os fatores: Descentralização Horizontal, Idade e Tamanho, Instrumentos de Vínculos, Poder, Sistema Técnico e Descentralização Vertical. Em termos médios, a 7 dos 13 fatores

foi atribuída importância muito alta, e em 6 fatores importância alta. Considerando-se os 39 fatores e avaliações (3 empresas e 13 fatores), em 22 (56%) foi atribuída importância muito alta, e em 16 (41%) importância alta e em apenas um 1 (3%) foi atribuída importância média. Em relação à intensidade da mudança promovida nos fatores também houve predominância de classificação muito alta e alta. Em termos médios, os 5 fatores que passaram por intensidade de mudança muito alta também foram classificados como muito importantes. Considerando-se os 39 fatores de avaliações nas três empresas, em 20 (51%) a intensidade de mudança foi muito alta, em 16 (41%) alta, e em 3 (8%) média. Considerando-se em termos médios para as três empresas, o efeito combinado de importância e intensidade da mudança na estrutura organizacional, os Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais que tiveram a maior pontuação foram: Especialização da Tarefa, Agrupamento em Unidades, Ambiente, Formalização do Comportamento e Tamanho da Unidade.

Com base nos relatos dos sujeitos da pesquisa, apurou-se que a não alteração da estrutura organizacional visando o alinhamento aos novos modelos de negócios, provavelmente implicaria no comprometimento da plena viabilização desses e conseqüentemente dos resultados potenciais. Consistentemente a análise de conteúdo das respostas possibilitou constatar que na maioria absoluta das questões relativas às alterações na estrutura organizacional houve convergência nas respostas dos sujeitos de pesquisa quanto à extrema importância do alinhamento da mesma aos novos modelos. Verificou-se, também, que a alteração nas estruturas organizacionais ocorreu simultaneamente às mudanças nos modelos de negócios, de maneira a assegurar a continuidade estável das operações das empresas. Observou-se, também, que a modificação nos componentes da estrutura das empresas pesquisadas foi acompanhada pela adoção de unidades de negócios. Esse tipo de estrutura – denominada por Mintzberg como Divisional – possibilitou que as diversas partes das empresas tivessem maior autonomia, de forma consistente com as elevadas pontuações para as questões de descentralização. Essa configuração de estrutura organizacional permitiu às empresas maior celeridade no atendimento de seus mercados. Assim, também como base na análise de conteúdo, pode-se concluir que essas empresas, que mudaram significativamente seus modelos de negócios, alteraram as estruturas organizacionais visando o devido alinhamento.

Os resultados reportados são restritos ao grupo das três empresas pesquisadas e permitem a formulação de pelo menos três hipóteses que podem ser avaliadas em pesquisas futuras com amostras significativas: a) mudanças significativas nos modelos de negócios implicam em mudanças nas estruturas organizacionais; b) as mudanças na estrutura organizacional ocorrem de forma alinhada e paralela às mudanças no modelo de negócio, e c) as mudanças na estrutura organizacional devem ocorrer na maioria dos parâmetros de *design*, considerando-se todos os fatores situacionais ou contingenciais.

A pesquisa possibilitou estudar, de forma integrada e suportada por dois *frameworks* bastante estruturados, um tema academicamente emergente – que são os modelos de negócios – com um tema clássico – que é a estrutura organizacional, a despeito da amostra reduzida e intencional – que não possibilita extrapolações. Os resultados obtidos provavelmente refletem, no ambiente das empresas em geral, a importância do contínuo alinhamento da estrutura organizacional ao modelo de negócio, e a metodologia desenvolvida é uma contribuição para que futuros estudos sejam realizados em amostras mais significativas de empresas.

REFERÊNCIAS

ADES, Cely; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Godim de; PLONSKI, Ari. O portfólio de modelos de negócios como estratégia de marketing de tecnologia no B2B. In: ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

AGUIAR, Andson Braga; MARTINS, Gilberto de Andrade. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. **Revista Contabilidade e Finanças/USP**, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 51-64, set.2006.

AGUSTINI, Carlos A. D. A.; OLIVEIRA, J.T. Guidance: orientação vocacional corporativa. In: AGUSTINI, Carlos. A. D. A. **Mercado de Capitais e análise de ações**. São Paulo: Globus, 2009. cap. 18.

ALBUQUERQUE, João Porto de. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. **Revista de Administração de Empresas / FGV**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 313-329, maio/jun. 2012.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Creating value through business model innovation. **Mit Sloan Management Review**, Massachusetts, p. 41-49. Spring 2012.

ARAÚJO, José Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. Adoção do e-business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 1, p.147-161, 2013.

As 1000 maiores empresas do Brasil. **Exame**, São Paulo, ed 2012, jul. 2012. Edição especial melhores e maiores

As Melhores da Dinheiro – As 1000 melhores empresas do Brasil. **Isto É**, São Paulo, ano 15, n. 776A. ago. 2012. Edição especial Dinheiro.

BAMBURY, Paul. A taxonomy of Internet Commerce. **First Monday**, Chicago, v. 3, n. 10, oct. 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 279p.

BATOCCHIO, Antônio; BIAGIO, Luiz Arnaldo. A importância do capital intelectual na Administração estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 1999.

BAXTER, Pamela; JACK, Susan. Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. **The Qualitative Report**. v. 13, n. 4, p.544-559, dec. 2008.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1977.

BIASCA, Rodolfo E. **Resizing reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BIGNETTI, Luiz Paulo. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 33-53, set./dez. 2002.

BOONS, Frank; LÜDEKE-FREUND, Florian. Business models for innovaton: state of the art and steps towards e research agenda. **Journal of Cleaner Production/Elsevier**, Philadelphia, v. 45, p. 9-19, jun. 2012.

BORINI, Felipe Mendes; FLEURY, Maria Tereza Leme. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 1, p. 575-593, jul./ago. 2010.

BURTON, Richard M.; DESANCTIS, Gerardine, OBEL, Borge. **Organizational design: step-by-step approach**. Cambridge: Cambridge, 2010. 235p.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira *et al.* Building a better of measure of business performance. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 1, n. 2, art. 8, maio/ago. 2007.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2009. 366p.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2002. 301p.

CHANDLER JR., Alfred DuPont. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Massachusetts: MIT, 1962. 463p.

CHESBROUGH, Henry. **Modelos de negócios abertos**. Porto Alegre: Bookman, 2012. 220p.

_____. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. In: CHESBROUG, H.; VANHAVERBEKRE, Win; WEST, Joel. **Oxford University Press**. Oxford, 2006. p. 1-25.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006. 142p.

_____. **Visão e ação estratégica**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002. 159p.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 395p.

COLTRO, Alex. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Caderno de Pesquisas em Administração/FEA-USP**, São Paulo, v. 1, n. 11, p. 37-45, 1º.trim. 2000.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 640p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p.

CRISPIM, Sergio Feliciano; FILLIETAZ, Alexandre. Migração de valor na indústria farmacêutica. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 15, n. 2, p. 10-31, abr./jun. 2010.

CRISPIM, Sérgio Feliciano; Lugoboni, Leonardo. Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas instituições de ensino superior da região metropolitana de São Paulo. **Estudos**, Lisboa, p.41-54, jan./mar. 2012.

CRISPIM, Sergio Feliciano; RANGEL, Flávio Corrêa; TAKATA, Edson Hiroshi. A importância da gestão estratégica como fator de sobrevivência de uma IES – Instituição de Ensino Superior. In: SEMEAD, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 589p.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. New Delhi : Sage Publications. 1994, 643p.

DINIZ, Eduardo. **Revista de Administração de Empresas/FGV**, São Paulo, v. 52, n. 6, p.581, nov./dez. 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DUARTE, Márcia de Freitas; ALCADIPANI, Rafael. Contribuições do organizar (*organizing*) para os estudos organizacionais. In: ANPAD, n.37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

DUTRA, Ademar. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade/UFSC**, Santa Catarina, ano 2, v. 1, p. 25-56, jan./jun. 2005.

ERIKSSON, Hans-Erik; PENKER, Magnus. **Business modeling with uml business patterns at work**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2000. 459p.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980. 190p.

_____. **The active society: a theory of societal and political process**. New York: The Free Press, 1968. 698p.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1978. 138p.

FLIGSTEIN, Neil. Alfred Chandler and the sociology of organizations. **Irle Berkeley**, Califórnia, p. 1-16, 2007. Disponível em: <<http://irle.berkeley.edu/workingpapers/161-07.pdf>> . Acesso em: 19 mar. 2013.

GALBRAITH, Jay. R. **Designing matrix organizations that actually work**. California : Center for Effective Organizations. 2009, 8p.

_____. The evolution of enterprise organization designs. **Journal of Organization Design**, Denmark, v. 1, n. 2, p. 1-13, 2012.

GALDOS, Gonzalo. **Toma de decisions**. Lima: Peru, 2013.160p.

GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, EUA, v. 76, n. 1, p. 37-74, spring 2002.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 198p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 460p.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas/FGV**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GOUVEIA, Luís Borges. **Negócio electrónico – conceitos e perspectivas de desenvolvimento**. São João do Estoril : Sociedade Portuguesa de Inovação, 2006. 160p.

HAGEL III, John; SINGER, Marc. Unbundling the corporation. **McKinsey Quarterly**, p.147- 156. jun. 2000. Disponível em: <http://mckinseyquarterly.com/unbundling_the_corporation_1069>. Acesso em: 03 out. 2012.

HAIR JR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

HALL, Richard H. **Organizações, estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, 322p.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. 370p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 550p.

JELASSI, Tawfik; LEENEN, Stefanie. An e-commerce Sales model for manufacturing companies: a conceptual framework and a European example. **European Management Journal, France**, v. 21, n. 1, p. 38-47, feb. 2003.

KALLÁS, David. Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. **Revista de Administração de Empresas/FGV**. São Paulo, v. 52, n.6, p.704-705, nov./dez. 2012.

KARADIMAS, Nikolaos V.; LOUMOS, Vassili; TSIGKAS, Alexander. Sel organizing structures of ad-hoc cooperations for custom made products and services. 20th European Conference on Modelling and Simulation Wolfgang Borutzky, Alessandra Orsoni, Richard Zobel, ECMS, **Proceedings...** 2006. Disponível em: <<http://www.scs-europe.net/services/ecms2006/ecms2006%20pdf/85-lbs.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2012.

KIM, Chan; MAUBORGNE, Renée. How strategy shapes structure, **Harvard Business Review**, Massachusetts, 2009. Disponível em: <<http://hbr.org/2009/09/how-strategy-shapes-structure/ar/1>> . Acesso em: 18 mar. 2013.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Mark. **Administração uma perspectiva global e empresarial**. 13. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009. 667p.

LEVINSON, Harry. **Organizational assessment: a step-by-step guide to effective consulting**. Washington: American Psychological Association, 2002. 317p.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, New York, v.22, n.140, 5-55, jun.1932.

LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Consolidação de componentes de modelos de negócios para o comércio eletrônico de produtos virtuais**. 2004. 254 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

LUNENBURG, Fred C. Organizational structure: Mintzberg's framework. **International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity**, v. 14, n. 1, 2012.

MADEIRA, Gilberto dos Santos; PEREIRA, Moacir. Desenhando estruturas organizacionais: das burocracias de Weber e Mintzberg às organizações contemporâneas. In: CONVIBRA CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., p. 1-14, 2011, **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2477.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2013.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDE, Malcol; GILLESPIE, Andrew. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2013, 368p.

MAGRETTA, Joan. **A importância dos modelos de negócio**. Revista Exame.com, São Paulo, julho de 2002. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/noticia/a-importancia-dos-modelos-de-negocio-m005047>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

_____. Why business models matter. **Harvard Business Review**, Massachusetts, p. 3-8, mai. 2002.

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **Eduser Revista de Educação**. v. 2, n.2, p.49-65, 2010.

MINCIOTTI, Silvio A. Uma reflexão sobre o método científico aplicado em pesquisas em Administração. **Revista Imes**, ano XVI, n. 47, p. 31-37, set./dez. 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 334p.

_____. Organization design: fashion or fit? **Harvard Business Review**, v. 59, n.1, p.103-116, jan./feb. 1981.

_____. Structure in 5'S: a synthesis of the research on organization design. **Management Science**/University of Maryland, Baltimore, v.26, n. 3, p. 322-341, mar.1980.

_____. **The structuring of organizations: a synthesis of the research**. New Jersey: Prentice Hall, 1979. 512p.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525p.

_____. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, 525p.

_____. Management: a streamlined course for students and business people, **Barron's Review Series**, New York, p. 155-169, 1993.

MORILHAS, Leandro José *et al.* Spin-off e a criação de valor para os acionistas: um estudo de caso da Motorola. In: **SEMEAD**, 12, 2009. São Paulo.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986. 112p.

_____. **Teoria geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1979. 213p.

MUEHLHAUSEN, Jim. The difference between the model, framework and architecture. **Business Model Institute**, Indianápolis. Disponível em: <<http://businessmodelinstitute.com/the-difference-between-the-business-model-framework-and-architecture>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

NADLER, David A. *et al.* **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 265p.

NJIE, Baboucarr; ASIMIRAN, Soaib. Case study as a choice in qualitative methodology. **IOSR Journal of Research & Method in Education**. v.4, n.3, p. 35-40, may/jun. 2014.

NUSSBAUM, Bruce. Get creative! How to build innovative companies. **Businessweek**, New York, p.59-81, August, 1, 2005.

OECD. **Frascati Manual**. Paris, 2002.

_____. **Oslo Manual**. European Commission, 1990.

_____. **Manual de Oslo**. Trad. Finep. OCDE, 2005.

OLIVEIRA, Denise Cristina de. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista Enferm.UERJ**. n.16, p.569-576, out./dez. 2008.

OLIVEIRA, Nélío. **Organizações automatizadas**. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 208p.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócios**. 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 280p.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of Association for Information Systems**. Atlanta, v. 15, may 2005.

PATELI, Adamantia G.; GIAGLIS, George M. **A framework for understanding and analyzing eBusiness models**. 16th Bled eCommerce Conference eTransformation. Slovenia: 2003, p.329-348.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Modelo de gestão uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PEROTTI, Edoardo; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Campo Largo, v. 4, n. 2, nov. 2005.

PICCHIAI, Djair. **Estruturas organizacionais modelos**. Universidade Federal de São Paulo. 2010. Disponível em: <http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-modelos_de_estruturas_organizacionais_material.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2012.

PLANT, Robert; WILLCOCKS, Leslie P. Pathways to e-business leadership: getting from bricks to clicks. **Mit Sloan Management Review**, Massachusetts, p. 50-59, spring 2001.

PORTER, Michael. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, Massachusetts, p. 66-78, mar. 2001.

RAPPA, Michael. Business models on the web. **Institute for Advanced Analytics**, North Carolina, p.1-6, 2006.. Disponível em: <<http://digitalenterprise.org/models/models.htm>>. Acesso em: 01 abr. 2013.

RESENDE, Alexandre Pimentel de, *et al.* Consórcio modular: o novo paradigma do modelo de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 22., 2002. **Anais...** Curitiba: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, outubro 2002.

RIBEIRO, Denise. Configurações organizacionais: um retrato da produção acadêmica nacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

RIBEIRO, Denise de Andrade. Estruturas organizacionais: um possível delineamento da produção científica nacional sobre o tema no período 1998-2008. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**. Minas Gerais, v. 3, n. 6, jul./dez. 2009.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 431p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 524p.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **ALEA**, v.7, n.2, jul./dez.2005.

ROSA, José Antônio; MARÓSTICA, Eduardo. **Modelos de negócios organizações e gestão**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 88p.

SACOMANO NETO, Mário; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gestão e Produção**. v.7, n.3, p.136-145, Agosto 2000.

SARDAS, Marcos. Valor percebido como elemento estratégico. **Marketing Industrial**, n. 63, p.40-45, março, 2014.

SHAFER, Scott M.; SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane C. The Power of business models. **Business Horizons**/Indiana University, v.48, p.199-207, 2005.

SHAY, Jeffrey P.; ROTHARMER, Frank T. Dynamic competitive strategy: towards a multi-perspective conceptual framework. **Long Range Planning**, v. 32, n.6, p. 559-572, 1999.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 523p.

SIQUEIRA, Ethevaldo. **2015 como viveremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

SIQUEIRA, Luciene Diana; CRISPIM, Sérgio Feliciano. Modelos de negócio na era digital. **Espacios**, Caracas, v.33, n.7, p.21-34

SIQUEIRA, Luciene Diana; CRISPIM, Sérgio Feliciano; GASPAR, Marcos Antonio. A utilização do modelo de negócios conceitual no gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. In: ENADI ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 4., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: Anpad, 2013.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. The third wave of business process management: digital six sigma – integrating continuous improvement, with continuous change, with continuous learning. 2003. **Howard Smith & Peter Fingar (Ed)**. Disponível em: <<http://bptrends.com/publicationfiles/12-03%20ART%20Digital%20Six%20Sigma-Smith-Fingar1.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2012.

STAKE, Robert. E. The case study method in social inquiry. **Educational Researcher**. v. 7, n. 2, p.5-8, 1978.

TACHIZAWA, Takeshi; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997. 335p.

TAPSCOTT, Don; LOWY, Alex; TICOLL, David. Blueprint to the digital economy creating wealth in the era of e-business. **McGraw Hill Book**. p.1-18, jan 1998.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Pesquisa qualitativa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013. 371p.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v.43, p.172-194, 2010.

URBANAVICIUS JÚNIOR, Vladas. **Parâmetros organizacionais de Mintzberg: análise da estrutura organizacional de um programa interinstitucional de pré-incubação de empresas no município de Itajubá, MG**. 2008. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Administrativas, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008.

VALOR 1000. **Valor Econômico**, São Paulo, ano 12, n. 12, ago. 2012. Edição especial.

VAN DER MERWE, A.P. Project management and business development: integrating strategy, structure, process and projects. **International Journal of Project Management/Rand Afrikaans University**, v. 20(5), p. 401-411, 2002.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 208p.

VIANNA, Mauricio *et al*. **Design thinking**. Rio de Janeiro: MJV, 2012. 161p.

VIEIRA, Kelmara Mendes; Dalmoro, Marlon. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número e a disposição influenciam nos resultados? In: ENCONTRO ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro; Anpad, 2008.

WANTO, Hary Sastrya; SURYASAPUTRA, Ruswiati. The effect of organizational culture and organizational learning towards the competitive strategy and company

performance. **International Foundation for Research and Development**, Australia, v. 4, n. 9, p. 467-476, sep. 2012.

WEILL, Peter *et al.* Do some business models perform better than others: a study of the 1000 largest US firms. **MIT Sloan/Working paper**, Massachusetts, n. 226, 2005.

WIND, Jerry Yoram; MAIN, Jeremy. **Provocar mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 389p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

ZILBER, Silvia Novaes. **Fatores críticos para o desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais**. 2002. 426 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

ZMOGINSKI, Amanda Saraiva *et al.* Co-criação de valor: inovação no modelo de negócio obtendo vantagem competitiva. **Revista Jovens Empreendedores: Mackenzie**, Brasil, v.VI, n.10, p.46-65, jan./jul.2009.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The business model: theoretical roots, recent developments, and future research. **Iese Business Scholl Working Paper**, Navarra, n. 862, sep. 2010.

APÉNDICES

APÊNDICE A - Instrumento de referência para coleta de dados sobre o modelo de negócio

Instrumento de referência para coleta de dados sobre o modelo de negócio

(Dados coletados nas fichas respectivas)

EMPRESA:	
CONTATO:	DATA DA COLETA DOS DADOS:

PILAR DE DE AGRUPAMENTO	BLOCO CONSTITUTIVO DO MOD. DE NEGÓCIO	SEQ.	TEMAS OPERACIONAIS FOCAIS (A partir de Osterwalder et al., 2005, 2011; Chesbroug, 2012)	ANTES DA ALTERAÇÃO NO MOD. DE NEGÓCIO	AÓS A ALTERAÇÃO NO MOD. DE NEGÓCIO	AValiação DA ALTERAÇÃO NO MOD. DE NEGÓCIO	COMO AFETA A ESTRUTURA
Produto	Proposta de valor	1	Portfólio dos produtos e/ou serviços (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.23; Chesbroug, 2012, p.95).				
Relacionamento com clientes	Cliente-alvo	2	Segmentos de clientes para os quais a empresa quer oferecer valor (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.21; Chesbroug, 2012, p.95).				
	Canal de distribuição	3	Meios utilizados pela empresa para contatar seus clientes (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.27; Chesbroug, 2012, p.95).				
	Relacionamento	4	Tipos diferentes de ligações entre a empresa e seus segmentos de clientes (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.29; Chesbroug, 2012, p.95).				
Gestão de infraestrutura	Configuração de valor	5	Organização das atividades e dos recursos (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.35; Chesbroug, 2012, p.95).				
	Competências essenciais	6	Competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.37; Chesbroug, 2012, p.95).				
	Relacionamento com parceiros	7	Rede de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer eficiência e comercializar valor (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.39; Chesbroug, 2012, p.95).				
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	8	Consequências financeiras dos meios empregados no modelo de negócio (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.41; Chesbroug, 2012, p.95).				
	Fluxo de receita	9	Forma como a empresa obtém lucro através da variedade do fluxo de receitas (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.31; Chesbroug, 2012, p.95).				

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.21, p.23, p.27, p.29, p.31, p.35, p.37, p.39, p.41; Chesbroug, 2012, p.95.

APÊNDICE B – Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca da intensidade da mudança no modelo de negócio

Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca da intensidade da mudança no modelo de negócio

Pg. 01/02

Empresa:
Entrevistado:

Data da coleta:

Assinalar a intensidade da mudança no modelo de negócio:

1	2	3	4	5
Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

APÊNDICE C – Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca do grau de importância e da intensidade de utilização de cada bloco constitutivo do modelo de negócio

Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca do grau de importância e da intensidade de utilização de cada bloco constitutivo do modelo de negócio.

Página 02/02

Empresa:		Data da coleta:	
Entrevistado:			

Assinalar o grau de importância do bloco para o negócio, bem como o grau de intensidade de mudança pela qual o bloco passou.

Escala de pontuação
1 = Muito baixa
2 = Baixa
3 = Média
4 = Alta
5 = Muito alta

Pilar de Agrupamento	Bloco constitutivo do Modelo de Negócio	Tema focal do bloco	Grau de importância					Grau de intensidade						
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Produto	Proposta de valor	Portfólio dos produtos e/ou serviços (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.23; Chesbrough, 2012, p.95).												
Relacionamento com clientes	Ciente-alvo	Segmentos de clientes para os quais a empresa quer oferecer valor (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.21; Chesbrough, 2012, p.95).												
	Canal de distribuição	Meios utilizados pela empresa para contatar seus clientes (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.27; Chesbrough, 2012, p.95).												
	Relacionamento	Tipos diferentes de ligações entre a empresa e seus segmentos de clientes (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.29; Chesbrough, 2012, p.95).												
Gestão de Infraestrutura	Configuração de valor	Organização das atividades e dos recursos (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.35; Chesbrough, 2012, p.95).												
	Competências essenciais	Competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.37; Chesbrough, 2012, p.95).												
	Relacionamento com parceiros	Rede de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer eficiência e comercializar valor (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.39; Chesbrough, 2012, p.95).												
Aspectos Financeiros	Estrutura de custos	Consequências financeiras dos meios empregados no modelo de negócio (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.41; Chesbrough, 2012, p.95).												
	Fluxo de receita	Forma como a empresa obtém lucro através da variedade do fluxo de receitas (Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.31; Chesbrough, 2012, p.95).												

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Osterwalder et al., 2005, p.18; 2011, p.21, p.23, p.27, p.29, p.35, p.37, p.39, p.41; Chesbrough, 2012, p.95.

APÊNDICE D - Instrumento de referência para coleta de dados sobre a estrutura organizacional

Instrumento de referência para coleta de dados sobre a estrutura organizacional (BASE: Mintzberg, 1980, 2003)

(Dados coletados nas fichas respectivas)

EMPRESA:			DATA DA COLETA DOS DADOS:			
CONTATO:						
"DESIGNS" PROPOSTOS POR MINTZBERG	PARÂMETROS DE "DESIGN" DE MINTZBERG	SEQ.	TEMAS OPERACIONAIS FOCAIS (A PARTIR DE MINTZBERG, 1980 e 2003)	ANTES DA ALTERAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO	APÓS A ALTERAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO	DETALHES DA OCORRÊNCIA
"Designs" das Posições	Especialização da Tarefa	1	Conhecimentos especializados requeridos dos trabalhadores (Mintzberg, 2003, p.38).			
	Formalização do Comportamento	2	Maneira pela qual é formalizada a separação dos componentes da organização e a padronização de seus processos (Mintzberg, 2003, p.45)			
	Treinamento e Doutrinação	3	Ensino de habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho (Mintzberg, 2003, p.51).			
"Design" da Superestrutura	Agrupamento em Unidades	4	Disposição das unidades sob o vértice estratégico, como subsídios à elaboração do organograma (Mintzberg, 1980, p.325).			
	Tamanho da Unidade	5	Dimensão de cada unidade ou grupo de trabalho, considerando a quantidade de profissionais em cada uma delas (Mintzberg, 2003, p.80)			
"Design" de Vínculos Laterais	Sistemas de Planejamento e Controle	6	Instrumentos utilizados para elaboração dos planos e controle dos serviços gerados nas unidades organizacionais (Mintzberg, 2003, p.89).			
	Instrumentos de Vínculos	7	Ferramentas ou mecanismos utilizados para encorajar os contatos entre os indivíduos em suas ligações funcionais (Mintzberg, 2003, p.99).			
"Design" do Sistema de Tomada de Decisão	Descentralização Vertical	8	Dispersão do poder entre muitas pessoas na cadeia de autoridade do nível superior ao nível mais baixo (Mintzberg, 2003, p.116).			
	Descentralização Horizontal	9	Dimensão em que os não gerentes controlam os processos decisórios. As decisões podem fluir para pessoas fora da linha de atuação (Mintzberg, 2003, p.116-117).			
Fatores Situacionais ou Contingenciais	Idade e tamanho	10	A estrutura de uma organização reflete sua idade, ou seja, há relação entre a idade e tamanho da organização com o grau de formalização adotado (Mintzberg, 1980, p.327).			
	Sistema Técnico	11	Quanto mais regulado e controlado for o sistema operacional, maior será o grau de formalização, assim como quanto maior for a sofisticação tecnológica aplicada, mais elaborada será a estrutura organizacional (Mintzberg, 1980, p.327).			
	Ambiente	12	A dinâmica do ambiente afeta a estrutura organizacional, de maneira a requisitar descentralização e diferenciação nos trabalhos (Mintzberg, 1980, p.328).			
	Poder	13	As condições de poder determinadas às pessoas geram maior ou menor centralização, assim como distribuição das decisões (Mintzberg, 1980, p.328).			

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, 1980, p.325, p.327, p.328; 2003, p.38, p.45, p.51, p.80, p.89, p.99, p.116, p.117.

APÊNDICE E – Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca da intensidade da mudança na estrutura organizacional

Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca da intensidade da mudança na estrutura organizacional

Pg. 01/03

Empresa:
Entrevistado:

Data da coleta:

Assinalar a intensidade da mudança na estrutura organizacional:

1	2	3	4	5
Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

APÊNDICE F – Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca do grau de intensidade de cada Parâmetro de Design de Mintzberg nas condições da estrutura organizacional para atendimento do novo modelo de negócio

Escala tipo Likert para coleta de percepções do entrevistado acerca da intensidade de cada Parâmetro de *Design* de Mintzberg nas condições da estrutura organizacional para atendimento do novo modelo de negócio

Pg. 02/03

Empresa: _____
Entrevistado: _____

Data da coleta: _____

Assinalar a importância de cada parâmetro de "design" para o modelo de negócio assim como a intensidade da mudança do parâmetro em função da mudança no modelo de negócio.

Escala de pontuação: 1(muito baixa) 2(baixa) 3(média) 4(alta) 5(muito alta)

Design de Mintzberg	Parâmetros de Design (Mintzberg)	Tema focal do parâmetro	Grau de importância					Grau de intensidade						
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Design das Posições	Especialização da tarefa	Conhecimentos especializados requeridos dos trabalhadores (Mintzberg, 2003, p.38)												
	Formalização do Comportamento	Maneira pela qual é formalizada a separação dos componentes da organização e a padronização de seus processos (Mintzberg, 2003, p.45)												
	Treinamento e Doutrinação	Ensino de habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho (Mintzberg, 2003, p.51)												
Design da Superestrutura	Agrupamento em Unidades	Disposição das unidades sob o vértice estratégico, como subsídios à elaboração do organograma (Mintzberg, 1980, p.80)												
	Tamanho da Unidade	Dimensão de cada unidade ou grupo de trabalho, considerando a quantidade de profissionais em cada uma delas (Mintzberg, 2003, p.80)												
Design de Vínculos Laterais	Sistemas de Planejamento e Controle	Instrumentos utilizados para elaboração dos planos e controle dos serviços gerados nas unidades organizacionais (Mintzberg, 2003, p.89)												
	Instrumentos de Vínculos	Ferramentas ou mecanismos utilizados para encorajar os contatos entre os indivíduos em suas ligações funcionais (Mintzberg, 2003, p.99)												

Pg. 03/03

Design de Mintzberg	Parâmetros de Design de Mintzberg	Tema focal do parâmetro	Grau de importância					Grau de intensidade						
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Design do Sistema de Tomada de Decisão	Descentralização Vertical	Dispersão do poder entre muitas pessoas na cadeia de autoridade do nível superior ao nível mais baixo (Mintzberg, 2003, p.116)												
	Descentralização Horizontal	Dimensão em que os não gerentes controlam os processos decisórios. As decisões podem fluir para pessoas fora da linha de atuação (Mintzberg, 2003, p.116-117).												
Fatores Situacionais ou Contingenciais	Idade e Tamanho	A estrutura de uma organização reflete sua idade, ou seja, há relação entre idade e tamanho da organização com o grau de formalização adotado (Mintzberg, 1980, p.327).												
	Sistema Técnico	Quanto mais regulado e controlado for o sistema operacional, maior será o grau de formalização, assim como quanto maior for a sofisticação tecnológica aplicada, mais elaborada será a estrutura organizacional (Mintzberg, 1980, p.327).												
	Ambiente	A dinâmica do ambiente afeta a estrutura organizacional, de maneira a requisitar descentralização e diferenciação nos trabalhos (Mintzberg, 1980, p.328).												
	Poder	As condições de poder determinadas às pessoas geram maior ou menor centralização, assim como a distribuição das decisões (Mintzberg, 1980, p.328).												

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, 1980, p.80, p.89, p.99; 2003, p.38, p.45, p.51, p.80, p.89, p.99.

APÊNDICE G – Fichas para registro das informações coletadas sobre modelo de negócio

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

PILAR DE AGRUPAMENTO: Produto

BLOCO CONSTITUTIVO DO MODELO DE NEGÓCIO: Proposta de valor

SEQ. 01TEMA OPERACIONAL FOCAL (Osterwalder *et al.*, 2005, p.18; 2011, p.23;
Chesbrough, 2012, p.95): Portfólio dos produtos e/ou serviçosQUESTÕES:

- 1) Como era composto o portfólio de produtos e serviços antes e depois da alteração no modelo de negócio?

- 2) De que forma os novos produtos e serviços agregaram valor aos clientes?

- 3) Qual a base para criação de novos produtos e serviços?

- 4) Sem os novos produtos e serviços a empresa se manteria no mercado?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

PILAR DE AGRUPAMENTO: Relacionamento com clientes

BLOCO CONSTITUTIVO DO MODELO DE NEGÓCIO: Cliente-alvo

SEQ. 2

TEMA OPERACIONAL FOCAL (Osterwalder *et al.*, 2005, p.18; 2011, p.21; Chesbrough, 2012, p.95): Segmentos de clientes para os quais a empresa quer oferecer valor.

QUESTÕES:

1) Em quais segmentos a empresa atuava e em quais passou a atuar?

2) Quais eram os clientes-alvo e quais passaram a ser?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

PILAR DE AGRUPAMENTO: Relacionamento com clientes

BLOCO CONSTITUTIVO DO MODELO DE NEGÓCIO: Canal de distribuição

SEQ. 3

TEMA OPERACIONAL FOCAL (Osterwalder *et al.*, 2005, p.18; 2011, p.27; Chesbrough, 2012, p.95): Meios utilizados pela empresa para contatar seus clientes.

QUESTÃO:

1) Quais os meios que eram e quais passaram a ser empregados pela empresa para contatar seus clientes?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

PILAR DE AGRUPAMENTO: Relacionamento com clientes

BLOCO CONSTITUTIVO DO MODELO DE NEGÓCIO: Relacionamento

SEQ. 4

TEMA OPERACIONAL FOCAL (Osterwalder *et al.*, 2005, p.18; 2011, p.29; Chesbrough, 2012, p.95): Tipos diferentes de ligações entre a empresa e seus segmentos de clientes.

QUESTÃO:

1) Como era a ligação da empresa com seus segmentos antes da mudança no modelo de negócio e como passou a ser após a alteração no modelo de negócio?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

PILAR DE AGRUPAMENTO: Gestão de infraestrutura

BLOCO CONSTITUTIVO DO MODELO DE NEGÓCIO: Configuração de valor

SEQ. 5TEMA OPERACIONAL FOCAL (Osterwalder, *et al.*, 2005, p.18; 2011, p.35; Chesbrough, 2012, p.95): Organização das atividades e dos recursos.QUESTÕES:

1) De que maneira as atividades estavam organizadas antes e depois da alteração no modelo de negócio?

2) Quais recursos eram utilizados no modelo anterior e quais passaram a ser incorporados com a alteração no modelo de negócio?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

PILAR DE AGRUPAMENTO: Gestão de infraestrutura

BLOCO CONSTITUTIVO DO MODELO DE NEGÓCIO: Competências essenciais

SEQ. 6

TEMA OPERACIONAL FOCAL (Osterwalder *et al.*, 2005, p.18; 2011, p.37; Chesbrough, 2012, p.95): Competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa.

QUESTÕES:

- 1) Quais as competências exigidas da empresa antes da mudança do modelo de negócio?

- 2) Quais as competências que passaram a ser exigidas após a mudança no modelo de negócio?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

PILAR DE AGRUPAMENTO: Gestão de infraestrutura

BLOCO CONSTITUTIVO DO MODELO DE NEGÓCIO: Relacionamento com parceiros

SEQ. 7

TEMA OPERACIONAL FOCAL (Osterwalder *et al.*, 2005, p.18; 2011, p.39; Chesbrough, 2012, p.95): Rede de cooperação com outras empresas necessárias para oferecer eficiência e comercializar valor.

QUESTÕES:

- 1) Como era e como ficou a rede de empresas com as quais a empresa se relaciona antes e depois da mudança no modelo de negócio?

- 2) Os integrantes da rede de valor percebem o valor entregue pela empresa a eles?

- 3) Como a empresa procede à avaliação de sua importância na rede de valor?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

PILAR DE AGRUPAMENTO: Aspectos financeiros

BLOCO CONSTITUTIVO DO MODELO DE NEGÓCIO: Estrutura de custos

SEQ. 8

TEMA OPERACIONAL FOCAL (Osterwalder *et al.*, 2005, p.18; 2011, p.41; Chesbrough, 2012, p.95): Consequências financeiras dos meios empregados no modelo de negócio

QUESTÕES:

- 1) Houve aumento de custos com adoção do novo modelo de negócio?

- 2) Os investimentos realizados para a adoção do novo modelo de negócio mostraram-se viáveis?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

PILAR DE AGRUPAMENTO: Aspectos financeiros

BLOCO CONSTITUTIVO DO MODELO DE NEGÓCIO: Fluxo de receita

SEQ. 9TEMA OPERACIONAL FOCAL (Osterwalder *et al.*, 2005, p.18; 2011, p.31; Chesbrough, 2012, p.95): Forma como a empresa obtém lucro através da variedade do fluxo de receitasQUESTÃO:

1) De que maneira a empresa consegue obter lucro com a variedade de receitas no modelo de negócio?

APÊNDICE H – Fichas para registro das informações coletadas sobre estrutura organizacional

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

DESIGN PROPOSTO POR MINTZBERG: *Design* das posiçõesPARÂMETRO DE *DESIGN* DE MINTZBERG: Especialização da Tarefa**SEQ. 1**

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 2003, p.38): Conhecimentos especializados requeridos dos trabalhadores.

QUESTÕES:

- 1) As alterações no modelo de negócio requisitaram novos conhecimentos por parte dos trabalhadores?

- 2) As novas especializações contribuíram para efetivação do novo modelo de negócio?

- 3) Quais as consequências para o modelo de negócio caso não houvesse a adoção de novas especializações?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

DESIGN PROPOSTO POR MINTZBERG: *Design* das posições

PARÂMETRO DE *DESIGN* DE MINTZBERG: Formalização do Comportamento

SEQ. 2

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 2003, p.45): Maneira pela qual é formalizada a separação dos componentes da organização e a padronização de seus processos.

QUESTÕES:

- 1) Após as alterações no modelo de negócio, ocorreu separação de áreas, departamentos, unidades de negócios? Como foram efetivadas?

- 2) Os processos de trabalho tiveram que ser alterados para incorporar novos focos, novas atividades?

- 3) Quais os resultados das modificações para o novo modelo de negócio?

- 4) Quais as consequências para o modelo de negócio caso as alterações não tivessem sido realizadas?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

DESIGN PROPOSTO POR MINTZBERG: *Design* das posições

PARÂMETRO DE *DESIGN* DE MINTZBERG: Treinamento e Doutrinação

SEQ. 3

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 2003, p.51): Ensino de habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho.

QUESTÕES:

- 1) Foi necessário prover treinamento para as novas funções e novas posições a partir do novo modelo de negócio?

- 2) Quais seriam as consequências para o modelo de negócio caso os treinamentos não se efetivassem?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

DESIGN PROPOSTO POR MINTZBERG: *Design* da SuperestruturaPARÂMETRO DE *DESIGN* DE MINTZBERG: Agrupamento em Unidades**SEQ. 4**

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 1980, p.325): Disposição das unidades sob o vértice estratégico, como subsídios à elaboração do organograma.

QUESTÕES:

1) Para se atender às necessidades estratégicas as unidades (departamentos, áreas etc...) passaram por algum arranjo diferente do que se vinha praticando? Qual era o arranjo anterior e qual passou a ser o novo arranjo?

2) Os resultados observados foram favoráveis?

3) Caso não se procedesse à nova disposição das unidades, qual seria o comprometimento para o novo modelo de negócio?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

DESIGN PROPOSTO POR MINTZBERG: *Design* da Superestrutura

PARÂMETRO DE *DESIGN* DE MINTZBERG: Tamanho da Unidade

SEQ. 5

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 2003, p.80): Dimensão de cada unidade ou grupo de trabalho, considerando a quantidade de profissionais em cada uma delas.

QUESTÕES:

- 1) As unidades existentes sofreram alterações em termos de quantidade de profissionais para atendimento do novo modelo de negócio?

- 2) Houve acréscimo de unidades ou processos para atender o novo modelo de negócio?

- 3) Caso não ocorresse alterações na quantidade de profissionais, seria possível atender às demandas do novo modelo de negócio?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____
_____*DESIGN* PROPOSTO POR MINTZBERG: *Design* de Vínculos LateraisPARÂMETRO DE *DESIGN* DE MINTZBERG: Sistemas de Planejamento e Controle**SEQ. 6**

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 2003, p.89): Instrumentos utilizados para elaboração dos planos e controle dos serviços gerados nas unidades organizacionais.

QUESTÕES:

1) Para atender às necessidades do novo modelo de negócio, foi necessária a adoção de instrumentos diferentes para elaboração dos planos de trabalho e controle das atividades das unidades organizacionais ou apenas a continuidade daqueles já existentes? Quais foram os instrumentos utilizados?

2) Caso não houvesse alterações nos instrumentos de planejamento e controle, os trabalhos das unidades poderiam comprometer o novo modelo de negócio?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

DESIGN PROPOSTO POR MINTZBERG: *Design* de Vínculos Laterais

PARÂMETRO DE *DESIGN* DE MINTZBERG: Instrumentos de Vínculos

SEQ. 7

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 2003, p.99): Ferramentas ou mecanismos utilizados para encorajar os contatos entre os indivíduos em suas ligações funcionais.

QUESTÕES:

1) O novo modelo de negócio implicou em se adotar mecanismos novos para a comunicação entre os indivíduos? Quais? Como era antes?

2) Se houve a adoção de novos instrumentos, o que teria ocorrido no modelo de negócio caso eles não tivessem sido utilizados?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

DESIGN PROPOSTO POR MINTZBERG: *Design* do Sistema de Tomada de Decisão

PARÂMETRO DE *DESIGN* DE MINTZBERG: Descentralização Vertical

SEQ. 8

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 2003, p.116): Dispersão do poder entre muitas pessoas na cadeia de autoridade do nível superior ao nível mais baixo.

QUESTÕES:

1) A adoção do novo modelo de negócio implicou em criar mais níveis de poder na escala hierárquica? Por qual razão?

2) Se houve a referida adoção, o que teria ocorrido caso não tivesse a mesma sido adotada?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

DESIGN PROPOSTO POR MINTZBERG: *Design* do Sistema de Tomada de Decisão

PARÂMETRO DE *DESIGN* DE MINTZBERG: Descentralização Horizontal

SEQ. 9

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 2003, p.116-117): Dimensão em que os não gerentes controlam os processos decisórios. As decisões podem fluir para pessoas fora da linha de atuação.

QUESTÕES:

- 1) O novo modelo de negócio possibilitou a delegação de poder decisório para pessoas não atuantes em cargos gerenciais?

- 2) Quais os resultados percebidos desta delegação?

- 3) Caso não ocorresse tal delegação poderia haver comprometimento ao modelo de negócio?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

FATORES SITUACIONAIS OU CONTINGENCIAIS PROPOSTOS POR MINTZBERG

FATOR: Idade e tamanho

SEQ. 10

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 1980, p.327): A estrutura de uma organização reflete sua idade, ou seja, há relação entre a idade e tamanho da organização com o grau de formalização adotado.

QUESTÕES:

1) É perceptível a formalização existente na empresa?

2) A formalização existente é compatível com a adequação da empresa às situações que lhe são apresentadas pelo ambiente de negócio?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____
_____**FATORES SITUACIONAIS OU CONTINGENCIAIS PROPOSTOS POR MINTZBERG**

FATOR: Sistema Técnico

SEQ. 11

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 1980, p.327): Quanto mais regulado e controlado for o sistema operacional, maior será o grau de formalização, assim como quanto maior for a sofisticação tecnológica aplicada, mais elaborada será a estrutura organizacional.

QUESTÕES:

1) Qual a intensidade de regulação e controle existente sobre o sistema operacional?

2) É perceptível sua relação com a formalização existente?

3) A tecnologia aplicada é a de ponta?

4) A estrutura é adequada para suportar tal estágio tecnológico?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

FATORES SITUACIONAIS OU CONTINGENCIAIS PROPOSTOS POR MINTZBERG

FATOR: Ambiente

SEQ. 12

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 1980, p.328): A dinâmica do ambiente afeta a estrutura organizacional, de maneira a requisitar descentralização e diferenciação nos trabalhos.

QUESTÕES:

1) A descentralização é algo natural ou conseqüente da dinâmica do ambiente de negócios?

2) Os negócios provocam diferenciações nos trabalhos e atividades executadas? A empresa se mostra receptiva à tais condições?

**FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS
ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

FATORES SITUACIONAIS OU CONTINGENCIAIS PROPOSTOS POR MINTZBERG

FATOR: Poder

SEQ. 13

TEMA FOCAL (MINTZBERG, 1980, p.328): As condições de poder determinadas às pessoas geram maior ou menor centralização, assim como distribuição das decisões.

QUESTÕES:

1) Qual é o grau de delegação de poder às pessoas?

2) As pessoas podem decidir para dar atendimento imediato às demandas do ambiente de negócios?

FICHA PARA REGISTRO DE INFORMAÇÕES COLETADAS QUANTO ÀS ALTERAÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
--

EMPRESA: _____

DATA DA COLETA DOS DADOS: _____ / _____ / _____

ENTREVISTADO: _____

ENTREVISTA PESSOAL: _____

QUESTÕES GERAIS SOBRE A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO MODELO
DE NEGÓCIO

QUESTÕES GERAIS:

1) Qual sua percepção acerca da importância da estrutura organizacional para a efetividade do novo modelo de negócio?

2) Qual sua percepção a respeito do comportamento do modelo de negócio caso a estrutura organizacional não fosse alterada?

APÊNDICE I – Transcrição das entrevistas realizadas com as empresas

ENTREVISTA COM A EMPRESA A

MODELO DE NEGÓCIO

Como era composto o portfólio de produtos e serviços antes e depois da alteração no modelo de negócio?

Antes da alteração, era composto fundamentalmente de transporte de veículos. Depois da alteração houve uma diversificação e além do transporte de outros segmentos, inclui-se armazenagem e distribuição.

De que forma os novos produtos e serviços agregaram valor aos clientes?

Eu acho que vamos dividir em dois blocos de clientes. Os clientes já existentes a gente conseguiu ampliar o portfólio de produtos oferecidos e conseqüentemente fazer integração e em logística toda vez que você faz uma integração você se torna mais eficiente além de você criar uma maior intimidade com o cliente e eu acho que isto aí é um benefício mútuo. Este para os clientes já existentes. Para os novos clientes, você... nós fomos capazes de entrar em segmentos em que a gente não atuava e aplicar para estes novos segmentos algumas metodologias que nós já tínhamos nos setores de atividades em que a gente já atuava.

Qual a base para a criação de novos produtos e serviços?

A base conceitual que norteou isto tudo é a integração da cadeia logística. A partir daí, quer dizer, a integração da cadeia logística tem que passar por três elos: o transporte, a armazenagem e a distribuição, e tudo isto aqui integrado com gestão. Essa era a base. A identificação dos mercados, ela foi feita através de mercados que exigissem, que demandassem uma certa complexidade, exatamente para sair da vala comum.

Sem os novos produtos e serviços a empresa se manteria no mercado?

Sim.

Em quais segmentos a empresa atuava e em quais passou a atuar?

Originalmente transporte automobilístico e indústria automotiva e depois disso além, da armazenagem e distribuição passou a atuar em segmentos como moda, químico, e-commerce, encomendas de modo geral, eletroeletrônicos, telecomunicação, informática.

Quais eram os clientes-alvo e quais passaram a ser?

Nos temos setores-alvo não clientes-alvo. Então, é como eu te falei, nós definimos alguns setores que nós queríamos atuar e nós fomos perseguindo e eram clientes dentro destes setores. O processo de diversificação se iniciou com a expansão dentro da própria cadeia da indústria automotiva. Então, o primeiro setor-alvo que nos interessava era o setor de autopeças e aí nós conseguimos alguns clientes dentro do setor de autopeças, vários clientes. Depois disso, aí nós começamos o processo de diversificação e aí nós definimos então os setores prioritários e como eu te falei, os três setores prioritários para nós eram o setor de moda, o setor de telecom e o setor de químicos.

Quais os meios que eram e quais passaram a ser empregados pela empresa para contatar seus clientes?

Originalmente era o relacionamento que a empresa já havia adquirido com a indústria automotiva e o primeiro passo da diversificação foi dentro da cadeia da indústria automotiva. A empresa era conhecida, ela tinha um certo conhecimento da indústria automotiva e isto fez com que a gente pudesse naturalmente conseguir a prospecção dentro desse segmento que a empresa já tinha, digamos assim, um conhecimento e até um nome. Aí no segundo momento, foi através de pesquisa de mercado para que a gente pudesse definir os setores e trabalho de prospecção e aí sim foi um trabalho forte de prospecção aliado a uma estrutura comercial para poder buscar e bater na porta daqueles principais clientes dos setores definidos.

Como era a ligação da empresa com seus segmentos antes da mudança no modelo de negócio e como passou a ser após a alteração no modelo de negócio?

A cultura do relacionamento com o cliente ela não mudou, a gente sempre teve uma cultura de ter muita proximidade com o cliente, porque logística não é um produto, um bem definido. Ela é um serviço. E as oportunidades em logística, elas só aparecem se você conhecer profundamente o negócio do seu cliente. Para nós isto é sempre o que norteou. Apalavra que a gente usava lá internamente era intimidade com o cliente; para ter intimidade você tem que estar dentro da casa do seu cliente. Então a gente sempre buscou isto, desde a origem que era a indústria automotiva e replicamos para os outros modelos dentro daquele conceito que eu te falei de replicar coisas que ele fazia; era estabelecer um conceito de relacionamento, de parceria estratégica.

De que maneira as atividades estavam organizadas antes e depois da alteração no modelo de negócio?

Era uma só unidade de negócio, fundamentalmente uma empresa com uma estrutura única e depois do IPO nós criamos as unidades de negócios.

Quais recursos eram utilizados no modelo anterior e quais passaram a ser incorporados com a alteração no modelo de negócio?

A estrutura de gente mudou radicalmente, criando-se algumas diretorias, enfim, isto aí mudou radicalmente. A estrutura de T.I. mudou de uma forma importante, onde se criou até uma diretoria de T.I. e vamos dizer, um investimento importante foi feito em T.I., a gente tinha que ter estratégia para o próprio negócio e sem dizer da estrutura física, com armazéns, pátios; teve uma mudança significativa.

Quais as competências exigidas da empresa antes da mudança do modelo de negócio?

Antes da mudança do modelo de negócio a empresa era muito... ela tinha uma atividade estável, digamos assim, um bom domínio daquela atividade. Então, eu diria que a competência naquele momento era algo que, vamos dizer, já fazia parte da própria cultura da companhia, que dizer, que foi uma competência adquirida ao longo de quarenta anos. E até esse momento, a competência, ela estava muito focada ao aspecto operacional de se tocar aquela operação.

Quais as competências que passaram a ser exigidas após a mudança no modelo de negócio?

Com a mudança, aí sim, aí eu acho que a gente teve que agregar novas competências que passaram necessariamente por desenvolvimento de tecnologia, por desenvolvimento de técnicas e modelo de gestão, desenvolvimento e análise de processo, desenvolvimento em métodos e solução de problemas, questão... uma série de ferramentas que foram necessárias serem desenvolvidas para que a gente pudesse enfrentar a nova realidade da companhia.

Como era e como ficou a rede de empresas com as quais a empresa se relaciona antes e depois da mudança no modelo de negócio?

Teve ampliação (*da rede de empresas*). Não posso falar que teve mudanças, teve ampliação.

Os integrantes da rede de valor percebem o valor entregue pela empresa a eles?

Eu acho que é um grau médio. Eu acho que é abaixo daquilo que a gente gostaria ou esperava. Não é tão simples; esta percepção de valor por parte do cliente é sempre uma coisa muito complicada.

Como a empresa procede à avaliação de sua importância na rede de valor? Ela avalia isto?

Não, de uma maneira formal não (*avalia*). Só de uma maneira empírica, intuitiva.

Houve aumento de custos com a adoção do novo modelo de negócio?

Sim, é óbvio porque o patamar da companhia mudou, a estrutura mudou.

Os investimentos se mostraram viáveis?

Sim, se mostraram viáveis, mas é importante frisar que é um aumento da estrutura de custos, mas ela sempre foi, digamos, compatível com o crescimento do próprio negócio. O que eu quero enfatizar com isto é que o crescimento da estrutura de custos não levou à perda de rentabilidade do negócio.

Houve rentabilidade?

Sim.

De que maneira a empresa consegue obter lucro com a variedade de receitas no modelo de negócio?

Ela começa a ter receitas de atividades que ela não exercia. Isto é um fato. Agora, o grau de maturidade destas novas unidades de negócios, como eu te falei, então você tinha muitas unidades de negócios que já apresentavam algum resultado, unidades de negócios que ainda não apresentavam resultado, ficava por conta do grau de desenvolvimento de cada uma delas.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As alterações no modelo de negócio requisitaram novos conhecimentos por parte dos trabalhadores?

Sem dúvida.

As novas especializações contribuíram para efetivação do novo modelo de negócio?

Sim, contribuíram de maneira significativa.

Quais as consequências para o modelo de negócio caso não houvesse a adoção de novas especializações?

Eu acho que a gente não conseguiria atender o mercado, a demanda, e a necessidade de mercado da forma como o mercado espera. E a médio prazo, isto aí poderia significar você ficar fora do mercado.

Após as alterações no modelo de negócio, ocorreu separação de áreas, departamentos, unidades de negócios? Como foram efetivadas?

Nós criamos unidades de negócios independentes, com autonomia, o gestor era responsável pelo resultado daquela unidade de negócio, e respondia pelo resultado. E criamos uma estrutura corporativa para atender as unidades de negócios.

Os processos de trabalho tiveram que ser alterados para incorporar novos focos, novas atividades?

Sem dúvida, principalmente os corporativos.

Quais os resultados das modificações para o novo modelo de negócio?

Contribuíram. Eu acho que o resultado, talvez mais visível, é você possibilitar ao gestor da unidade de negócio tomar decisões de uma forma mais eficiente.

Quais as consequências para o modelo de negócio caso as alterações não tivessem sido realizadas?

Como eu falei, eu acho que é exatamente o que eu falei anteriormente, eu acho que faria com que a empresa iria prestar um serviço talvez menos eficiente, ela iria ter uma rentabilidade menor e com o risco de perder mercado.

Foi necessário prover treinamento para as novas funções e novas posições a partir do novo modelo de negócio?

Sim.

Quais seriam as consequências para o modelo de negócio caso os treinamentos não se efetivassem?

Eu acho que a consequência, é como eu falei, você não teria as pessoas qualificadas, e sem as pessoas qualificadas você não iria conseguir dar as respostas necessárias.

Para se atender às necessidades estratégicas as unidades (departamentos, áreas etc...) passaram por algum arranjo diferente do que se vinha praticando? Qual era o arranjo anterior e qual passou a ser o novo arranjo?

Sem dúvida. Se eu divido em blocos com a criação da unidades de negócios, as divisões em negócios, isto foi um arranjo, quer dizer, foi uma nova estrutura e nas próprias unidades corporativas, quer dizer, a criação de uma unidade corporativa, e com núcleos dessa unidade corporativa para cada unidade de negócio, até porque você tivesse pessoas especializadas em cada uma das unidades de negócio. Por exemplo, o RH eu tinha pessoa que atendia uma determinada unidade de negócio

para viver aquela unidade de negócio e saber as especificidades daquela unidade de negócio. Isto tudo não existia.

Os resultados observados foram favoráveis?

Sim.

Caso não se procedesse à nova disposição das unidades, qual seria o comprometimento para o novo modelo de negócio?

Eu acho que se não procedesse, a gente teria uma estrutura organizacional tradicional. Isto significa que a atribuição de responsabilidade e a busca de resultados seria muito mais complicada. No mínimo a gente perderia eficiência.

As unidades existentes sofreram alterações em termos de quantidade de profissionais para atendimento do novo modelo de negócio?

Sim, aumento.

Houve acréscimo de unidades ou processos para atender o novo modelo de negócio?

Sim.

Caso não ocorressem alterações na quantidade de profissionais, seria possível atender às demandas no novo modelo de negócio?

Não.

Para atender às necessidades do novo modelo de negócio, foi necessária a adoção de instrumentos diferentes para elaboração dos planos de trabalho e controle das atividades das unidades organizacionais ou apenas a continuidade daqueles já existentes? Quais foram os instrumentos utilizados?

Nós criamos instrumentos diferentes. Novos controles. Começamos a trabalhar com gerenciamento da rotina, o método do Professor Falconi, indicadores de desempenho específicos operacionais, financeiros enfim...

Caso não houvesse alterações nos instrumentos de planejamento e controle, os trabalhos das unidades poderiam comprometer o novo modelo de negócio?

Entendo que sim.

O novo modelo de negócio implicou em se adotar mecanismos novos para a comunicação entre os indivíduos? Quais? Como era antes?

Sim. Criamos boletins internos, assessoria de imprensa, tanto interno quanto externo

Isto não tinha (antes)?

Não.

Se houve a adoção de novos instrumentos, o que teria ocorrido o modelo de negócio caso eles não tivessem sido utilizados?

É difícil falar, mas eu acho que uma empresa que tem uma deficiência de comunicação ela sempre tende a ter mais...vamos dizer, acho que ela patina muito mais. Eu acho que ela acaba tendo muito mais dificuldade de orientar seus funcionários para onde a empresa está caminhando.

A adoção do novo modelo de negócio implicou em criar mais níveis de poder na escala hierárquica? Por qual razão?

Sim. Pela diversificação e o crescimento da empresa.

Se houve a referida adoção, o que teria ocorrido caso não tivesse a mesma sido adotada?

Eu acho que você teria uma estrutura mais centralizada, com decisões mais lentas e com claros gargalos de decisões.

O novo modelo de negócio possibilitou a delegação de poder decisório para pessoas não atuantes em cargos gerenciais?

Possibilitou. Principalmente como eu falei, o desenvolvimento do processo de gerenciamento da rotina, eu acho que isto daí foi talvez a melhor ferramenta que a gente desenvolveu com esta finalidade.

Quais os resultados percebidos desta delegação?

Melhoria de produtividade. Os indicadores que a gente acompanhava foram de melhorias claras de produtividade.

Caso não ocorresse tal delegação poderia haver comprometimento ao modelo de negócio?

Nós teríamos uma piora na eficiência.

É perceptível a formalização existente na empresa?

Sim.

A formalização existente é compatível com a adequação da empresa às situações que lhe são apresentadas pelo ambiente de negócio?

Para aquele momento, sim.

Qual a intensidade de regulação e controle existente sobre o sistema operacional?

Eu diria que é... até aquele momento é uma intensidade de média e ainda aquém da necessidade da companhia, ou seja, nós não conseguimos até o final do ano passado, não tínhamos conseguido um grau de maturidade adequado.

É perceptível sua relação com a formalização existente?

Sim.

A tecnologia aplicada é a de ponta?

É, e é que estava em fase de expansão e melhoria.

A estrutura é adequada para suportar tal estágio tecnológico?

Não.

A descentralização é algo natural ou consequente da dinâmica do ambiente de negócios?

Acho que foi da necessidade da dinâmica do negócio.

**Os negócios provocam diferenciações nos trabalhos e atividades executadas?
A empresa se mostra receptiva à tais condições?**

Com certeza. Porque é como eu falei, a gente fala que é tudo logística, mas na medida em que você está atuando em outros segmentos é completamente diferente.

Qual o grau de delegação de poder às pessoas?

É difícil falar em grau, mas assim... a gente criou... com a criação de estruturas divisionais e criação de indicadores de desempenho, eu diria que do ponto de vista operacional foi um grau alto.

As pessoas podem decidir para dar atendimento imediato às demandas do ambiente de negócios?

Se for um assunto operacional, sim.

Qual sua percepção acerca da importância da estrutura organizacional para a efetividade do novo modelo de negócio?

Alto. Se nós não tivéssemos trabalhado neste sentido, eu acho que nós não teríamos o grau de desenvolvimento obtido neste período aí de 2007 a 2013.

Qual sua percepção a respeito do comportamento do modelo de negócio caso a estrutura organizacional não fosse alterada?

Eu acho que a gente... nós teríamos mais dificuldades em entrar nos segmentos em que nós entramos. Acho que seria muito mais difícil, com risco de perda maior.

ENTREVISTA COM A EMPRESA B

MODELO DE NEGÓCIO

Como era composto o portfólio de produtos e serviços antes e depois da alteração no modelo de negócio?

Ele era restrito, ele era... tinha basicamente um produto só, né. Era o curso livre de Inglês, do ensino do idioma Inglês. E depois ele (o *portfólio*) se multiplicou para outros idiomas, como o Espanhol, e também para segmentação múltipla. Antes ele (o *portfólio*) era um produto único para uma faixa etária somente, e depois se expandiu para o segmento de adolescentes, o mercado corporativo, o mercado *off-shore* etc...

E apareceram outros negócios também?

Sim, aí houve o desdobramento e outras empresas que foram criadas para atender a estas demandas, como editoras, empresas de consultoria para atender os próprios franqueados.

De que forma os novos produtos e serviços agregaram valor aos clientes?

Eles... de uma forma assim muito conveniente, porque como há essa multiplicidade de demandas os clientes têm essa sensação de que nós somos *one-stop-shop*, uma loja onde você pode parar e ter todas as suas demandas atendidas. Ter um poder de consolidação e de ganho de escala também.

Qual a base para a criação de novos produtos e serviços?

A demanda que nós percebemos no mercado. Demandas que não estavam sendo atendidas ou estavam sendo atendidas de forma insatisfatória.

Sem os novos produtos e serviços a empresa se manteria no mercado?

Creio que sim, mas de uma forma muito nanica né, de uma forma muito limitada. Seria mais um no oceano vermelho.

Em quais segmentos a empresa atuava e em quais passou a atuar?

Bom, ela atuava então só na área de educação, no ensino do idioma inglês para o público adulto, no varejo. E ela passou a atuar com outros idiomas, para o segmento *teens*, para o segmento corporativo, para o segmento *offshore*, ganhou novos mercados no exterior também, né, para novas praças, o que mais... e também com a consultoria, com as editoras, e também nós entramos... nós definimos que a empresa seria uma empresa de comunicação, porque como nós começamos a demonstrar uma excelência nessa parte de comunicação e gestão, com a criação do campeonato de vendas, como por exemplo, de motivação perfil *hunting winners*, isso gerou no mercado interesse muito grande de replicar este modelo, este modelo de gestão comercial também, esta adaptação da estrutura que nós fizemos, né. Então a gente começou a vender comunicação, consultoria e deste desdobramento também criamos uma agência de propaganda que começou a atender o mercado, que foi a X (nome da empresa suprimido). A X (nome da empresa suprimido) começou a ter clientes como Britânia, Philco, enfim etc...

Quais eram os clientes-alvo e quais passaram a ser?

Bom, o cliente-alvo era o adulto, era o consumidor adulto no varejo. Do adulto nós passamos também para o adulto corporativo atendendo empresas, e aí com orçamento grande que é destinado dentro das corporações para treinamento, particularmente treinamento em idiomas. Nós estimamos que este montante hoje, ele está na faixa de três bilhões de Reais por ano no Brasil, só o segmento corporativo né. Então, um segmento significativo.

Quais os meios que eram e quais passaram a ser empregados pela empresa para contatar seus clientes?

Antes nós não tínhamos... éramos uma empresa jovem e pequena, não tínhamos obviamente verba para o empenho de Marketing; então, a prospecção comercial se dava por um canal ativo. Nós chegamos a fazer até pesquisa de rua. O consultor, o vendedor, ia à rua, ia a campo, para entrevistar as pessoas na rua perguntando se elas tinham demanda para Inglês ou não, para poder identificar consumidores. Foi assim que nós começamos. Depois nós passamos a contar com indicações e aí com o empenho de Marketing, também receber *leads* ativos via site, via telefone, e aí a gente começa a ter que atender um outro tipo de demanda, uma demanda ativa.

Como era a ligação da empresa com seus segmentos antes da mudança no modelo de negócio e como passou a ser após a alteração no modelo de negócio?

Essa relação se esquentou, ela foi esquentada também com o fortalecimento da marca. Antes nós éramos uma marca desconhecida e que tinha que haver um convencimento do cliente acreditar nessa promessa. Depois, à medida que o tempo passou o cliente já tinha um conhecimento da marca, já passou a indicar e a ter uma segurança maior no que estava comprando.

De que maneira as atividades estavam organizadas antes e depois da alteração no modelo de negócio?

Antes ela eram feitas de uma forma muito intuitiva e depois elas passaram a ser mais estruturadas.

Quais recursos eram utilizados no modelo anterior e quais passaram a ser incorporados com a alteração no modelo de negócio?

Antes eram usados só recursos humanos, então íamos mais para tentativa e erro. Depois nós passamos a usar ferramentas mais modernas de Administração, de gestão, contábil e também canais para comunicação, empenho de Marketing.

Quais as competências exigidas da empresa antes da mudança do modelo de negócio?

Antes nós exigíamos só vontade, que a pessoa tivesse vontade de crescer.

Quais as competências que passaram a ser exigidas após a mudança no modelo de negócio?

Depois nós somamos a isso também uma capacitação técnica, até porque as áreas funcionais foram sendo criadas, estruturadas, e aí nós precisávamos de gente com mais... não só da área comercial e da área de ensino, pedagógico, mas nós precisávamos preencher esse miolo aí, a partir daí.

Como era e como ficou a rede de empresas com as quais a empresa se relaciona antes e depois da mudança no modelo de negócio?

Em relação aos clientes, nós tínhamos uma oferta muito limitada de produtos e depois passamos a ter um portfólio maior. Em relação aos fornecedores acho que nós, com o crescimento e com a diversificação nós podemos também ajudá-los a crescer também, e que se profissionalizassem junto conosco.

Os integrantes da rede de valor percebem o valor entregue pela empresa a eles?

Sim. A empresa tem uma promessa agressiva de que o aluno adulto vai adquirir um outro idioma num espaço menor de tempo e essa promessa tem sido cumprida ao longo dos anos é tanto que o nível de indicação é muito alto, e o nível também de atingimento de resultados. Nós já treinamos ao longo de vinte anos mais de quinhentos mil alunos e o grau de satisfação a gente mensura hoje de setenta a oitenta por cento.

Como a empresa procede à avaliação de sua importância na rede de valor? Ela avalia isto?

A importância é alta.

Tem alguma forma de avaliar isto? Qual o procedimento adotado?

Além de receita e *EBITDA*, agente tem a pesquisa de satisfação, pesquisa 360, né, com a cadeia. Então, eu acho que a pesquisa de satisfação e a pesquisa de 360 apontam isto também.

Houve aumento de custos com a adoção do novo modelo de negócio?

Não. Houve uma redução de custos.

Os investimentos realizados para a adoção do novo modelo de negócio mostraram-se viáveis?

Sim e com *payback* e um *ROI* muito... O *ROI* elevado e o *payback* rápido.

De que maneira a empresa consegue obter lucro com a variedade de receitas no modelo de negócio?

Porque os negócios são sinérgicos, né. E a gente mantém o custo fixo baixo. Então há uma alavancagem muito grande, né, do lucro. Por causa da sinergia, a gente tem um conceito de *CSC*, *shared services*, então você consegue atender as múltiplas unidades de negócios com uma estrutura enxuta.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As alterações no modelo de negócio requisitaram novos conhecimentos por parte dos trabalhadores?

Sim.

As novas especializações contribuíram para efetivação do novo modelo de negócio?

Sim.

Quais as consequências para o modelo de negócio caso não houvesse a adoção de novas especializações?

Estaria fadado ao insucesso. Nós acreditamos que quando você não está avançando você está retrocedendo, não há estabilidade no ambiente altamente competitivo.

Após as alterações no modelo de negócio, ocorreu separação de áreas, departamentos, unidades de negócios? Como foram efetivadas?

Sim. Elas foram bem delineadas, principalmente as áreas comercial, operações e ensino.

Os processos de trabalho tiveram que ser alterados para incorporar novos focos, novas atividades?

Sim. Eles foram expandidos, mas ao mesmo tempo nós tínhamos que manter os processos, manter uma simplificação, uma simplicidade nos processos, né, porque a escala prescinde simplicidade senão você perde; uma certa rigidez também.

Quais os resultados das modificações para o novo modelo de negócio?

Extremamente positivos.

Quais as consequências para o modelo de negócio caso as alterações não tivessem sido realizadas?

Seriam extremamente negativas.

Foi necessário prover treinamento para as novas funções e novas posições a partir do novo modelo de negócio?

Sim. Isto é feito de uma forma constante.

Quais seriam as consequências para o modelo de negócio caso os treinamentos não se efetivassem?

Teria sido nulo.

Para se atender às necessidades estratégicas as unidades (departamentos, áreas etc...) passaram por algum arranjo diferente do que se vinha praticando? Qual era o arranjo anterior e qual passou a ser o novo arranjo?

Bom... algumas áreas não existiam né, então elas foram criadas. Eu acho que a diferença principal é esta. Nós tínhamos só uma área de vendas e a própria área de vendas ela era, de novo, muito intuitiva e muito limitada e passou a ser uma área mais estruturada

Os resultados observados foram favoráveis?

Extremamente; sim.

Caso não se procedesse à nova disposição das unidades, qual seria o comprometimento para o novo modelo de negócio?

Seria grande, porque nós teríamos sido extintos já há algum tempo. Seria o processo de extinção.

As unidades existentes sofreram alterações em termos de quantidade de profissionais para atendimento do novo modelo de negócio?

Sim.

Houve acréscimo de unidades ou processos para atender o novo modelo de negócio?

Sim.

Caso não ocorressem alterações na quantidade de profissionais, seria possível atender às demandas no novo modelo de negócio?

Não.

Para atender às necessidades do novo modelo de negócio, foi necessária a adoção de instrumentos diferentes para elaboração dos planos de trabalho e controle das atividades das unidades organizacionais ou apenas a continuidade daqueles já existentes? Quais foram os instrumentos utilizados?

Desenvolveu a necessidade, inclusive nós criamos a... implementamos um *ERP*.

E qual era antes?

Antes era no Excel

Caso não houvesse alterações nos instrumentos de planejamento e controle, os trabalhos das unidades poderiam comprometer o novo modelo de negócio?

Sim. Não haveria gestão do conhecimento.

O novo modelo de negócio implicou em se adotar mecanismos novos para a comunicação entre os indivíduos? Quais? Como era antes?

Sim. Antes eram reuniões presenciais, depois passaram a ser reuniões também por Internet, *on line*, TV a cabo, por satélite em canal fechado nosso. Então, nós tínhamos que mudar os canais, porque a escala, o número de funcionários cresceu muito, explodiu né, nós precisamos de novas formas de comunicação. Antes eram reuniões presenciais só no Rio de Janeiro enfim...

Se houve a adoção de novos instrumentos, o que teria ocorrido o modelo de negócio caso eles não tivessem sido utilizados?

Teria sido... teria ruído, né. Sem comunicação, sem gestão do conhecimento, não haveria crescimento.

A adoção do novo modelo de negócio implicou em criar mais níveis de poder na escala hierárquica? Por qual razão?

Sim. Porque nós tínhamos uma estrutura maior para administrar. Então foram criadas estruturas regionais, nacionais, regionais e internacionais.

Se houve a referida adoção, o que teria ocorrido caso não tivesse a mesma sido adotada?

A falha do processo.

O novo modelo de negócio possibilitou a delegação de poder decisório para pessoas não atuantes em cargos gerenciais?

Sim. Inclusive *empowerment* dos próprios franqueados, também.

Quais os resultados percebidos desta delegação?

Extremamente favoráveis. Crescimento, sentimento de pertinência, né.

Caso não ocorresse tal delegação poderia haver comprometimento ao modelo de negócio?

Sim.

É perceptível a formalização existente na empresa?

Sim.

A formalização existente é compatível com a adequação da empresa às situações que lhe são apresentadas pelo ambiente de negócio?

Sim.

Qual a intensidade de regulação e controle existente sobre o sistema operacional?

Alta.

É perceptível sua relação com a formalização existente?

Sim.

A tecnologia aplicada é a de ponta?

Sim.

A estrutura é adequada para suportar tal estágio tecnológico?

Sim.

A descentralização é algo natural ou consequente da dinâmica do ambiente de negócios?

Ela é consequente.

**Os negócios provocam diferenciações nos trabalhos e atividades executadas?
A empresa se mostra receptiva à tais condições?**

Sim. Sim, sim.

Qual o grau de delegação de poder às pessoas?

Alto.

As pessoas podem decidir para dar atendimento imediato às demandas do ambiente de negócios?

Sim.

Qual sua percepção acerca da importância da estrutura organizacional para a efetividade do novo modelo de negócio?

Ela é importantíssima.

Qual sua percepção a respeito do comportamento do modelo de negócio caso a estrutura organizacional não fosse alterada?

Insucesso.

ENTREVISTA COM A EMPRESA C

MODELO DE NEGÓCIO

Como era composto o portfólio de produtos e serviços antes e depois da alteração no modelo de negócio?

Pois é, eu não estava aqui exatamente neste momento, mas era um... mais limitado, obviamente um número de produtos, era focado apenas em um segmento e obviamente após a mudança, em especial com a aquisição da (nome da empresa, suprimido) este portfólio se ampliou e foi se ampliando à medida que outros produtos e outras marcas foram sendo adquiridas pela empresa. Até recentemente, ontem para ser mais preciso, a gente comunicou amplamente aí na mídia que a gente adquiriu nova, mais uma organização, que não vai virar um novo segmento, ele vai se incorporar a outros segmentos, mas é a história da (nome da empresa, suprimido) desde este momento ao que é muito por aquisições, fusões, tudo mais.

Qual é a empresa que foi adquirida agora?

É uma empresa que se chama (nome da empresa, suprimido).

De que forma os novos produtos e serviços agregaram valor aos clientes?

Eu acho que são clientes, cada produto destes, ele na verdade, ele agregou segmentos de clientes que antes não eram atendidos. Na verdade, quando a gente fala por exemplo... obviamente você agrega novos produtos aos mesmos clientes, mas ao mesmo tempo tem um valor adicional que você passar a ter contato com novos segmentos que você antes não tinha contato. Então vamos dar um exemplo prático. Vamos imaginar que o Albert Eisten (*hospital*) seja um cliente nosso e comprava por exemplo, ferramentas da (nome da empresa, suprimido) para sua manutenção e tudo mais, à medida que você tem por exemplo, produtos plásticos, como por exemplo, lata de lixo mais resistentes ou materiais com que você possa fazer limpeza mais compactos e que diminuam o risco hospitalar e tal... que são produtos que agente também oferece, a gente pode oferecer para este mesmo cliente uma gama maior de produtos e serviços.

Qual a base para a criação de novos produtos e serviços?

Eu acho que o *start* é que sejam produtos que sejam inovadores acho que em primeiro lugar, e que sejam voltados para o mercado de consumo, assim em geral, né, assim para uma massa gigantesca de potenciais compradores. Então, acho que é o que é comum entre todas as marcas que a gente tem é pela inovação, eu acho que é o principal.

Sem os novos produtos e serviços a empresa se manteria no mercado?

É difícil responder isso, né, se manteria ou se não manteria. Mas eu acho que sem dúvida não conseguiria crescer na velocidade que cresce e nem fazer planos de crescimento como tem hoje, sem uma gama de produtos e serviços que tem hoje, dificilmente a gente teria condições até de atender de forma global como a gente atende.

Em quais segmentos a empresa atuava e em quais passou a atuar?

Eu não lembro. Mas que passou a atuar, você tem aí um mapa bem... eu acho que era só borracha. (*Agora tem*) aqueles seis segmentos lá (*unidades de negócios*).

Quais eram os clientes-alvo e quais passaram a ser?

Eu acho que talvez os clientes-alvo antes eram mais indústrias e quando a gente passa a trabalhar, como por exemplo, mercado de bebês e plásticos e tudo mais, acho que você passa a atender o consumidor final também, o que não era muito a proposta, de repente, inicial. A indústria continua; você complementa então o portfólio.

Quais os meios que eram e quais passaram a ser empregados pela empresa para contatar seus clientes?

Eu acho que em paralelo a tudo isso, aconteceram mudanças também na questão do marketing, como você contata os clientes, como você vai fazer contatos com eles. Então assim, você o advento da Internet, da mídia em redes sociais e tudo mais, então você vê uma presença intensa nessas novas mídias que se complementam aos canais tradicionais de comunicação e de atendimento que sempre existiram nas empresas antes desta era mais 2.0 assim. Então os canais tradicionais, os vendedores que continuam obviamente sendo parte fundamental neste processo, as ferramentas de marketing tradicionais que passam por anúncios em mídia, etc... e o complemento que a gente tem hoje com a Internet e redes sociais etc...

Como era a ligação da empresa com seus segmentos antes da mudança no modelo de negócio e como passou a ser após a alteração no modelo de negócio?

Eu acho que não existia a conexão com esses novos segmentos. Eles passaram a existir após a aquisição. Não existia porque não tinha nenhum contato. Então você passa a contar com a (nome da empresa, suprimido) como parte de seu portfólio, você passa a ter novos relacionamentos. (*A aquisição da empresa X, com nome suprimido*) trouxe isto, a aquisição de outras empresas... a cada nova aquisição você passa a ter contato com outras relações.

De que maneira as atividades estavam organizadas antes e depois da alteração no modelo de negócio?

Eu não estava aqui antes. Eu não vou conseguir te dar esta informação. Agora é uma estrutura... assim, comparada com o passado, na verdade ela está tendendo sempre a ter uma simplificação na estrutura. Esses segmentos que hoje a gente está falando em seis, até bem pouco tempo eram mais de dez, eram doze, treze, chegou a ter, sei lá, mais de quinze segmentos como este, e cada segmento deste como sendo tratado como uma empresa individual. E agora, a empresa, ela vem buscando esta simplificação, agrupando mais o portfólio de marcas em segmentos que estejam compartimentados entre si, agrupando as marcas e produtos em segmentos que tenham a ver uns com os outros. Então, quando a gente fala ferramentas, provavelmente antigamente você teria um para a (nome da empresa, suprimido), outro para a (nome da empresa, suprimido) e na verdade agora é tudo a mesma coisa, estão todos abaixo de um mesmo guarda-chuva. E hoje tem seis segmentos que agrupam diferentes marcas.

Quais recursos eram utilizados no modelo anterior e quais passaram a ser incorporados com a alteração no modelo de negócio?

Eu acho que teve sim. Modelos em termos em termos de gestão, eu acho que mudou em termos de... quando você simplifica essas unidades de negócios você acaba obviamente simplificando a gestão dele, né. Então, você ao invés de ter um presidente para a (nome da empresa, suprimido), um presidente para a (nome da empresa, suprimido), um presidente... um presidente por marca, se você tem mais de vinte marcas é como se você tivesse vinte diferentes empresas e agora é como se você tivesse apenas seis segmentos e você obviamente simplifica o modelo de gestão, facilita o entendimento dos funcionários, isso acaba gerando mais engajamento.

Hoje tem um presidente para cada unidade de negócio?

É, ele é como se fosse um gestor, não sei dizer exatamente o cargo, pode ser Presidente, Vice-Presidente tal... mas é como se fosse um gestor para cada um desses segmentos, para cada unidade de negócio.

Quais as competências exigidas da empresa antes da mudança do modelo de negócio?

A de antes eu não vou conseguir te falar, porque eu não estava aqui.

Quais as competências que passaram a ser exigidas após a mudança no modelo de negócio?

Hoje, acho que é bastante exigido, a gente... deixa eu pensar aqui um pouco. Eu acho que é assim, o foco grande no entendimento do cliente, seja ele uma indústria um mercado B2B ou do consumidor, aí voltado... com os seus produtos voltados mais ara o B2C... então, eu acho que é uma competência chave aí para todo mundo.

Como era e como ficou a rede de empresas com as quais a empresa se relaciona antes e depois da mudança no modelo de negócio?

Aumenta, porque você passa a ter que produzir produtos que você antes não produzia. Então, por exemplo, nessa aquisição nova, a (nome da empresa, suprimido), que foi amplamente anunciada, certamente para construir os produtos da (nome da empresa, suprimido), vem junto com ele, um produto, uma rede a reboque. Ela (*nome da empresa, suprimido*) fabrica aquelas garrafas térmicas mais esportivas... você vai ver lá... Então, assim, a reboque quando você passa a ter em mãos uma nova marca, um novo produto, vem uma rede de fornecedores novos, que podem estar espalhadas no mundo todo. Então uma peça pode vir da Índia, outra pode vir da China, aproveitando recursos.

Os integrantes da rede de valor percebem o valor entregue pela empresa a eles?

Sim, esse é um dos trabalhos principais, eu acho que, da equipe de vendas, em especial, obviamente em parceria com a área de Marketing, que acaba informando sobre esses diferenciais, mas acho que o pessoal faz um excelente trabalho em demonstrar os diferenciais de cada um dos produtos que a gente oferece.

Como a empresa procede à avaliação de sua importância na rede de valor? Ela avalia isto?

Desconheço, não sei se tem ou não. Provavelmente tem, mas eu não sei.

Houve aumento de custos com a adoção do novo modelo de negócio?

Não, eu acho que é ao contrário. A gente teve redução de custos e sinergia. Quer dizer, aumento de custos ele existe no sentido de o seguinte... Por exemplo, mais uma vez o exemplo de que você incorpora um novo produto como a (nome da empresa, suprimido), obviamente que vem com ela a reboque novos funcionários e tal, mas isto, na verdade, se reverte em mais lucratividade para a empresa no final das contas. A princípio tem (*custos*), mas (*tem mais*) rentabilidade... e como é que esses novos produtos eles se encaixam dentro da administração da empresa.

Os investimentos se mostraram viáveis?

Sim.

De que maneira a empresa consegue obter lucro com a variedade de receitas no modelo de negócio?

Cada produto tem sua margem de negócio e cada segmento deste, ele trabalha de forma que... trabalha... cada modelo de... cada segmento dele, desse, tem um modelo de como você vai atingir esta margem. Então, que canais de distribuição você vai se... vai utilizar, se vai ter... vai utilizar distribuidores, se você vai utilizar vendedores próprios, se você vai importar, se você vai produzir naquele país ou não, enfim, cada segmento dele, desse, ele tem a sua estratégia e modelos de gestão para que você atinja a margem que está sendo requerida de cada produto.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As alterações no modelo de negócio requisitaram novos conhecimentos por parte dos trabalhadores?

Cada aquisição dessa, ela demanda um entendimento do que que é aquele negócio. Então, voltando mais um exemplo da requisição recente: é um novo produto que você na verdade tem que entender como é que ele se encaixa na gama de produtos que você já oferece e toda a nova cadeia tudo o que você vai ter que aprender em relação à produção, em relação a tudo.

As novas especializações contribuíram para efetivação do novo modelo de negócio?

Sim, sem dúvida. Porque você vai aprendendo cada vez mais sobre aquilo e vai aperfeiçoando e vai gerando mais lucros e receitas.

Quais as consequências para o modelo de negócio caso não houvesse a adoção de novas especializações?

Você não consegue colocar em ação o planejamento estratégico da companhia, porque assim... se você não está absorvendo aquele conhecimento, se você está trabalhando sempre da forma como você estava acostumado, você está adquirindo a nova... o novo produto, o novo... olhando para o novo mercado, se você não aprende sobre aquele novo mercado vai ser uma coisa que não vai agregar valor nenhum.

Após as alterações no modelo de negócio, ocorreu separação de áreas, departamentos, unidades de negócios? Como foram efetivadas?

Sim, isto aí é constante.

Tem algum mecanismo para efetivar isto?

Eu acho que são sempre avaliações da liderança executiva da empresa, do Conselho da empresa, que vão avaliando os resultados ao plano estratégico, a direção da empresa e que... qual a melhor forma, principalmente as funções mais corporativas de como eles podem atuar para ajudar no crescimento da companhia.

Os processos de trabalho tiveram que ser alterados para incorporar novos focos, novas atividades?

Sem dúvida. Você tem que criar novos sistemas, e aí com novos sistemas são novos processos que são gerados para otimizar a produtividade.

Quais os resultados das modificações para o novo modelo de negócio?

Sempre produtividade e maior lucratividade da organização.

Quais as consequências para o modelo de negócio caso as alterações não tivessem sido realizadas?

Não teria o mesmo nível de crescimento que a empresa tem hoje.

Quanto cresce por ano? (a empresa)

A América latina provavelmente são dois dígitos; mais que o PIB.

Foi necessário prover treinamento para as novas funções e novas posições a partir do novo modelo de negócio?

Sim.

Quais seriam as consequências para o modelo de negócio caso os treinamentos não se efetivassem?

As pessoas não teriam condições de desempenhar suas funções e poderá até desempenhar, mas talvez de uma forma mais equivocada, iria demorar muito mais tempo para até chegar ao nível de aprendizado que precisariam ter.

Para se atender às necessidades estratégicas as unidades (departamentos, áreas etc...) passaram por algum arranjo diferente do que se vinha praticando? Qual era o arranjo anterior e qual passou a ser o novo arranjo?

O anterior não posso dizer, mas assim, diante das mudanças que a gente sempre tem, há sempre mudanças de processos, quando há um novo produto ou um novo sistema. Sempre vai haver essas mudanças.

Os resultados observados foram favoráveis?

Sim.

Caso não se procedesse à nova disposição das unidades, qual seria o comprometimento para o novo modelo de negócio?

Bastante difícil. O nível de comprometimento iria estar... seria bastante difícil de implementar. Seria difícil de implementar, porque se você não mudasse, realmente... não dá.

As unidades existentes sofreram alterações em termos de quantidade de profissionais para atendimento do novo modelo de negócio?

A quantidade em si eu não sei se mudou ou se não mudou. Mas... eles aumentaram... são vinte mil (*funcionários no mundo todo*). De 99 (1999) para cá, certamente aumentou.

Houve acréscimo de unidades ou processos para atender o novo modelo de negócio?

Sim, sim.

Caso não ocorressem alterações na quantidade de profissionais, seria possível atender às demandas no novo modelo de negócio?

Não.

Para atender às necessidades do novo modelo de negócio, foi necessária a adoção de instrumentos diferentes para elaboração dos planos de trabalho e controle das atividades das unidades organizacionais ou apenas a continuidade daqueles já existentes? Quais foram os instrumentos utilizados?

Sim, sim. Adoção de novos sistemas que são padrão globalmente como SAP, por ser tradicional em grandes empresas. Está começando a ser implementado (o SAP) na América Latina. Isso gera mudanças.

Nos Estados Unidos já tem?

Já tem.

E é SAP também?

É.

Caso não houvesse alterações nos instrumentos de planejamento e controle, os trabalhos das unidades poderiam comprometer o novo modelo de negócio?

Sim.

O novo modelo de negócio implicou em se adotar mecanismos novos para a comunicação entre os indivíduos? Quais? Como era antes?

Sim. Eu acho que assim... ferramentas que hoje a gente... por exemplo, possibilita que eu possa conversar diretamente, ao vivo, com uma pessoa que está nos Estados Unidos a um custo zero, por exemplo. Você utilizar vídeo, utilizar telefone ao mesmo tempo, então são ferramentas importantes para agilizar a tomada de decisão e tudo mais.

Se houve a adoção de novos instrumentos, o que teria ocorrido o modelo de negócio caso eles não tivessem sido utilizados?

Seria atrasar. Os resultados talvez não fossem os mesmos e poderia nem haver o resultado positivo, em última instância.

A adoção do novo modelo de negócio implicou em criar mais níveis de poder na escala hierárquica? Por qual razão?

Aí eu não sei se houve mais porque eu não estava aqui. Mas eu acho que tende sempre a empresa a simplificar. A tendência é simplificar... sinergia e tudo mais. Esse é o...

Se houve a referida adoção, o que teria ocorrido caso não tivesse a mesma sido adotada?

É a mesma resposta anterior. Eu acho que a demora no atingimento dos resultados ou sequer atingir os resultados que estão sendo demandados pela empresa.

O novo modelo de negócio possibilitou a delegação de poder decisório para pessoas não atuantes em cargos gerenciais?

Sim, sim.

Quais os resultados percebidos desta delegação?

Eu acho que a possibilidade de criar produtos específicos para o país. Eles estão próximos à necessidade do consumidor local.

Caso não ocorresse tal delegação poderia haver comprometimento ao modelo de negócio?

Não no modelo de negócio, mas talvez nos resultados finais. Talvez sejam... fossem menores do que o esperado.

É perceptível a formalização existente na empresa?

Sim, sim.

A formalização existente é compatível com a adequação da empresa às situações que lhe são apresentadas pelo ambiente de negócio?

Sim.

Qual a intensidade de regulação e controle existente sobre o sistema operacional?

Alta intensidade.

É perceptível sua relação com a formalização existente?

Sim.

A tecnologia aplicada é a de ponta?

Sim.

A estrutura é adequada para suportar tal estágio tecnológico?

Sim.

A descentralização é algo natural ou consequente da dinâmica do ambiente de negócios?

É consequência. É dinâmica.

**Os negócios provocam diferenciações nos trabalhos e atividades executadas?
A empresa se mostra receptiva à tais condições?**

Sim, sim.

Qual o grau de delegação de poder às pessoas?

Numa escala de 1 a 5, eu diria 3.

As pessoas podem decidir para dar atendimento imediato às demandas do ambiente de negócios?

Não em tudo. Mas um certo nível, mas não em tudo.

Qual sua percepção acerca da importância da estrutura organizacional para a efetividade do novo modelo de negócio?

É fundamental. Sem as pessoas e a forma como estão organizadas, não tem como o planejamento estratégico dar certo.

Qual sua percepção a respeito do comportamento do modelo de negócio caso a estrutura organizacional não fosse alterada?

As chances da empresa estar no estágio em que está hoje seriam reduzidas bastante. As chances... os resultados provavelmente não seriam os mesmos.

