



Jucy da Silveira Junior

**A Tipologia de Mintzberg Aplicada nos Modelos
de Gestão de Serviços B2B no Mercado de
Telecomunicações Brasileiro**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
Setembro de 2010



Jucy da Silveira Junior

A Tipologia de Mintzberg Aplicada nos Modelos de Gestão de Serviços B2B no Mercado de Telecomunicações Brasileiro

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Giuseppe Maria Russo

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Mario Couto Soares Pinto

UNESA

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 15 de setembro de 2010

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Jucy da Silveira Junior

Engenheiro de Eletricista, com ênfase em Eletrônica e Telecomunicações pelo Instituto Nacional de Telecomunicações (INATEL - 1993). Há 17 anos atuando no mercado de telecomunicações Brasileiro e da América Latina passando por empresas do Grupo Sharp, Lucent e atualmente Alcatel-Lucent. Onde atuou, em vários cargos gerenciais na área de serviços profissionais para operadoras de telefonia, tanto em execução e consultoria como em desenvolvimento de negócios.

Ficha catalográfica

Silveira Junior, Jucy da

A tipologia de Mintzberg aplicada nos modelos de gestão de serviços B2B no mercado de telecomunicações brasileiro / Jucy da Silveira Junior ; orientador: Amélia Tomei. – 2010.

96 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estrutura organizacional. 3. Bens e serviços B2B. 4. Processo de mudança. I. Tomei, Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Este trabalho é dedicado ao meu filho Arthur que chegou no meio deste curso e me desafiou a concluí-lo. Com seus olhares e sorrisos intransponíveis, carregados de uma sedutora “alegria carente”, fez com que a finalização deste trabalho se tornasse uma verdadeira conquista, muito mais valiosa do que seria sem ele.

Agradecimentos

À minha esposa Ingrid pelo companheirismo, incentivo, paciência e coragem de me dar um filho, mesmo com todas as nossas incertezas na vida, e ainda por cima cuidar dele todo o tempo durante este trabalho, além de ter me apoiado nas horas que mais precisei emocionalmente.

À minha mãe Marlene pela educação, carinho, dedicação, garra e exemplo de perseverança, que me ensinaram a ter força para conquistar todos os meus sonhos, viver minhas paixões intensamente sem esperar nada em troca e, ao mesmo tempo, ter a simplicidade de enxergar e dar valor às pequenas coisas e momentos da vida.

Ao meu pai, Jucy da Silveira, cujo exemplo, educação e orientação moral marcaram profundamente minha vida, tornando os valores atuais da humanidade quase inaceitáveis por mim, mas que ao mesmo tempo me permitem manter a capacidade de, todos os dias, colocar a cabeça no meu travesseiro e dormir profundamente.

À minha orientadora, Patrícia Amélia Tomei, pela alegria e respeito, pouco vistos no mundo acadêmico, não só na orientação da elaboração deste trabalho, mas também na profunda capacidade de motivação para a execução do mesmo.

Resumo

Silveira Jr., Jucy da; Tomei, Patricia Amélia. **A Tipologia de Mintzberg Aplicada nos Modelos de Gestão de Serviços B2B no Mercado de Telecomunicações Brasileiro.** Rio de Janeiro, 2010. 96p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho partiu da premissa de que as operadoras do mercado de telecomunicações brasileiro vêm forçando uma mudança de foco de bens para serviços, exigindo uma adaptação das estruturas organizacionais da indústria para responder a esta necessidade. Com base na tipologia de Mintzberg foi feita uma pesquisa exploratória e qualitativa, com levantamento de dados primários através de entrevistas semi-estruturadas em uma amostra aleatória de gerência média de cinco multinacionais do setor para analisar como colaboradores de gerência média ou cúpula local interpretam estas mudanças. Os resultados encontrados nos acenaram que as mudanças estruturais propostas eram relacionadas a processos e não especificamente ao problema. Elas se relacionam com: (a) a importância do poder da tomada de decisão centrado na gerência média; (b) a especialização como forma de estrutura das divisões de trabalho; (c) o fortalecimento das correlações horizontais através de mecanismos de ligação; (d) o incentivo das relações interpessoais; (e) o fortalecimento do sistema de recompensas, com limitada punição e (f) a intensificação da comunicação horizontal. Assim, constatou-se que a necessidade de mudança de demanda, na verdade, é uma necessidade de mudança de foco, com novo posicionamento tanto nas ofertas como na gerência de projetos para quase toda a indústria. Por fim, identificou-se também que todas as empresas estudadas apresentaram sinais de mudanças estratégicas, tais como metas e modelos de negócios para serviços, confirmando a premissa do trabalho.

Palavras-chave

Estrutura organizacional; bens e serviços B2B; processo de mudança.

Abstract

Silveira Jr., Jucy da; Tomei, Patricia Amélia (Advisor). **Mintzberg's Typology Applied to Services B2B Management Models in Brazilian Telecommunications Market.** Rio de Janeiro, 2010. 96p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work started from the premise that operators of the Brazilian telecommunications market have forced a shift in focus from goods to services, requiring an adjustment of the organizational structures of industry to meet this need. Based on the typology of Mintzberg there was an exploratory and qualitative research with primary data gathered through semi-structured in a random sample of middle managers in five multinational of the sector to examine how middle management or employees of local umbrella interpret these changes. The results found alerted us that the proposed structural changes were related to processes and not specifically to the problem. They related to: (a) the importance of the power of decision-making centered in middle management; (b) specialization as a way to structure the division of labor; (c) the strengthening of horizontal correlations through bonding mechanisms; (d) the encouragement of interpersonal relations; (e) strengthening the system of rewards, with limited punishment; (f) the intensification of horizontal communication. Thus, it was found that the need for a change in demand, is actually a need to change the focus, with new positioning in both supply and project management for almost any industry. Finally, it was found also that all the companies studied showed signs of strategic changes, such as goals and business models for services, confirming the premise of the study.

Keywords

Organizational structure; goods and services B2B; management change

Sumário

1. Introdução	12
1.1. Problema	13
1.2. Objetivo Final	15
1.3. Objetivos Intermediários e Questões para Análise	15
1.4. Relevância do Estudo	16
1.5. Delimitação do Estudo	17
2. Referencial Teórico	18
2.1. Serviços B2B: O Crescimento de Serviços no Setor de Telecomunicações	18
2.2. Transformação da Lógica de Marketing: de Bens para Serviços	19
2.3. Estrutura: Sua Importância no Alinhamento Estratégico	22
2.4. Conceitos de Estrutura	25
2.5. Configuração Estrutural de Mintzberg	31
3. Metodologia	36
3.1. Tipo de Pesquisa	36
3.2. Estratégia de Investigação	36
3.3. Papel do Pesquisador	37
3.4. Procedimento de Coleta de Dados	37
3.5. Seleção dos Sujeitos	39
3.6. Procedimento de Registro de Dados	40
3.7. Limitações do Método	41
4. Mercado – Setor de Telecomunicações	43
4.1. Histórico das Telecomunicações no Brasil	43
4.1.1. Privatização do Setor de telecomunicações	44
4.1.2. Evolução do Mercado Brasileiro após Privatização	44
4.1.3. Evolução do Mercado Brasileiro dentro do Cenário Global.	46
4.2. Principais Empresas da Indústria de Telecomunicações Mundial	48
4.3. Tendências para a Evolução do Setor	50
5. Análise e Interpretação dos Dados	53
5.1. Descrição da Coleta de Dados e Classificação dos Entrevistados	53
5.1.1. Entrevistados: Envolvimento com o Problema	54
5.2. Existência do Problema Segundo Depoimentos	56
5.3. Existência do Problema Segundo Configuração Estrutural	61
5.4. Análise Entrevistas Segundo Modelo Conceitual de Tipologia da Configuração Estrutural de Mintzberg	69
5.4.1. Tomada de Decisão	69
5.4.2. Orientação das Atividades do dia a dia dos Profissionais	71
5.4.3. Divisões de Trabalho e Responsabilidades	73
5.4.4. Divisão de Unidades de Negócio	76
5.4.5. Correlação Horizontal entre as Áreas	76

5.4.6. Relações Interpessoais	77
5.4.7. Sistemas de Recompensas e Punições	79
5.4.8. Sistema de Comunicações e Punições	80
6. Conclusão	83
7. Referências Bibliográficas	87
8. Anexos	89

Lista de figura

Figura 1 – A evolução para uma nova lógica, apresentada por Vago & Lusch (2004)	22
Figura 2 – As cinco partes básicas das organizações	32
Figura 3 – Os 5 tipos de descentralização	35

Lista de tabelas

Tabela 1 – A evolução das teorias e práticas de marketing, apresentada por Vargo & Lusch (2004)	21
Tabela 2 – Comparação das lógicas de marketing para bens e serviços, apresentada por Vargo & Lusch (2004)	24
Tabela 3 - A Tipologia Blau e Scott apresentada por Frajtag (2002)	27
Tabela 4 - A Tipologia de Etzioni apresentada por Frajtag (2002)	28
Tabela 5 – Evolução anual do número de acessos fixos instalados no Brasil	45
Tabela 6 – Evolução anual de assinantes	45
Tabela 7 – Evolução anual de penetrações de serviços nos domicílios	46
Tabela 8 – Evolução anual de celulares nos países do BRIC	47
Tabela 9 – Evolução anual de telefones fixos nos países do BRIC	47
Tabela 10 – Evolução de banda larga nos países do BRIC	48
Tabela 11 – Evolução da receita das principais empresas globais do setor	49
Tabela 12 – evolução da receita relativa de serviços da Acatel-Lucent nos últimos 4 anos	50
Tabela 13 – Evolução da receita relativa de serviços da Ericsson nos últimos 3 anos	50
Tabela 14 – Evolução da receita relativa de serviços da Cisco nos últimos 4 anos	50
Tabela 15 – Resumos das respostas às perguntas de 1 a 4	56
Tabela 16 – Resumo das respostas do parâmetro da tomada de decisão	71
Tabela 17 – Resumo das respostas do parâmetro coordenação de atividades do dia-a-dia	73
Tabela 18 – Resumo das respostas do parâmetro de divisão de trabalhos e responsabilidades	75
Tabela 19 – Resumo das respostas do parâmetro de correlação horizontal entre as áreas	77
Tabela 20 – Resumo das respostas do parâmetro de relações interpessoais	78
Tabela 21 – Resumo das respostas do parâmetro de premiações e punições	80
Tabela 22 – Resumo das respostas do parâmetro de sistema de comunicações	82