

## 2 Referencial teórico

Este referencial teórico será composto de cinco partes principais:

- a) Na primeira parte foi abordada a questão do crescimento da demanda de serviços B2B no setor de telecomunicações;
- b) Na segunda parte foram abordadas questões de marketing de bens e serviços, que são importantes, como apoio, para a compreensão da transformação de mercado;
- c) Na terceira parte foram apresentados conceitos da importância da estrutura dentro de uma estratégia organizacional;
- d) Na quarta parte foram abordados conceitos relacionados a estrutura, tais como mitos, cerimoniais e relações de poder, além de modelos de estrutura organizacional;
- e) Por fim, na quinta parte deste referencial serão apresentados os conceitos utilizados da tipologia de configuração estrutural de Mintzberg (1980) que será utilizada como foco referencial deste trabalho.

### 2.1.

#### **Serviços B2B: o crescimento de serviços no setor de telecomunicações**

Ferreira & Quadros (2008) apresenta como serviços, denominados de “Intensivos em Conhecimento”, têm assumido um papel de crescente importância no contexto econômico na maioria dos países capitalistas. Eles enfatizam que esse fenômeno não está relacionado a um simples movimento de terceirização apenas, mas sim ao surgimento de novos serviços resultantes de uma alteração na natureza das atividades subcontratadas não existentes anteriormente, indicando que esta tendência passa por uma alteração qualitativa das atividades desenvolvidas relacionadas ao consumo de serviços intangíveis. Ferreira & Quadros (2008) mostram que há um crescimento e uma diversificação dos serviços de produção intensos em conhecimento nos países em desenvolvimento que se dá pela entrada

de empresas multinacionais através de aquisições, investimentos em novas instalações, contratos de cooperação, representação ou joint-ventures com empresas locais.

Ferreira & Quadros (2008) também indicam características específicas destes serviços, que fazem parte de um complexo processo de transferência de conhecimento, reciprocidade de aprendizado e interação, diferente dos serviços de simples terceirização de atividades do dia-a-dia das organizações. Eles mostram que o valor fundamental destes tipos de serviços é o conhecimento, ou seja, um valor totalmente intangível em uma cadeia de produção que envolve várias empresas. Eles apresentam o conhecimento como o fator mais importante no processo de produção, porém com maior dificuldade de compreensão e mensuração, devido sua característica imaterial.

Outro ponto importante, abordado por Ferreira & Quadros (2008), é o fato de que estes serviços intensivos em conhecimento são fornecidos por diferentes empresas de diferentes setores de atuação, que surgem muito rapidamente criando capacidade de responder às estas novas demandas do mercado reestruturando seu processo de produção, do qual se exige flexibilidade e competência para resolver problemas corporativos. Este processo passa por um aspecto importante destas empresas que atuam como consultoras, através de comunicação altamente interativa, para entenderem o problema do cliente e poderem propor soluções baseadas em suas especialidades e conhecimento.

## **2.2.**

### **Transformação da lógica de marketing: de bens para serviços**

Como apoio teórico para a compreensão do problema apresentado neste trabalho, do ponto de vista de conceitos de Marketing, e para apresentação de conceitos e características específicos do mercado de oferta de serviços, este trabalho se apoiou em Vargo & Lusch (2004) que apresentaram uma tendência de mudança da lógica de Marketing que vem ocorrendo durante anos e que se fortaleceu a partir dos anos 80. Eles indicam o aparecimento de diversas referências sobre demandas não baseadas nos tradicionais 4 P's do Marketing de bens e totalmente independentes dos padrões conhecidos de micro-economia. Eles apontam como, talvez a mais notável, justamente a emergência de uma nova sub-

disciplina que trataria do Marketing de Serviços. Neste trabalho eles mencionam uma frase de Parvatiyar (apud Vargo & Lusch, 2004) sugerindo que um paradigma alternativo de Marketing, que leve em consideração uma natureza contínua de relacionamento, seria necessário. Eles apresentam a tendência do marketing estar se voltando para uma lógica de troca de intangíveis, ao invés do tradicional mercado de tangíveis.

Outra colocação de Vargo & Lusch (2004) importante para a compreensão desta transformação, vai além da separação ou segmentação entre bens e serviços, quando eles mencionam Rust (apud Vargo & Lusch, 2004) que defendeu a necessidade de uma visão mais integradora de bens e serviços e Gummenson (apud Vargo & Lusch, 2004) que defendeu que esta divisão era um conceito desatualizado e que a mudança na verdade era de foco entre o tradicional, voltado para a perspectiva do produtor, e o novo, voltado para a perspectiva do consumidor. Além disso, reforçam este conceito de não divisão, quando afirmam que a nova lógica representa uma mudança de filosofia que é aplicada para todas as ofertas de Marketing, inclusive aquelas que ofertam bens tangíveis dentro do processo de oferta de serviços.

Na tabela 1 e figura 1 apresentadas na seqüência e retiradas do artigo de Vargo & Lusch (2004), eles demonstram a evolução desta tendência de transformação, da lógica dominante tradicional de oferta de bens, onde há o posicionamento de tangíveis e uma discreta necessidade de transações, se move para uma lógica de serviços, onde há oferta de intangíveis e processos de relacionamentos intensos.

**TABLE 1**  
**Schools of Thought and Their Influence on Marketing Theory and Practice**

Timeline and Stream of Literature	Fundamental Ideas or Propositions
<b>1800–1920: Classical and Neoclassical Economics</b> Marshall (1890); Say (1821); Shaw (1912); Smith (1776)	Economics became the first social science to reach the quantitative sophistication of the natural sciences. Value is embedded in matter through manufacturing (value-added, utility, value in exchange); goods come to be viewed as standardized output (commodities). Wealth in society is created by the acquisition of tangible "stuff." Marketing as matter in motion.
<b>1900–1950: Early/Formative Marketing</b> •Commodities (Copeland 1923) •Institutions (Nystrom 1915; Weid 1916) •Functional (Cherington 1920; Weid 1917)	Early marketing thought was highly descriptive of commodities, institutions, and marketing functions: commodity school (characteristics of goods), institutional school (role of marketing institutions in value-embedding process), and functional school (functions that marketers perform). A major focus was on the transaction or output and how institutions performing marketing functions added value to commodities. Marketing primarily provided time and place utility, and a major goal was possession utility (creating a transfer of title and/or sale). However, a focus on functions is the beginning of the recognition of operant resources.
<b>1950–1980: Marketing Management</b> •Business should be customer focused (Drucker 1954; McKitterick 1957) •Value "determined" in marketplace (Levitt 1960) •Marketing is a decision-making and problem-solving function (Kotler 1967; McCarthy 1960)	Firms can use analytical techniques (largely from microeconomics) to try to define marketing mix for optimal firm performance. Value "determined" in marketplace; "embedded" value must have usefulness. Customers do not buy things out need or want fulfillment. Everyone in the firm must be focused on the customer because the firm's only purpose is to create a satisfied customer. Identification of the functional responses to the changing environment that provide competitive advantage through differentiation begins to shift toward value in use.
<b>1980–2000 and Forward: Marketing as a Social and Economic Process</b> •Market orientation (Kotli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990) •Services marketing (Gronroos 1984; Zeithaml, Parasuraman, and Berry 1985) •Relationship marketing (Berry 1983; Duncan and Moriarty 1998; Gummesson 1994, 2002; Sheth and Parvatiyar 2000) •Quality management (Hauser and Clausing 1988; Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1980) •Value and supply chain management (Normann and Ramirez 1993; Srivastava, Shervani, and Fahey 1999) •Resource management (Constantin and Lusch 1994; Day 1994; Dickson 1992; Hunt 2000; Hunt and Morgan 1995) •Network analysis (Achrol 1991; Achrol and Kotler 1999; Webster 1992)	A dominant logic begins to emerge that largely views marketing as a continuous social and economic process in which operant resources are paramount. This logic views financial results not as an end result but as a test of a market hypothesis about a value proposition. The marketplace can falsify market hypotheses, which enables entities to learn about their actions and find ways to better serve their customers and to improve financial performance.  This paradigm begins to unify disparate literature streams in major areas such as customer and market orientation, services marketing, relationship marketing, quality management, value and supply chain management, resource management, and network analysis. The foundational premises of the emerging paradigm are (1) skills and knowledge are the fundamental unit of exchange, (2) indirect exchange masks the fundamental unit of exchange, (3) goods are distribution mechanisms for service provision, (4) knowledge is the fundamental source of competitive advantage, (5) all economies are services economies, (6) the customer is always a coproducer, (7) the enterprise can only make value propositions, and (8) a service-centered view is inherently customer oriented and relational.

Tabela 1 - A Evolução das Teorias e Práticas de Marketing, apresentada por Vargo & Lusch (2004)

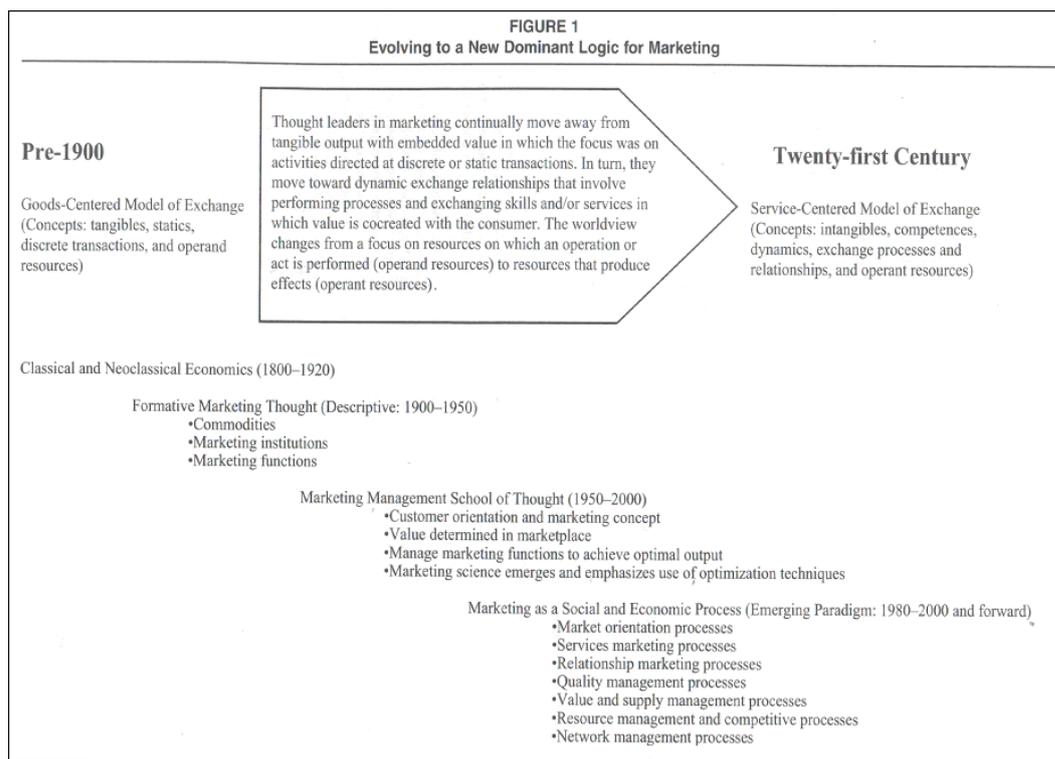


Figura 1 - A Evolução para Uma Nova Lógica, apresentada por Vargo & Lusch (2004)

### 2.3.

#### Estrutura: sua importância no alinhamento estratégico

A estrutura organizacional é uma importante variável em um planejamento estratégico que quando bem elaborado é crucial para o sucesso de uma empresa, como afirma Coutinho & Macedo-Soares (2002). Elas ainda afirmam que “o grau de adequação estratégica de uma empresa diz respeito à consistência de sua estratégia com seus **ambientes interno** e externo, bem como seus **recursos**, objetivos e valores”.

Portanto, aprofundar o conhecimento sobre este tema torna-se importante para se entender a necessidade deste trabalho de investigação de estruturas, pois ao se estar vivendo em um momento de transformação de mercado é provável que os ajustes de estrutura sejam mais lentamente implementados que uma mudança de estratégia para atender novas demandas, desfazendo um alinhamento estratégico anteriormente bem estabelecido. No segmento discutido, isso pode estar ocorrendo caso as fornecedoras não tenham se adaptado ainda para atender as novas demandas de serviços que já fazem parte de suas estratégias organizacionais.

Assim sendo, Coutinho & Macedo-Soares (2002) apresentam os conceitos estratégia como sendo uma proposição unificadora que, se referenciando a Grant (apud Coutinho & Macedo-Soares, 2002), “traz coerência e direção às ações e decisões de uma [...] organização” e correlacionam este conceito com a estrutura quando afirmam que esta proposição é feita “especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos para melhorar ou sustentar seu desempenho”.

Coutinho & Macedo-Soares (2002) colocam a estrutura parte das variáveis de sucesso de uma organização ao posicionarem as pessoas no centro de sua análise, circundadas por fatores organizacionais e outros. E também quando colocam a estrutura organizacional, os processos, e os sistemas formalizados de gestão, tais como de medição do desempenho com parte destas variáveis.

Por outro lado Vargo & Lusch (2004) ajudam a compreender a necessidade da transformação da estrutura de produtos quando for atender serviços, ao enfatizarem a necessidade do fortalecimento da importância do indivíduo como valor essencial desta produção de serviços exatamente pela alta dependência que uma nova lógica de marketing de serviços exige na aplicação de competências (conhecimento e perfil) especializadas, que através de ações, processos e desempenho geram benefícios para uma entidade organizacional do cliente ou própria.

TABLE 2  
Operand and Operant Resources Help Distinguish the Logic of the Goods- and Service-Centered Views

	Traditional Goods-Centered Dominant Logic	Emerging Service-Centered Dominant Logic
Primary unit of exchange	People exchange for goods. These goods serve primarily as <i>operand resources</i> .	People exchange to acquire the benefits of specialized competences (knowledge and skills), or services. Knowledge and skills are <i>operant resources</i> .
Role of goods	Goods are <i>operand resources</i> and end products. Marketers take matter and change its form, place, time, and possession.	Goods are transmitters of <i>operant resources</i> (embedded knowledge); they are intermediate "products" that are used by other operant resources (customers) as appliances in value-creation processes.
Role of customer	The customer is the recipient of goods. Marketers do things to customers; they segment them, penetrate them, distribute to them, and promote to them. The customer is an <i>operand resource</i> .	The customer is a coproducer of service. Marketing is a process of doing things in interaction with the customer. The customer is primarily an <i>operant resource</i> , only functioning occasionally as an operand resource.
Determination and meaning of value	Value is determined by the producer. It is embedded in the <i>operand resource (goods)</i> and is defined in terms of "exchange-value."	Value is perceived and determined by the consumer on the basis of "value in use." Value results from the beneficial application of <i>operant resources</i> sometimes transmitted through <i>operand resources</i> . Firms can only make value propositions.
Firm-customer interaction	The customer is an <i>operand resource</i> . Customers are acted on to create transactions with resources.	The customer is primarily an <i>operant resource</i> . Customers are active participants in relational exchanges and coproduction.
Source of economic growth	Wealth is obtained from surplus tangible resources and goods. Wealth consists of owning, controlling, and producing <i>operand resources</i> .	Wealth is obtained through the application and exchange of specialized knowledge and skills. It represents the right to the future use of <i>operant resources</i> .

Tabela 2 - Comparação das Lógicas de Marketing para Bens e Serviços, apresentada por Vargo & Lusch (2004)

Miles et al. (1978) mostram como a escolha equivocada de uma estrutura pode causar o insucesso de uma empresa e transformar a estratégia escolhida em uma estratégia totalmente reativa. Miles et al. (1978) identificaram que este tipo de comportamento estratégico é residual, isto é, resultado de falhas na tentativa de aplicações de estratégias teoricamente eficientes como a do **Prospector**, que age rapidamente na procura constante de novas oportunidades, ou a do **Defensor**, que em outro extremo procura se aperfeiçoar extremamente em seus processos para reduzirem ao máximo seus custos operacionais ou ainda a do **Analisador**, que trabalha com características intermediárias ou mistas em relação às duas anteriores. Assim sendo, como item crucial em um estudo sobre estrutura, Miles et al. (1978) indicam que uma das causas mais comuns para a formação desta estratégia residual, a **reativa**, é justamente a falta de visibilidade e controle sobre a real estrutura organizacional, frente à estrutura formal, que impede que haja um alinhamento ou um "FIT" desta estrutura com a estratégia da empresa. Algumas

das principais características destas empresas reativas são: ficarem tentando se ajustar a ambientes inconsistentes e instáveis, não terem mecanismos de respostas a mudanças, frequentemente responderem de forma inapropriada a estas mudanças e incertezas no ambiente, manterem um estado de instabilidade constante e causarem resultados fracos que geram relutância para ações mais agressivas no futuro.

#### **2.4. Conceitos de estrutura**

Tomei (2006) se referencia a Weber (apud Tomei, 2006) para lembrar que a estrutura nas organizações permite definir padrões de comportamento esperados facilitando planejamento, ao mapear as interações e relações entre seus membros, para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, Frajtag (2002) indica que ao se formalizar atividades logísticas e administrativas forma-se uma estrutura organizacional, agrupando atividades semelhantes em subgrupos que têm responsabilidades, autoridades, tarefas e relações específicas. E ainda indica que a evolução desta estrutura exige a adição de novos elementos de interação nos processos, como, por exemplo, áreas de suporte administrativo, de logística, RH ou de sistemas de informação, tornando-a uma organização mais complexa.

De acordo com Tomei (2006), a estrutura em geral é baseada nas leis e normas de uma organização que são responsáveis pela criação das escalas de poder, da hierarquia e da legitimidade do poder. De outra, é possível conceber uma estrutura mais horizontal sem centralização de autoridade que é viabilizada pela forma de comunicação entre as áreas internas e também delas com o ambiente externo, que também é parte do campo organizacional, tais como clientes, fornecedores, reguladores governamentais e outros. Portanto, para se ter uma visão geral da estrutura formal de uma organização é preciso se utilizar o organograma formal, mas também é preciso conhecer os estatutos, regimentos e as demais normas internas. Assim, como já foi dito, pode-se concluir que a estrutura formal é planejada na tentativa de estabelecer relações esperadas e padronizadas entre os indivíduos para que eles atinjam as metas também planejadas da maneira mais eficiente possível, dentro da previsibilidade alcançada no planejamento.

Para se falar de conceitos formais sobre estruturas, conseqüentemente, não se pode deixar de falar sobre as relações de poder que as formam, conforme Tomei (2006) faz ao mencionar Weber (apud Tomei, 2006) que apresenta a organização como um "sistema de atividade contínua e intencional empregando a autoridade e o poder". Para o autor, o poder é o que viabiliza a realização de objetivos de uma pessoa, possibilitando a superação das resistências intrínsecas das relações sociais. Ele coloca o poder legítimo como responsável por uma obediência efetiva e completa, e ainda, mesmo não sendo agradável, como facilitador da formação de valores dos subordinados de acordo com as normas impostas.

Baseado nestas colocações sobre o poder, Weber (apud Tomei, 2006) descreveu três tipos de autoridade: a autoridade tradicional, a carismática e a racional-legal ou burocrática e conseqüentes tipos de organização – a organização tradicional, a carismática e a racional-legal ou burocrática. Tipos de organizações estes que podem ser encontrados em uma mesma organização, dependendo de seus administradores ou da natureza de suas atividades.

Weber (apud Tomei, 2006) defende a burocracia como o padrão mais eficiente, por tratar e definir bem seus princípios, ao:

- a) Criar **regras**, que permitem com a padronização e igualdade de tratamento evitar e solucionar muitos problemas principalmente nas relações sociais de trabalho;
- b) Estabelecer **esferas de competências**, dando aos indivíduos responsabilidades e direitos através da divisão sistemática de trabalho;
- c) Definir uma **hierarquia** formalizando as relações de poder;
- d) Criar **competências** baseadas em conhecimento para ocupação de seus cargos;
- e) Ter executivos que não são proprietários;
- f) Possibilitar a liberdade de alocação de recursos de esferas de influência;
- g) E, por fim, manter **registros** de todo ato ou fato administrativo para fácil identificação de seus autores.

Weber (apud Tomei, 2006) é claramente um dos responsáveis pela vertente que se conhece hoje por estruturalismo ao focar nos problemas mais comuns através da formalização e legitimação, permitindo a criação de sistemas de desempenho de papéis que ocorrem dentro das organizações.

Frajtag (2002) apresenta o estruturalismo como um método analítico e comparativo, utilizado para entender os elementos e fenômenos sob uma estrutura organizacional, fazendo uma análise interna das disposições e inter-relações destes mesmos elementos para possibilitar uma comparação. Assim sendo, apresenta os conceitos de Blau e Scott (apud Frajtag, 2002) e Etzioni (apud Frajtag, 2002) representados nas tabelas 3 e 4 a seguir.

<b>BENEFICIÁRIO PRINCIPAL</b>	<b>TIPO DE ORGANIZAÇÃO</b>	<b>EXEMPLOS</b>
Os próprios membros da organização.	Associação de beneficiários mútuos.	Associações profissionais, cooperativas, sindicatos, fundos mútuos, consórcios.
Os proprietários ou acionistas da organização	Organizações de interesses comuns.	Sociedades anônimas ou empresas familiares.
Os clientes	Organizações de serviços.	Hospitais, universidades, organizações religiosas e agências sociais, organizações filantrópicas.
O público em geral	Organizações de Estado	Organização militar, segurança pública, correios e telégrafos, saneamento básico, organização jurídico e penal.

Tabela 3 - A Tipologia Blau e Scott apresentada por Frajtag (2002)

Para Frajtag (2002), Etzioni (apud Frajtag (2002)) realiza observações sobre os sistemas psicossociais das organizações, mas lembra que dá pouca ênfase à estrutura, à tecnologia utilizada e ao ambiente externo, fazendo apenas referências aos tipos de controle (coercitivo, normativo e utilitário) exercido pela organização sobre os indivíduos colaborados da mesma.

TIPOS DE ORGANIZAÇÃO	TIPO DE PODER	CONTROLE UTILIZADO	INGRESSO E PERMANÊNCIA DOS PARTICIPANTES ATRAVÉS DE	ENVOLVIMENTO PESSOAL DOS PARTICIPANTES	MOTIVAÇÃO
Coercitivas	Coercitivo	Prêmios e punições	Coação, imposição, força, ameaça, medo	Alienativo	Negativa. Punições
Normativas	Normativo	Moral e ético	Convicção, fé, crença, ideologia	Moral e motivacional	Auto-expressão
Utilitárias	Remunerativo	Incentivos econômicos	Interesse, vantagem percebida	Calculativo	Benefícios e vantagens

Tabela 4 - A Tipologia de Etzioni apresentada por Frajtag (2002)

A visão estruturalista apontada por Frajtag (2002), conclusivamente, avalia o todo, a relação entre as partes, e o fato de que o todo é mais que a soma entre as partes. Este todo vem da idéia do trabalho padronizado que visa atingir o objetivo através dos trabalhadores de cada setor, organizado de forma tal a se atingir a maior eficiência possível, com um sistema de comunicação totalmente formalizado.

Além do estudo das formas de estrutura em si, é preciso entender as complicações de uma tentativa de mudança de uma estrutura já consolidada como parte integrante da cultura de uma organização. Para esta reflexão é preciso compreender como uma corporação estabelece sua estrutura de trabalho e seus processos, e ainda como se comporta antes e durante as ameaças que impõem uma necessidade de mudança. Meyer & Rowan (1977) discutem como profissões, políticas e programas são formados em conjunto com a criação de produtos e serviços da forma que eles tradicionalmente são compreendidos racionalmente, o que permite que novas organizações com novos conceitos e compreensões apareçam competitivamente no mercado e forcem as existentes a incorporarem novas práticas e procedimentos. No caso, no segmento de mercado específico deste estudo, além das empresas novas, as pequenas locais e as asiáticas, muitas outras empresas já sofreram tal transformação para atender o segmento de serviços B2B e por isso já atuam também como pressão para que as empresas tradicionais, que ainda não alteraram sua forma de trabalho, o façam o mais rápido possível.

Meyer & Rowan (1977) também colocam a tendência das organizações em manter seus paradigmas ou cerimoniais tradicionais, tendendo a proteger suas estruturas formais das incertezas de atividades técnicas enfraquecendo o alinhamento geral, criando inconsistências entre suas estruturas formais e as reais. Da mesma forma, fazendo uma analogia ao segmento proposto por este estudo, as empresas tradicionalmente hierárquicas e com processos focados em produtos não podem querer que estas estruturas antes eficientes e alinhadas com a estratégia da empresa tenham o mesmo desempenho do que quando focada em serviços B2B.

Ainda sobre mudanças organizacionais, Tomei (2006) lembra que as organizações modernas evoluíram de acordo com os estímulos, na sua grande maioria, relativos à questão operacional. As primeiras formas do planejamento estratégico, logo que sua importância foi comprovada, foram aplicadas sobre as estruturas existentes com foco na operação, que por muitas vezes resultaram em um problema de **resistência ao planejamento**. Esta tem como primeira resposta o comprometimento da alta administração, que falha assim que o presidente perde o entusiasmo com este movimento e se volta para outras prioridades, perdendo o trabalho iniciado.

Sobre este método, Tomei (2006) aponta do conceito apresentado por Ansoff (apud Tomei, 2006) que denomina de processo coercitivo de mudança, que apesar de caro e de risco em relação ao andamento da organização, é útil quando não se tem muito tempo para se conseguir uma resposta estratégica.

Tomei (2006) lembra que o dia-a-dia traz transformações estratégicas aleatórias, sem um grande choque na estratégia, mas que gera várias adaptações culturais, estruturais de poder e de competências, referenciando este conceito ao processo denominado por Ansoff (apud Tomei, 2006) como mudança adaptativa, que justamente por ser lenta e gradativa não sofre grandes resistências internas.

Entre os dois métodos extremos acima mencionados, está o denominado de resistência administrativa ou método acordeão que é a alternativa que a alta administração tem de convencer os colaboradores da organização sobre a necessidade da mudança, convencendo-os sobre a existência de uma crise que ameaça toda a empresa para, com isso, reduzir a resistência comportamental e conseguir o engajamento da maioria para a aplicação de transformações ou uma nova forma estrutural para responder ao problema. Este método tem como vantagem a mudança gradual da organização através do planejamento pensado e

executado concomitantemente, além de ter a vantagem de atender os tempos geralmente curtos impostos pela necessidade da reação em função da crise apresentada.

Outra referência a Ansoff (apud Tomei, 2006), é a que define duas estruturas como resultante deste movimento de se organizar para planejar. Primeiro ele fala da estrutura funcional que teria surgido no início do século XX, com necessidade do aumento da produção com a máxima eficiência. Nesta estrutura o presidente é responsável por planejar as estratégias em conjunto com as necessidades diárias da empresa. O que faz com que as questões operacionais se tornem mais prioritárias e façam com que as questões estratégicas fiquem em segundo plano. A segunda é a estrutura divisional, também do início do século, por volta de 1920, motivada pelo desafio do marketing de massas que exigia reação rápida aos fatores do mercado e da concorrência. Isto criou a necessidade da divisão de autoridade e responsabilidades fazendo com que o nível estratégico geral ficasse com a alta administração da empresa e o nível de divisão também se preocupasse com a estratégia, mas focado em uma área específica de negócio relacionado à própria divisão. Tudo isso deixa claro que a estrutura divisional tenha mais eficiência na estratégia, que é a maior fraqueza da funcional.

As fraquezas destas duas estruturas teriam gerado a criação da estrutura matricial, na qual se adiciona uma suborganização específica para projetos que operam das formas convencionais de acordo com a necessidade do foco em estratégia ou em operação. Estes projetos assumem formas próprias com orçamento e recursos, muitas vezes “emprestados” para necessidades específicas e temporárias. Esta estrutura matricial acabou por evoluir também para a estrutura multinacional para poder atuar em vários países.

Por fim, uma estrutura dualista, que embora com pouca utilização no mercado em geral, aparece para lidar com o problema operacional que divide a empresa em dois grupos distintos na administração e nos recursos. Um engajado na manutenção de lucratividade de curto prazo da empresa (operacional), e outro com foco no longo médio e longo prazo (estratégico). Como o grupo operacional tem capacidade de interferência restrita no estratégico e vice-versa, a grande vantagem desta estrutura é o foco eficiente de cada grupo em sua própria responsabilidade, protegendo os talentos operacionais e empreendedores, e a fácil instalação.

Tal estrutura dualista apresenta como variante a estrutura múltipla que se subdivide em centros de esforços estratégicos diferenciados, o que permite que a estrutura estratégica seja inovadora enquanto que a operacional seja especialista e eficiente.

## **2.5. Configuração estrutural de Mintzberg**

Após a compreensão da importância da estrutura dentro da estratégia das organizações nas seções anteriores, nesta será revisado um modelo de tipologia que será a base principal deste estudo.

Mintzberg (1980) em um de seus trabalhos sobre estrutura faz uma análise geral sobre as principais teorias e pesquisas desta área para propor uma tipologia que definisse e representasse os principais modelos de estrutura. Neste estudo ele chegou à conclusão de que tudo indica que a organização efetiva irá sempre tender a algum tipo de configuração de acordo com a procura de uma harmonização de seus processos internos de maneira coerente o ambiente de mercado, muito embora ele reconheça que algumas organizações irão, inevitavelmente, tender para estruturas híbridas de acordo com suas reações a pressões contraditórias ou enquanto se efetiva uma transição entre configurações. Portanto, a tipologia de Mintzberg (1980) será aqui apresentada e posteriormente utilizada como ferramenta para avaliação da estrutura de algumas empresas fornecedoras de serviços B2B do mercado de telecomunicações do Brasil, para se poder identificar se há alguma predominância comum da forma das estruturas atualmente utilizadas para este segmento de mercado.

Inicialmente esta tipologia divide as estruturas em cinco principais configurações básicas:

- 1.** A Estrutura Simples;
- 2.** A Máquina Burocrática;
- 3.** A Burocracia Profissional;
- 4.** A Forma por Divisões;
- 5.** A Adhocracia.

Para facilitar a compreensão, Mintzberg (1980) dividiu as organizações em cinco partes, propondo a seguinte configuração:

1. Operações: empregados que produzem diretamente produtos ou serviços ofertados pela organização, ou então pelo menos dão suporte direto a este grupo;
2. Vértice Estratégico: os executivos do alto escalão e seus times, responsáveis por definir a estratégia da empresa;
3. Gerência Média: responsáveis por fazer a interface entre os executivos e o time operacional;
4. Tecnoestrutura: embora fora da estrutura, tem responsabilidade de definir e ajustar a estrutura da empresa adequando-a para o ambiente de trabalho;
5. Pessoal de Suporte: também fora da estrutura principal da empresa, mas provê apoio para o funcionamento da estrutura. Tais como, advogados, cafeteria, folha de pagamento, etc.

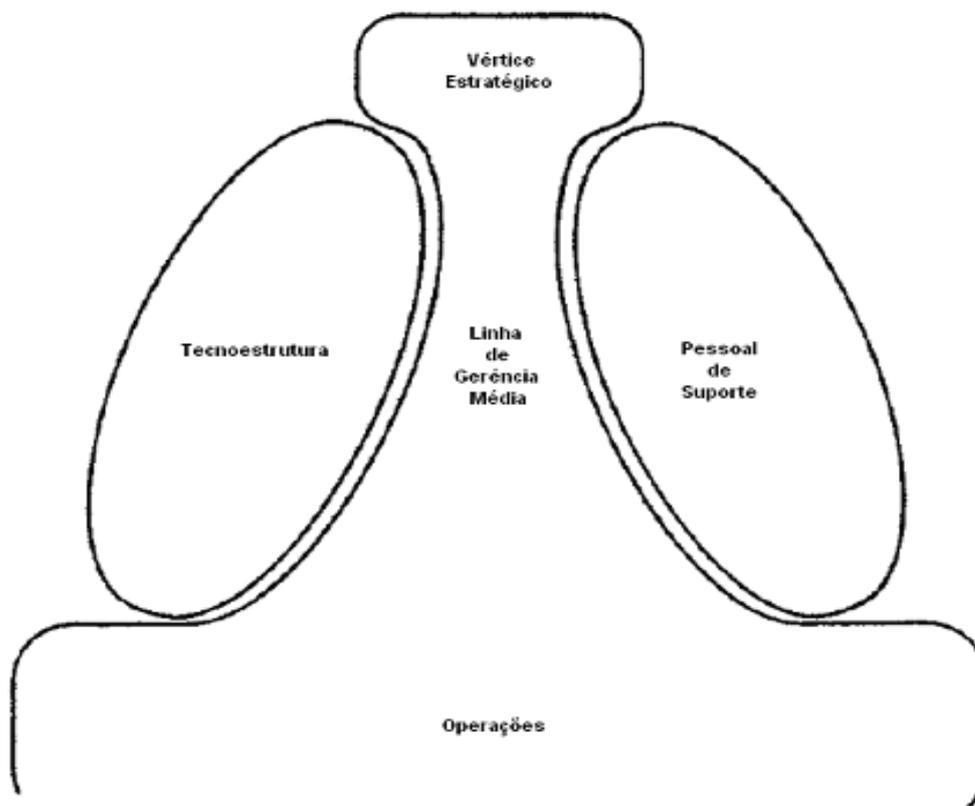


Figura 2 - As cinco partes básicas das Organizações, apresentado por Mintzberg (1980)

Além disso, Mintzberg (1980) também concluiu que existem cinco mecanismos principais de coordenação:

1. Supervisão direta pelo coordenador;
2. Processos padronizados pré-estabelecidos pela empresa;
3. Resultados padronizados pré-estabelecidos pela empresa;
4. Perfis profissionais padrões pré-estabelecidos pela empresa;
5. Ajustes mútuos entre os profissionais, com auto-coordenação de cada indivíduo através de comunicações informais com os seus colegas e pares.

Na parte do desenho da estrutura Mintzberg apresenta parâmetros principais, que aqui está dividido em grupo para melhor compreensão:

#### **Grupo 1, Parâmetros para Divisão de Trabalho e Coordenação:**

1. Especialização de trabalho: definição da divisão do trabalho em termo de quantidades de atividades e abrangência de cada posição (especialização horizontal), além da incumbência da coordenação destas atividades (especialização vertical);
2. Formalização de comportamento: aquele em que os processos, manuais de políticas, descrição e instruções de trabalho, e tudo mais são altamente padronizado e formalizado;
3. Treinamento e Doutrina: aquele pelo qual se estabelecem os perfis e conhecimento padrões através de extensivos programas educacionais, às vezes fora da organização e antes do indivíduo iniciar seu trabalho.

#### **Grupo 2, Parâmetros para Criação de Unidades:**

1. Unidade por Grupo: onde a divisão é estabelecida pela principalmente pela supervisão, em geral dividida por função, isto é, produto e serviço ou por características específicas de mercado;
2. Unidade por Tamanho: onde a divisão é feita de acordo com o tamanho do grupo, isto é, quanto maior a padronização para coordenação (seja de processos, relatórios ou perfis), maior será a capacidade de agrupamento de uma unidade sob uma gerência, pela simples redução de necessidade de supervisão direta;

**Grupo 3, Parâmetros para Criação de Correlação Horizontal:**

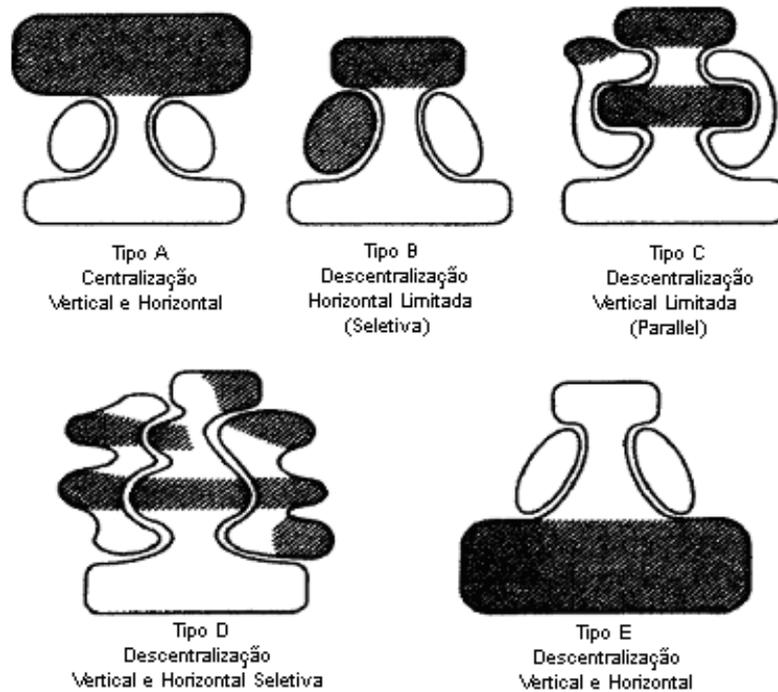
1. Sistemas de Planejamento e Controle: sistemas onde se definem padrões de resultados e metas através de Plano de Ação e Controle de Desempenho;
2. Mecanismos de Ligação: através dos quais se estabelecem ajustes mútuos entre as unidades. Estabelecendo algum tipo autoridade formal entre as áreas que se correlacionam para estabelecer uma matriz estrutural que, embora sacrifique o princípio da unidade, estabelece uma responsabilidade conjunta que cria um compromisso entre as gerências para certas decisões.

Por último, os parâmetros relacionados ao sistema de tomada de decisão que definem como o poder é distribuído dentro das divisões e seus membros, onde Mintzberg criou uma correlação entre quatro parâmetros de descentralização, quanto a direção da distribuição de poder, Vertical e Horizontal e quanto a forma, seletiva ou paralela. Esta correlação, representada pela figura 3 a seguir, resultou no grupo 4.

**Grupo 4, Parâmetros de Descentralização:**

1. Centralização Vertical e Horizontal: o poder de decisão está no Vértice Estratégico;
2. Descentralização Horizontal Limitada: o poder de decisão passa seletivamente para a tecnoestrutura que atua padronizando o trabalho de todos os outros funcionários, enquanto o poder formal continua com o Vértice Estratégico;
3. Descentralização Vertical Limitada: o poder formal é delegado para a linha de gerência das unidades baseadas em mercado, normalmente chamadas de divisão. Algumas Descentralizações Horizontais também podem aparecer na forma de delegação de poder para analistas que desenham sistemas de controle de performance para monitorar os resultados das divisões;
4. Descentralização Vertical e Horizontal: o poder flui largamente em paralelo por toda a linha de autoridade e verticalmente para todos os níveis da operação;

5. Descentralização Seletiva (horizontal e vertical): o poder de decisão é difundido largamente na organização para as constelações de trabalho em vários níveis e para vários gerentes, funcionários e especialistas de operações.



Obs.: as regiões escuras e infladas não representam tamanho de equipe mas quantidade de poder de decisão.

Figura 3 - Os 5 tipos de Descentralização, apresentado por Mintzberg (1980)