



Estrutura organizacional e modelo de negócio de organizações em rede:

O caso da AIGD – Aliança Intercontinental de Gestão Desportiva

Dissertação apresentada à Faculdade do Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso do 2º Ciclo de Estudos conducente ao grau de Mestre em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março.

Orientadora: Prof.^a Doutora Catarina Delgado

Taivan Steckling Muller

Porto, setembro de 2013

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Muller, T. S. (2013). *Estrutura organizacional e modelo de negócio de organizações em rede: O caso da AIGD – Aliança Intercontinental de Gestão Desportiva* Porto: T. Muller. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: ESTRUTURAS EM REDE, CONFIGURAÇÕES DE MINTZBERG, MODELOS DE NEGÓCIO, BUSINESS MODEL CANVAS, AIGD.

DEDICATÓRIA

À Minha Família

Aos meus amigos

AGRADECIMENTOS

Descobrir um mundo novo, descobrir novas culturas, conhecer lugares nada seria interessante se não tivesse pessoas junto comigo. Porto me acolheu, a FADEUP tornou-se uma casa para, pois nela me sinto bem e sinto me sinto parte daquilo. Gostaria de agradecer a todos os funcionários, de professores, a faxineiros, todos que sempre foram simpáticos e calorosos comigo. Em especial alguns deles que acabaram por estarem mais por perto: Sr. Coimbra, que grande pessoa, Miguel do áudio visuais, que tantas vezes incomodei, Ao “presidente” Hugo, um exemplo de ser humano e amigo que levarei pra sempre, a minha querida e doce amiga Maria de Lurdes, que ficará pra sempre em minhas lembranças.

Em especial gostaria de agradecer ao Gabinete de Gestão Desportiva da FADEUP. O prazer com que vive esses quase três anos dentro de suas salas, o quanto aprendi, o quanto cresci é indescritível. Em especial os dois exemplos de Professores que me guiaram nessa fase. Prof Maria José, muito obrigado por me receber dessa forma e por ter me suportado por quase três anos, saiba que admiro muito tanto como Professora, quanto pessoa. Mais abaixo eu volto ao gabinete. Também agradeço a FEP e a Professora Catarina Delgado que me orientou por esse percurso enriquecedor e de grande crescimento pessoal.

Viver no Porto por incrível que pareça me fez conhecer o Brasil de onde parti. Tantos amigos, tantas pessoas incríveis e que não vejo a hora de voltar a rever. Obrigado a todos amigos que compartilharam dos muitos momentos de alegria pelo piolho, pela baixa do porto. Tarik Nina, “Goiano”, Wagnão, Rodrigão, Fabricio, Filipe Batista “irmão”, Cokinho, todos covelenses, galera do SR, pessoal da Fontinha e muitos outros, voces tornaram isso uma experiência mais espetacular do que eu jamais imaginaria.

Família, a gente anda cada um pra um lado, vocês me deram asas do tamanho certo pra voar pelo mundo. Vocês são tudo pra mim, e isso é uma conquista nossa, Pai, Mãe, Nax e Xuxa amo muito vocês e seria impossível estar aqui sem saber que tenho vocês comigo independente de onde estiver. Xuxinha meu eterno tutor, pela segunda sendo uma pessoa fundamental no meu crescimento acadêmico, obrigado por tudo.

Por fim volto ao gabinete, minha casa nesses 3 anos, e como uma casa encontrei uma família. Nessa família encontrei uma pessoa que foi um Professor, um amigo, um exemplo, quase que um Pai. Caro Sarmiento, agradeço por tudo que fizeste por mim nestes quase três anos. As conversas, as risadas, o aprendizado, as aulas, os projetos não a como medir o quanto cresci nesses momentos. Sentirei saudade das nossas idas a Linhares, do Vinho, das Pinturas, das conversas. Serás sempre um exemplo. Tenho a certeza que ao longo dos anos nos manteremos próximos e continuarei a aprender com voce. Obrigado por tudo.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS.....	VII
ÍNDICE GERAL	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE QUADROS	XIII
RESUMO	XV
ABSTRACT.....	XVII
I. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento e delimitação do problema	3
1.2. Objetivos de Estudo.....	5
1.3 Estrutura da dissertação	6
CAPÍTULO I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
1. Estruturas em rede	9
1.1. Tipologias de redes interorganizacionais	11
2. Abordagem das Configurações e teoria de Mintzberg	14
2.1. Configurações de Mintzberg.....	17
2.2. Seis Partes Básicas da Organização	18
2.3. Mecanismos de Coordenação	20
2.4. Parâmetros essenciais de Design	22
2.4. Fatores Situacionais.....	24
2.5. As configurações organizacionais.....	26
3. Modelos de Negócio.....	33
3.1. Business Model Canvas	35
CAPÍTULO II. METODOLOGIA	46
1. METODOLOGIA	48
1.1. Caracterização da AIGD	49
1.2. Questões de Investigação	53
1.3 Processo de recolha e análise dos dados	54

1.4 Entrevistados	56
1.5 Análise Qualitativa: Análise do conteúdo.....	56
1.4. Categorização.....	57
CAPÍTULO III. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
1. A AIGD como uma rede organizacional (QI.1).....	61
2. As configurações de Mintzberg na rede da AIGD (QI.2a).....	65
2. O Business Model Canvas na rede da AIGD (QI.2b)	74
3. Relação entre estruturas de Mintzberg e Business Model Canvas na AIGD (QI.3)	82
CONCLUSÕES	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS.....	XIX

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Orientação Conceitual	Erro! Indicador não definido.
Figura 2- Partes da Organização	20
Figura 3 – Blocos do Business Model Canvas	36
Figura 4 – Business Model Canvas.....	37

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Parametros de Design	22
Quadro 2 – As estruturas de Mintzberg e suas Dimensões	31
Quadro 3 – Configurações e Dimensões da AIGD	71
Quadro 4 – Relação entre Configurações de Mintzberg e Business Model	83

RESUMO

Nas ciências sociais as investigações das abordagens organizacionais apresentam uma atenção cada vez maior nos estudos das organizações em rede. As redes interorganizacionais caracterizam-se pela interação entre duas ou mais organizações e tem o objetivo de gerar vantagens para todos os envolvidos. O presente estudo buscou analisar estrutura organizacional e o modelo de negócio das organizações que compõe a rede da Aliança Intercontinental de Gestão Desportiva – AIGD (Comunicação Web, Reuniões Virtuais, Eventos e Revista Intercontinental de Gestão Desportiva). A pesquisa foi embasada no Mapa de Orientação Conceitual de Marcon e Moinet (2000), nas Configurações Estruturais de Mintzberg (2003) e no Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010). A investigação é caracterizada como um estudo de caso com abordagem qualitativa. A recolha das informações foi realizada por análise documental, observação direta e entrevistas do tipo semi-estruturada. A partir dos resultados, verificou-se que a rede da AIGD é uma rede com característica horizontal por funcionar com base na colaboração e informal por não possuir nenhuma regra, norma ou contrato na rede. As organizações que compõe a rede caracterizaram-se por possuir um grupo de estruturas com características orgânicas e uma organização com características burocráticas. Os modelos de negócio identificados mostram um padrão que visa a construção e a entrega da proposta de valor sem custos. Além disso, observa-se em alguns pontos uma interação entre as estruturas e uma relação entre as características da estrutura organizacional e o respectivo modelo de negócio das organizações que compõem a AIGD.

Palavras-chave: ESTRUTURAS EM REDE, CONFIGURAÇÕES DE MINTZBERG, MODELOS DE NEGÓCIO, BUSINESS MODEL CANVAS, AIGD.

ABSTRACT

On social science, investigations of organizational approaches present an increasing attention in the study of networked organizations. Interorganizational networks are characterized by the interaction between two or more organizations and aims to generate benefits for all involved. The present study investigates the organizational structure and business model of organizations that composes the network of Intercontinental Alliance Sports Management - AIGD (Web Communication, Virtual Meetings, Events and Intercontinental Sports Management Magazine). The research was based on the Map Orientation Conceptual of Marcon and Moinet (2000), the Structural Configurations of Mintzberg (2003) and the Business Model Canvas of Osterwalder and Pigneur (2010). The research is characterized as a case study with a qualitative approach. The collection of data was performed by document analysis, direct observation and semi-structured interviews. As a result, it was found that AIGD is a network with horizontal characteristics due to work based on collaboration as well as it is informal by not having any rule, norm or contract in the network. The organization that composes the network is characterized by having a group of structures with organic characteristics and an organization with bureaucratic characteristics. Business models identified showed a standard that aims the construction and delivery of value proposal without costs. Moreover, was observed in some issues an interaction between structures and a relationship between the characteristics of the organizational structure and the respective business model of organizations that make up the AIGD.

Keywords: STRUCTURES IN NETWORK, SETTINGS OF MINTZBERG, BUSINESS MODELS, BUSINESS MODEL CANVAS, IASM.

I. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e delimitação do problema

O Século XXI inicia-se com profundas transformações nas estruturas sociais, políticas e econômicas (Castells, 2000). Essas mudanças vêm modificando drasticamente as bases da ciência administrativa, transformando seus paradigmas tradicionais.

A sociedade está vivendo um momento de transição entre estruturas hierarquizadas e centralizadas, para estruturas em rede, cada vez mais distribuídas (Castells, 2000). As modificações na indústria fonográfica, a quebra dos jornais impressos, as alterações na indústria de telecomunicação, mostram o impacto dessas transformações no mundo atual (Shirky, 2010).

Mas o que são essas redes? Em um contexto geral, redes são um conjunto de “nós” interconectados, que podem ser encontrados em qualquer parte, desde que haja interação entre dois ou mais “nós” (Castells, 1999). Torna-se assim uma abordagem que pode desenvolver-se em diversas áreas. O presente estudo sustenta-se no conceito difundido dentro do campo de estudos das ciências sociais, onde, o termo rede designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (Marcon & Moinet, 2000).

Nesta abordagem, vários estudos que visam analisar suas estruturas organizacionais estão sendo apresentados com frequência e intensidade pela literatura (Olivares, 2003). Essas investigações definem as estruturas organizacionais como “redes interorganizacionais” que num conceito amplo designam um conjunto de organizações inter-relacionadas (Marcon & Moinet, 2000).

Nos estudos de Perrow (1992), Human & Provan (1997), Casarotto & Pires (1999) e Amato Neto (2000) verifica-se a preocupação existente em analisar as redes interorganizacionais de pequenas e médias organizações associadas ao comportamento e ao desempenho dessas redes. Assim como esses estudos, o

enfoque da literatura está nas empresas. Diante disso, observa-se uma escassez de estudos em relação às redes interorganizacionais de pequenas organizações informais e sem fins lucrativos.

Na busca de uma maior compreensão acerca dessa temática, o presente estudo visa analisar a estrutura organizacional em rede da Aliança Intercontinental de Gestão Desportiva - AIGD. Para tal, será realizada uma análise dessa rede utilizando o Mapa de Orientação Conceitual proposto por Marcon & Moinet (2000). Apesar de existir uma enorme quantidade de tipologias para classificar as redes interorganizacionais na literatura (Van de Ven apud Kataoka, 1995; Perrow, 1992; Cassaroto Filho e Pires, 1999; Ernst apud Castells, 2000), a escolha dessa classificação prende-se ao fato desse modelo permitir uma classificação ampla da rede sem se restringir a uma tipologia específica.

Além de classificar a forma como a rede da AIGD é organizada, o presente estudo irá analisar a estrutura organizacional e o modelo de negócio de cada uma das organizações que compõe essa rede. Observa-se quatro organizações construindo a rede da AIGD, Comunicação Web, Reuniões Virtuais, Eventos e RIGD- Revista Intercontinental de Gestão Desportiva.

A análise da estrutura organizacional visa entender a maneira pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas (Mintzberg, 2003). A avaliação do modelo de negócio visa descrever a lógica de como a organização cria, entrega e captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para isso, utilizar-se-á como base teórica a proposta das configurações organizacionais de Mintzberg (1979, 2001, 2003) e o Business Model Canvas, proposto por Osterwalder & Pigneur (2010).

A AIGD é uma organização que funciona numa lógica informal, buscando construir uma rede de contatos entre pessoas e organizações para desenvolver a área da gestão desportiva nos países de língua portuguesa e espanhola. A construção de uma rede dentro de uma lógica de funcionamento informal

credencia a AIGD como um caso de estudo diferente dos comumente encontrados na literatura de redes interorganizacionais. Esse fator, juntamente com o envolvimento do pesquisador com a organização, justifica a escolha da AIGD como foco deste estudo.

Assim, a pesquisa visa contribuir com o processo de desenvolvimento da estrutura organizacional e do modelo de negócio da AIGD, além de trazer para a comunidade de gestores desportivos a visão da estrutura de uma organização com características inovadoras. Igualmente, a investigação irá contribuir para a comunidade científica no enriquecimento da literatura do setor.

1.2. Objetivos de Estudo

O Objetivo geral da presente investigação é analisar a estrutura organizacional e o modelo de negócio da AIGD- Aliança Intercontinental de Gestão Desportiva. Utilizando como background teórico as teorias de estruturas em redes e o Mapa de Orientação conceitual (Marcon & Moinet, 2000), o modelo de configurações organizacionais proposto por Mintzberg (1979, 2001, 2003) e o Business Model Canvas de Osterwald & Pigneur (2010).

Diante desses objetivos centrais apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Classificar a rede interorganizacional da AIGD através do Mapa de Orientação Conceitual;
- Analisar a estrutura organizacional das organizações que compõe a rede da AIGD, através das configurações de Mintzberg.
- Identificar o Modelo de Negócio das organizações que compõe a rede da AIGD, através do Business Model Canvas.

1.3 Estrutura da dissertação

No que diz respeito à estrutura da presente dissertação, após a introdução, apresentamos três capítulos, seguidos das principais conclusões e sugestões, referências bibliográficas e anexos.

No primeiro capítulo apresentamos a fundamentação teórica, onde são abordados os conceitos de Estruturas organizacionais em rede, configurações de Mintzberg e Modelos de Negócio.

O segundo capítulo é dedicado à descrição da metodologia usada para a consecução do respetivo estudo.

Já no terceiro capítulo fazemos uma apresentação e discussão dos resultados e a interpretação dos discursos dos entrevistados.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente revisão da literatura será dividida em três partes fundamentais, primeiramente aborda-se as estruturas organizacionais em rede e suas especificidades, na próxima parte realiza-se uma revisão do modelo de análise de estruturas organizacionais proposto por Mintzberg, e finaliza-se com uma abordagem teórica a respeito dos Modelos de Negócio, focalizando no Business Model Canvas.

1. Estruturas em rede

O termo “rede” apresenta diversos significados e aplicações dentro de diferentes contextos. Originalmente, se reportava a uma pequena armadilha para capturar pássaros, formada por um conjunto de linhas entrelaçadas, onde os “nós” dessa rede eram formados pelas intersecções das linhas (Marcon & Moinet, 2000). No século XIX, o termo rede adquiriu um sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Castells (2000) e Fombrun (1997), definem rede como um conjunto de nós interconectados; esse conceito amplo permite que o termo “rede” seja utilizado em diversas áreas do conhecimento.

Dentro do campo de estudos das ciências sociais, designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (Marcon & Moinet, 2000). Para Castells (2000), a intensidade e frequência da interação entre atores sociais são maiores se esses atores forem “nós” de uma rede do que se não pertencessem a mesma rede. Observa-se, então, que as redes intensificam a interação, promovendo uma redução do tempo e o espaço nas interrelações entre os seus atores, fatores altamente estratégicos para uma maior competitividade das organizações do século XXI (Fayard, 2000).

As redes interorganizacionais têm sido objeto de amplas discussões dentro do campo de estudos organizacionais. Segundo um levantamento feito por Oliver & Ebers (1998) no período entre 1980 a 1996, em quatro das principais publicações sobre estudos organizacionais, observaram um total de 158 artigos

que tratavam explicitamente sobre o tema “redes interorganizacionais”. As publicações estavam distribuídos da seguinte forma: *American Sociological Review* (26 artigos), *Administrative Science Quarterly* (55 artigos), *Academy of Management Journal* (34 artigos) e *Organizations Studies* (43 artigos). Esses dados indicam a crescente preocupação em uma melhor compreensão sobre o fenômeno das redes, tanto no campo gerencial, quanto no campo sociológico.

Observa-se que não existe uma regra uniforme na terminologia empregada, encontrando-se denominações como: organização em rede, organização rede, formas de redes organizacionais, redes organizacionais, redes interempresas, network, networking, organizações sem fronteiras, teias redes, colegiado, etc.

Essa concepção de estruturas organizacionais em rede passam a evitar uma integração vertical e por mercado, buscando as redes interorganizacionais como forma de organização (Kataoka, 1995; Barnatt, 1996; Nohria & Eccles, 1992).

As estruturas organizacionais em rede vêm sendo estudadas por pesquisadores sobre diversos aspectos: as configurações, os relacionamentos, a densidade, centralidade, conectividade, estabilidade, buracos estruturais (Castells, 2000; Grandori & Soda 1995; Bauer, 2003; Ghoshal & Bartlett, 2000; Wildeman, 1999).

O grau de flexibilidade em relação aos novos modelos de negócios que vem surgindo é um fator importante a ser ressaltado. “A vantagem principal da estrutura organizacional em rede é a habilidade de ser internamente flexível e ao mesmo tempo se adaptar às mudanças em seus ambientes, já que elas lutam por forjar novas alianças, tanto com clientes externos e internos...” (Mcguill & Slocum, 1995).

Para realizar uma análise destas estruturas, e buscar a compreensão do seu funcionamento, a literatura nos oferece uma serie de tipologias de redes.

1.1. Tipologias de redes interorganizacionais

Existe uma diversidade muito grande de tipologias de redes interorganizacionais, o que tem provocado uma certa ambiguidade no próprio entendimento sobre o termo. Diante disso, Castells (2000), destaca que as redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas.

Diversos teóricos buscam enriquecer a literatura com propostas distintas de tipologias de redes organizacionais. Essas propostas de acordo com podem ser divididas em duas visões: as redes verticais e as redes horizontais.

Rede Horizontal é um tipo de rede formada por organizações concorrentes que oferecem o mesmo serviço, operação ou produto final, seja no mesmo domínio ou em domínios diferentes, dando origem a um formato horizontal, onde as organizações parceiras podem desenvolver atividades de pesquisa, distribuição, produção, etc. (Olivares, 2003) Diversas tipologias enquadram-se nessa visão de rede horizontal: rede flexível (Cassaroto Filho & Pires, 1999), rede de produtores, rede de coalizações-padrão (Ernst apud Castells, 2000), relação interorganizacional e relação conjunto interorganizacional (Van de Ven apud Kataoka, 1995), redes de pequenas firmas (Perrow, 1992) e redes horizontais japonesas (Gerlach & Lincoln apud Nohria & Eccles, 1992).

Em contra partida a Rede Vertical é um tipo de rede formada por organizações que atuam de forma complementar numa cadeia de valor, oferecendo uma parte do serviço, operação ou produto final. Nas redes verticais, um conjunto de fornecedores e distribuidores dirigem suas operações para atender a uma organização (produtora), a qual coordena as ações das diversas organizações que formam parte da cadeia. Esta relação baseia-se na ideia de que cada membro tem suas competências especializadas, o que significa agregação de valor e redução de custos para todos os membros da cadeia (Olivares, 2003).

Dentro dessa visão destacam-se a: Rede estável (Miles & Snow apud Cassaroto Filho & Pires, 1999), Rede topdown (Cassaroto Filho & Pires, 1999), rede de fornecedores e rede de clientes (Ernst apud Castells, 2000), Network organizacional (Van de Ven apud Kataoka, 1995), rede integrada (Veereck & Van Dierdonck apud Bartezaghui et al, 1999), cadeia produtiva controlada por produtores e cadeia produtiva controlada por compradores (Guerreri apud Bartezaghi et al., 1999) e redes verticais (keitsu vertical) (Castells, 2000).

Buscando uma melhor compreensão dessas tipologias o presente estudo irá utilizar a proposta de Marcon & Moinet (2000), que apresentaram um gráfico denominado de “mapa de orientação conceitual”, indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sob as quais as redes são estruturadas, conforme Figura 01.

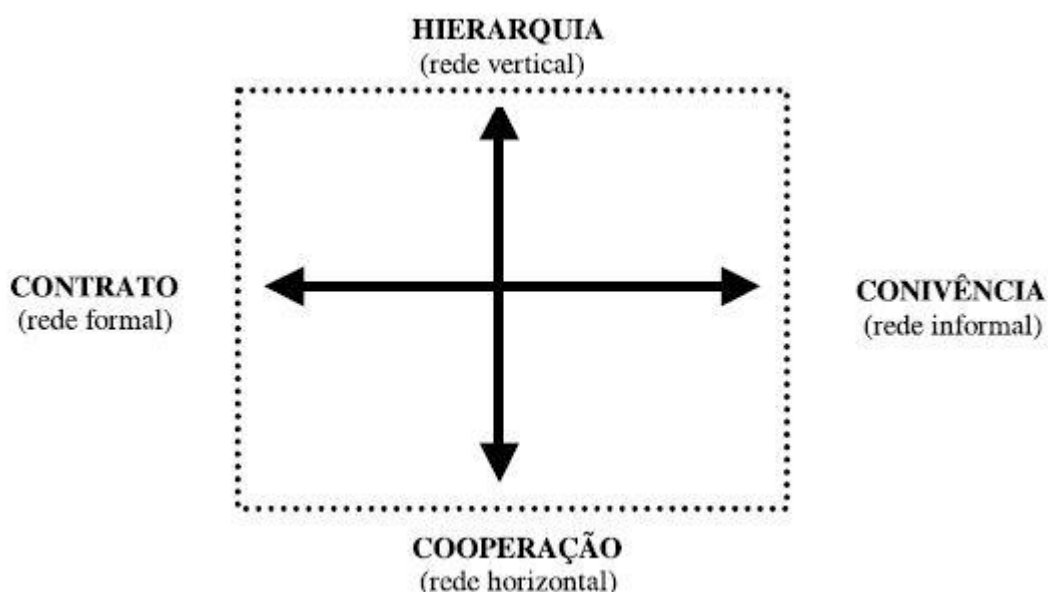


Figura 01: Mapa de orientação conceitual (Marcon & Moinet, 2000).

Deve-se destacar que em cada um dos diversos pontos do quadrante poderá ser encontrado um tipo particular de redes, elucidando, assim, a ampla diversidade de tipologias de redes. Logo, de acordo com as orientações desse

mapa conceitual, bem como as evidências de outros estudos, as redes podem ser amplamente classificadas da seguinte forma:

a) redes verticais: a dimensão da hierarquia – certas redes têm uma clara estrutura hierárquica. Segundo Marcon & Moinet (2000) essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para estar mais próximas do cliente, como ocorre com as grandes redes de distribuição integradas, distribuição alimentar e bancos. Geralmente essas relações são do tipo às estabelecidas entre matriz/filial, onde as filiais possuem pouca autonomia jurídica e de gestão. Dentro dessa dimensão hierárquica encaixa-se a noção de “empresa em rede” buscando designar as empresas cuja organização adotam a configuração de rede em razão da dispersão espacial. Outras redes de subcontratação também podem encaixar-se nessa dimensão;

b) redes horizontais: a dimensão da cooperação - as redes de cooperação interfirmas são constituídas de empresas que guardam cada uma sua independência, mas optam em coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suportar custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, ações de marketing, entre outras (Marcon & Moinet, 2000). Essas redes se formam sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Dentro desse modelo de cooperação interorganizacional, existe uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, associações profissionais, redes de *lobbying*, alianças tecnológicas (Marcon & Moinet, 2000). Em termos de estratégia em rede, as relações interfirmas formam um ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Essas relações são complexas dentro das quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços não privando a liberdade de ação estratégica de seus membros;

c) redes formais: a dimensão contratual – essas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que vão estabelecer regras de conduta entre os atores. Redes como o caso das alianças estratégicas, consórcios de exportação, *joint-venture* e franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas (Marcon & Moinet, 2000).

d) redes informais: a dimensão da convivência – As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações) portadores de preocupações comuns. Esses reencontros permitem trocar experiência e informação sobre as bases da livre participação. Essas redes de convivência permitem também criar uma cultura de cooperação e de favorecer o estabelecimento de relações interempresariais mais seguidas (Marcon & Moinet, 2000). Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal estabelecendo regras, agem em conformidade com os interesses mútuos a alcançar, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

Observa-se que dificilmente duas redes estruturadas de forma idêntica. Buscar abranger toda diversidade de redes interorganizacionais existentes em algumas dezenas de tipologias pré-definidas, pode-se ser uma simplificação muito forçada dentro de uma diversidade tão grande de tipologias. Diante da peculiaridade apresentada por essas tipologias o modelo apresentado por Marcon & Moinet (2000) permite uma ampla classificação das diferentes tipologias de redes.

2. Abordagem das Configurações e teoria de Mintzberg

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), a eficácia das organizações encontra-se na correlação de atributos que produzem interações entre si e se complementam. Esta característica de complementaridade e interdependência denomina-se configuração (Miller & Friesen, 1984; Miller, 1987; Milles & Snow, 1978).

No entendimento de Meyer, Tsui e Hinnings (1993), esses atributos e seus padrões, frequentemente interdependentes, devem ser observados holisticamente, a partir do princípio de que as partes de uma organização tomam significado quando avaliadas no todo e não isoladamente. A premissa da abordagem configuracional reside na habilidade de alinhamento de certos atributos organizacionais ao ambiente, associado a comportamentos específicos.

As organizações, na perspectiva da escola da configuração, constroem sua história baseada em períodos alternados de estabilidade e transformação. Em sentido amplo, Mintzberg (1990) refere-se a esta escola como sendo da configuração e da transformação, ou seja, em estados organizacionais atuais e seu contexto permite uma determinada configuração no ambiente, enquanto o processo de produzir estratégias no sentido de adaptação ao ambiente pode ser visto como uma transformação.

Nesse sentido, Mintzberg (1990) estabelece algumas premissas dessa escola: (i) na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características; (ii) esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação, também chamado de salto quântico para outra configuração; (iii) esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo, em sequências padronizadas; (iv) a chave para a gestão estratégica, portanto, é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, ser capaz de reconhecer e de se adaptar às necessidades de rápida transformação; (v) dessa forma, o processo de formulação de estratégias pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente, cada uma em seu próprio tempo e contexto; (vi) as estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou manobras para enganar a concorrência, também em função do contexto.

Mintzberg (1990), ressalta que pesquisadores da escola das configurações identificaram estágios pelos quais as organizações podem posicionar-se. Estes estágios caracterizam-se como estágio de desenvolvimento, estabilidade, adaptação e de empenho na busca de uma nova direção e de revolução pautada com rápidas transformações, sendo que as mudanças entre estes estados identificados pelos pesquisadores permeiam-se por quatro padrões principais: (i) choques periódicos – longos períodos de instabilidade interrompidos por períodos ocasionais de revolução; (ii) oscilações – estágios de convergência adaptativa para a estabilidade foram seguidos por outros de esforços divergentes por mudanças, às vezes em ciclos surpreendentemente regulares; (iii) ciclos de vida – momento em que um estágio de desenvolvimento foi seguido por um estágio de estabilidade; (iv) progresso regular – período em que uma organização empenha-se em adaptação constante.

Apoiando e reforçando Mintzberg (1990), outro estudioso da abordagem configuracional, Miller (1987), caracterizou o estado de estratégia, estrutura, situação e processo como arquétipo - modelo/padrão, e as transições entre os arquétipos como sendo transições quânticas, ou seja, transições bruscas. Na visão deste autor, as transições entre arquétipos caracterizam-se por um processo de mudanças de muitos elementos ao mesmo tempo quando comparada às mudanças gradativas, que sugerem um elemento por vez. Nesta concepção, os conceitos arquétipo seguido de mudanças quânticas, estratégicas e estruturais reforçam as teorias configuracionistas de Mintzberg (1990).

Nesta linha, uma das ênfases da abordagem das configurações estabelece-se em pesquisas sobre como "... variáveis estruturais, ambientais e estratégicas parecem se agrupar estreitamente para produzir gestalts ou configurações comuns (Miller & Friesen, 1984). Nesta perspectiva, Crubellate, Grave e Gimenez (2005, p. 3) observam que o foco de estudos em configurações "recai frequentemente sobre as organizações enquanto o objeto que se torna configurado em decorrência da ação gerencial estratégica e de forças evolutivas desencadeadas pelo contexto ambiental, ou seja, organizações devem ser

tratadas como “[...] entidades complexas cujos elementos de estrutura, estratégia e ambiente têm uma tendência natural a se combinar em ‘estados quânticos’ ou ‘configurações’” (Miller & Friesen, 1984).

2.1. Configurações de Mintzberg

O modelo de Mintzberg traz uma visão diferente para compreensão e o planejamento de estruturas organizacionais, diferente das teorias da administração clássicas e também da contingencial mais contemporânea. As clássicas enxergavam uma “forma correta” de planejar todas as organizações. Estas enfraqueceram por deixar as especificidades inerentes de cada organização e do ambiente de lado. Com o enfraquecimento da “forma correta” emergiu a teoria contingencial com uma visão “tudo depende”. Essa propõe avaliar cada organização dependendo de sua situação – por exemplo idade, tamanho, tipo de sistema de produção (Mintzberg, 2003).

De acordo com Mintzberg (1979, 2003) o seu modelo considera a teoria contingencial “tudo é relativo” muito superficial, propondo então uma visão que pode ser chamada de “juntando tudo” ou “configuração”. Mintzberg afirma (2003) que “a ampliação de controle, os tipos de formalização e descentralização, os sistemas de planejamento e as estruturas de modelo não devem ser pegos e escolhidos independentemente, da forma como escolhemos legumes no mercado. Ao contrário, esses e outros elementos do projeto organizacional devem ser configurados de forma lógica em agrupamentos internamente consistentes”.

Dessa forma o modelo propõe uma convergência de diversas pesquisas já feitas sobre estruturas organizacionais em torno de várias configurações, que diferem em seu projeto estrutural, na situação em que se encontram e até mesmo do período em que foram inicialmente desenvolvidas.

Para a compreensão destas configurações torna-se necessário a apresentação dos elementos que as compõem. Deste modo, apresentar-se-á o modelo proposto por Mintzberg expondo primeiramente as partes básicas das organizações, os mecanismos de controle pelas quais as organizações coordenam suas atividades, os parâmetros que usam para planejar suas estruturas e seus fatores de contingência ou situacionais. Posteriormente, serão apresentadas as configurações estruturais.

2.2. Seis Partes Básicas da Organização

De acordo com o modelo proposto por Mintzberg (1979, 2003) todas as organizações podem ter sua estrutura enquadrada utilizando seis partes básicas: Núcleo Operacional, Ápice Estratégico, Linha Intermediária, Tecnoestrutura e Acessória de Apoio. Essas partes básicas ganham ou perdem importância dependendo da configuração analisada, algumas até mesmo se encontram ausentes.

Toda organização tem como base os membros, ou operadores, que executam o trabalho básico de fabricar produtos e prestar serviços. Estes formam o *Núcleo Operacional* que desempenha quatro funções principais: (1) asseguram os inputs para a produção. (2) Transformam os inputs em outputs. (3) Distribuem os outputs. (4) Fornecem apoio direto às funções de input, de transformação e de output. As organizações, exceto as mais simples, necessitam de pelo menos um gerente no denominado *Ápice Estratégico*. Essa é a parte encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela. Envolve três conjuntos de obrigações: (1) A supervisão direta (2) A administração das condições fronteiriças da organização, suas relações com o meio ambiente e (3) Desenvolvimento da estratégia da organização. (Mintzberg, 1979, 2003)

À medida que uma organização cresce, mais gerentes tornam-se necessários, não apenas para supervisionar o *Núcleo Operacional* (gerentes de operações), mas para ser gerentes dos gerentes. Dessa forma é criada uma *Linha Intermediária*, que desenvolve uma hierarquia entre o *Núcleo Operacional* e o *Ápice Estratégico*. (Mintzberg, 1979, 2003)

Quando a organização ganha complexidade passa a necessitar de outro grupo de pessoas, os analistas. Estes efetivam certas formas de padronização da organização. Podem desenhar, planejar, mudar ou treinar pessoas para executar o fluxo de trabalho operacional. Esses analistas formam a *Tecnoestrutura*, que atua fora da linha de autoridade. As organizações também necessitam de serviços de suporte, unidades para fornecer vários serviços internos, desde restaurantes ou limpeza, até serviços de relações públicas. Essas unidades denominam-se *Assessoria de Apoio*. (Mintzberg, 1979, 2003)

Toda organização possui uma sexta e importante parte, a *Ideologia*. Esta irriga a estrutura com as tradições e as crenças de uma organização e também mostra o que a diferencia de outras organizações. (Mintzberg, 1979, 2003) A Figura 2 apresenta essas seis partes básicas através do Diagrama de Mintzberg. O autor propõe uma ferramenta visual que difere dos organogramas comumente utilizados, mas sim nos apresenta um diagrama que permite de forma clara olhar para todas as partes de uma organização.

No topo encontra-se o *Ápice Estratégico*, conectado por uma *Linha Intermediária* destacada a um grande e plano *Núcleo Operacional* na base. Essas partes são apresentadas em um desenho conjunto que representa como as mesmas estão normalmente conectadas por meio de uma cadeia única de autoridade formal. A *Tecnoestrutura* e a *Equipe de Apoio* apresentam-se separadamente nas laterais para mostrar que estão separadas dessa linha principal de autoridade, influenciando indiretamente o núcleo operacional. A ideologia é mostrada com uma espécie de halo que circunda todo o sistema.

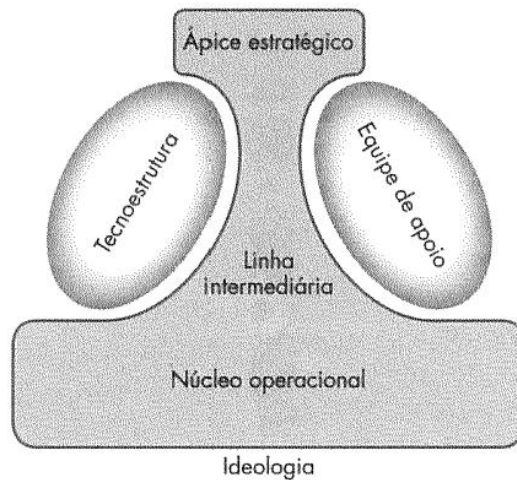


Figura 2 – Partes da Organização (Mintzberg, 2003)

2.3. Mecanismos de Coordenação

De acordo com Mintzberg (2003, pg 186) “toda a atividade humana organizada tem duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem desempenhadas e a coordenação dessa tarefas para executar a atividade”. Assim são propostos seis mecanismos de coordenação que podem ser encontrados:

1) *Ajustamento mútuo*

Este mecanismo de coordenação realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal. Como exemplo, podemos pensar em uma pequena fábrica de produtos artesanais, onde os objetos são criados e o trabalho é coordenado pelas pessoas que o operacionalizam através de pequenos ajustamentos (Mintzberg, 2003). Paradoxalmente este mecanismo também é usado para atividades extremamente complexas. Buscar padronizar tarefas extremamente simples só iria complicá-las e ao mesmo tempo atividades extremamente complexas também não podem ser padronizadas (Pires, 2005).

2) *Supervisão Direta*

À medida que uma organização vai deixando de ser uma estrutura mais simples, aumentando o número de colaboradores, a supervisão direta assume a coordenação, passando dessa forma a ser uma pessoa responsável pelo trabalho de outras, dando instruções e monitorando suas ações (Mintzberg, 2003).

As atividades também podem ser coordenadas através de mecanismos que predeterminam quais atividades as pessoas irão realizar, esses são os mecanismos de padronização. De acordo com Mintzberg (2003, 1979) mecanismos podem ser encontrados a padronização dos processos de trabalho, a padronização de resultados, a padronização de habilidades e a padronização por normas.

3) *Padronização dos processos de trabalho*

Neste caso o conteúdo do trabalho a ser realizado é programado e os trabalhadores são obrigados a seguir determinados procedimentos.

4) *Padronização dos resultados*

Este mecanismo é utilizado para coordenar o trabalho através da determinação de resultados a serem alcançados.

5) *Padronização das habilidades*

Esta é uma forma de padronização mais vaga, onde há uma padronização dos trabalhadores. Transmitem-se ao trabalhador conhecimento, habilidades para que o mesmo execute a tarefa.

6) *Padronização das normas*

Este mecanismo coordena a atividade trazendo um conjunto de crenças para os trabalhadores, fazendo com que os mesmo utilizem disso para coordenar as atividades.

Esses mecanismos podem ser considerados o elemento mais básico que mantém a organização unida. Os mecanismos de coordenação vão se alterando a medida que o trabalho se torna mais complicado, deslocando-se sucessivamente do ajustamento mutuo para a supervisão direta, em seguida, até a estandardização dos processos de trabalho, de preferencia, ou até a estandardização dos resultados ou das qualificações, para finalmente regressas ao ajustamento mutuo nas situações mais complexas. Os mecanismos sempre devem ser utilizados de forma conjunta (Mintzberg, 2003).

2.4. Parâmetros essenciais de Design

Para Mintzberg (2003) a manipulação de determinados parâmetros é a essência do design organizacional, e são eles que determinam a divisão do trabalho e a sua coordenação. Os parâmetros de design essenciais para uma estrutura organizacional estão apresentados na Quadro 1:

Quadro 1 – Parâmetros de Design

Fonte: Mintzberg (1979, 2003)

<i>Parâmetros de Design</i>	<i>Descrição</i>
<i>Especialização do trabalho</i>	<p>Refere-se ao número de tarefas em um determinado trabalho e o controle dos trabalhadores sobre essas tarefas. Com duas subcategorias:</p> <p>Especialização horizontal: engloba poucas tarefas estreitamente definidas;</p> <p>Especialização vertical: é quando os trabalhadores não tem controle sobre as tarefas executadas.</p>
<i>Formalização do Comportamento</i>	<p>Refere-se à padronização dos processos de trabalho através da imposição de instruções operacionais, descrições de cargo, regras, regulamentações e similares. Essas estruturas que se baseiam em qualquer tipo de padronização para a coordenação podem ser definidas como burocráticas e as que não se baseiam denominam-se orgânicas.</p>

<i>Treinamento</i>	Refere-se ao uso dos programas formais de instrução para estabelecer e padronizar, nas pessoas, as habilidades e o conhecimento necessários para desempenhar determinadas tarefas na organização. O treinamento é um parâmetro de projeto importante em todos os trabalhos ditos profissionais.
<i>Doutrinação</i>	Refere-se a programas e técnicas por meio dos quais as normas dos membros de uma organização são padronizadas, de forma que eles se tornem receptivos às suas necessidades ideológicas e possam ser considerados aptos a tomar suas decisões e executar suas ações. Os padrões são internalizados como crenças profundamente enraizadas.
<i>Agrupamento de Unidades</i>	Refere-se à escolha das bases por meio por meio das quais as posições são agrupadas em unidades, e essas unidades em unidades de ordem mais alta (normalmente mostradas no organograma). O agrupamento pode ser classificado em duas bases fundamentais – a função desempenhada e o mercado atendido. A primeira refere-se aos meios, ou seja, a uma ligação única na cadeia de processos por meio da qual os produtos ou serviços são produzidos; a segunda refere-se aos fins, ou seja, toda a cadeia para produtos finais, serviços ou mercados específicos.
<i>Tamanho da unidade</i>	Refere-se ao número de posições (ou unidades) contidas em uma unidade. O termo equivalente, transposição de controle, não é usado por que algumas vezes se mantem as unidades pequenas apesar da ausência de controle direto de supervisão.
<i>Sistemas de planejamento e controle</i>	São usados para padronizar resultados. Podem ser divididos em dois tipos: sistemas de planejamento de ação, que especifica os resultados de ações específicas antes que elas sejam tomadas; e sistemas de controle de desempenho, que especificam os resultados desejados das escalas de ação após o fato.
<i>Mecanismos de conexão</i>	Referem-se a uma série completa de mecanismos usados para encorajar ajuste mútuo dentro das unidades e entre elas. Quatro são especialmente importantes: Posições de conexão: são tarefas criadas para coordenar diretamente o trabalho de duas unidades, sem ter que passar através de canais gerenciais; Forças-tarefa e comitês de apoio: são formas institucionalizadas de equipes que reúnem membros de unidades diferentes em bases mais intensivas; no primeiro caso para lidar com questões temporárias; no segundo, de forma mais permanente e regular, para discutir questões de interesse comum. Gerentes de integração: pessoal essencialmente de conexão com autoridade formal – garantem coordenação mais rigorosa. Esses “gerentes” recebem autoridade não sobre as unidades que coordenam, mas sobre algo importante para essas unidades, por exemplo, seus orçamentos.

Estrutura matricial: é a utilização de mais de um mecanismo de conexão acima citados ao mesmo tempo pela organização.

Descentralização

Descentralização refere-se a difusão do poder de tomada de decisão. Quando todo o poder está concentrado em um único ponto da organização, chamamos isso de estrutura centralizada; se o poder está disperso entre várias pessoas, dizemos que a estrutura é relativamente descentralizada. Podemos distinguir descentralização vertical – a delegação de poder formal de cima para baixo na hierarquia, até os gerentes de linha – da descentralização horizontal – o quanto o poder formal ou informal está disperso fora da linha hierarquia para não-gerentes (operadores, analistas e pessoal de apoio). Também podemos distinguir descentralização seletiva – a dispersão de poder sobre diferentes decisões para diferentes lugares na organização – de descentralização paralela – na qual o poder sobre vários tipos de decisão é delegado para o mesmo lugar.

2.4. Fatores Situacionais

Mintzberg (2003) utiliza quatro grupos de fatores situacionais que considera fundamentais: a idade e o tamanho da organização; o sistema técnico que ela utiliza em seu núcleo operacional; várias características do seu ambiente; e certos relacionamentos de seu poder.

Alguns dos efeitos desses fatores são expostos por Mintzberg (1979, 2003) através de hipóteses, mostradas a seguir.

Idade e tamanho

- Quanto mais velha a organização, mais formalizado é seu comportamento.
- Quanto maior uma organização, mais formalizado o seu comportamento.
- Quanto maior uma organização, mais elaborada é sua estrutura, ou seja, suas tarefas e unidades são mais especializadas e seus componentes administrativos são mais desenvolvidos.
- Quanto maior a organização maior o tamanho de sua unidade média.

- A estrutura reflete a idade do setor desde sua fundação.

Sistema Técnico

Refere-se aos instrumentos no utilizados no núcleo operacional para produzir resultados. (Não deve ser confundido com “tecnologia”, que se refere à base de conhecimento de uma organização.) (Mintzberg, 2003)

Em relação ao sistema técnico Mintzberg (1979) levanta as seguintes hipóteses:

- Quanto mais regulado o sistema técnico – ou seja, quanto mais ele controlar o trabalho de seus operadores – mais formalizado o trabalho operacional e mais burocrática a estrutura do núcleo operacional.
- Quanto mais complexo o sistema técnico, mais elaborada e profissional a equipe de apoio.
- A automação do núcleo operacional, transforma a estrutura administrativa burocrática em uma estrutura orgânica.

Ambiente

O ambiente refere-se a várias características do contexto externo à organização (Mintzberg, 2003). As seguintes hipóteses são levantadas pelo autor:

- Quanto mais dinâmico o ambiente organizacional, mais orgânica sua estrutura.
- Quanto mais complexo é o ambiente de uma organização, mais descentralizada é sua estrutura.
- Quanto mais diversificados os mercados de uma organização, maior a probabilidade de dividi-los em unidades baseadas em mercado, ou divisões, desde que haja economias de escala favoráveis.

- Hostilidade extrema em seu ambiente leva qualquer organização a centralizar sua estrutura temporariamente.

Poder:

Está relacionado às forças que exercem influencia e controlam a organização. Mintzberg (2003) levanta as seguintes hipóteses:

- Quanto maior o controle externo de uma organização, mais centralizada é sua estrutura.
- Uma coalizão externa dividida tende a gerar uma coalizão interna politizada e vice e versa.
- A moda favorece a estrutura do dia (e a cultura), mesmo que ela algumas vezes não seja apropriada.

2.5. As configurações organizacionais

A partir do agrupamento dos elementos acima apresentados – Mecanismos de Coordenação, Parâmetros de Design e Fatores Situacionais – Mintzberg (1979, 2003) propõe cinco configurações organizacionais. Estas configurações são apresentadas abaixo, em função das propostas de Mintzberg (1979, 2003):

Estrutura Simples

A estrutura simples é formada por não muito mais que uma grande unidade consistindo de um ou alguns poucos gerentes de primeira linha, um dos quais dominado pela pressão para liderar, e um grupo de operadores que faz o trabalho básico. Uma pequena parte do comportamento na organização é formalizado, faz-se um uso mínimo de planejamento, treinamento ou mecanismos de conexão. A ausência de padronização significa que a estrutura é orgânica e tem pouca necessidade de analistas de apoio. Da mesma forma, há poucos gerentes de linha

intermediária porque grande parte da coordenação é feita no topo. Mesmo a equipe de apoio é minimizada para manter a estrutura enxuta e a organização flexível. A organização deve ser flexível porque opera em um ambiente dinâmico, normalmente por opção, pois esse é o único lugar no qual ela pode burlar a burocracia. Mas esse ambiente deve ser simples, assim como o sistema de produção, ou nem mesmo o presidente conseguirá manter por muito tempo a parte o poder. A organização é sempre jovem, em parte porque o tempo conduz à burocracia, em parte porque a vulnerabilidade de sua estrutura simples sempre a leva a falhar. E muitas dessas organizações são sempre pequenas, porque o tamanho também conduz a estrutura em direção à burocracia. Não é raro que o presidente mantenha propositalmente a empresa pequena para manter seu controle pessoal (Mintzberg, 1979, 2003).

Burocracia Mecanizada

A organização máquina é o início da Revolução Industrial, quando as tarefas tornaram-se altamente especializadas e o trabalho tornou-se altamente padronizado. Em contraste com as organizações empreendedoras, a organização máquina elabora sua administração. Primeiro, isso exige uma grande tecnoestrutura para projetar e manter seus sistemas de padronização, especificamente aqueles que formalizam seus comportamentos e planos de ação. E, em razão da dependência que a organização tem desses sistemas, a tecnoestrutura ganha muito poder informal, resultando em uma quantidade limitada de descentralização horizontal refletindo a pressão para racionalizar. Uma grande hierarquia de gerentes intermediários surge para controlar o trabalho altamente especializado do núcleo operacional. Mas a linha hierárquica intermediária é geralmente estruturada em uma base funcional em todo o trajeto até o topo, onde está o poder real de coordenação. Assim, a estrutura tende a ser muito centralizada no sentido vertical. Para permitir que os altos gerentes

mantenham controle centralizado, tanto o ambiente como o sistema de produção da organização máquina devem ser razoavelmente simples, e esse último deve regular o trabalho dos operadores sem ser automatizado em si. Na verdade, as organizações burocráticas se ajusta mais naturalmente a produção em massa. De fato, é interessante que esta estrutura seja mais presente nos segmentos que remontam ao período da Revolução Industrial até o início deste século (Mintzberg, 1979, 2003).

Burocracia Profissional

Há outra configuração burocrática, mas como essa se baseia na padronização de atividades e não na de processos de trabalho ou resultados para a sua coordenação, ela surge como algo drasticamente diferente da organização burocrática. Nesta configuração, a pressão para a profissionalização domina. Tendo que se basear em profissionais treinados – pessoas altamente especializadas, mas com controle considerável sobre seu trabalho, como em hospitais ou universidades – para desempenhar suas tarefas organizacionais, a organização passa grande parte de seu poder não apenas aos profissionais em si, mas também às associações e instituições que os selecionaram e treinaram. Então a estrutura surge como altamente descentralizada horizontalmente; poder sobre muitas decisões, tanto em fluxos operacionais como estratégicos, em toda a linha hierárquica de cima para baixo, até os profissionais do núcleo operacional. Acima do núcleo operacional encontramos uma estrutura bastante única. Há pouca necessidade de tecnoestrutura, pois a principal padronização ocorre como resultado do treinamento que ocorre fora da organização. Como os profissionais trabalham de forma tão independente, o tamanho das unidades operacionais pode ser muito grande, e são necessários poucos gerentes da primeira linha. A equipe de apoio em geral é muito grande para poder dar suporte aos profissionais que recebem altos salários. A organização profissional é trazida sempre que uma

organização se vê em um ambiente estável, porém complexo. A complexidade exige descentralização para pessoas altamente treinadas, e a estabilidade permite que elas apliquem habilidades padronizadas e dessa forma trabalhem com bastante autonomia. Para assegurar essa autonomia, o sistema de produção não deve ser altamente regulado, nem complexo, nem automatizado. (Mintzberg, 1979, 2003).

Estrutura diversificada

Assim como a organização profissional, a organização diversificada não é muito integrada como um conjunto de entidades bastante independentes, reunidas por uma estrutura administrativa frouxa. Mas enquanto as entidades da organização profissional são as pessoas, na organização diversificada elas são unidades da linha intermediária, geralmente chamadas “divisões”, exercendo uma pressão dominante para balcanizar. Essa configuração difere de outras num aspecto importante: ela não é uma estrutura completa, mas uma estrutura parcial imposta aos demais. Cada divisão tem sua própria estrutura. Uma organização é diversificada por uma razão acima de todas as outras, porque suas linhas de produtos são diversificadas. E isso tende a acontecer com mais frequência nas organizações maiores e mais maduras, aquelas que perderam suas oportunidades – ou se tornaram entediadas – em seus mercados tradicionais. Tal diversificação encoraja a organização a substituir unidades funcionais por unidades baseadas em mercado, uma para cada linha de produto diferente, e garantir autonomia considerável a cada uma para administrar seus próprios negócios. O resultado é uma forma limitada de descentralização de cima para baixo na cadeia de comando. Para não perder o controle o escritório central se baseia em sistemas de controle de desempenho, em outras palavras na padronização dos resultados. Para projetar esses sistemas de controle, o escritório central cria uma pequena tecnoestrutura. Como o controle do escritório central constitui controle externo,

discutido na primeira hipótese do poder, a estrutura da divisão tende a ser baseada na estrutura burocrática (Mintzberg, 1979, 2003).

Adhocracia

Nenhuma das estruturas discutidas até aqui se ajusta aos segmentos de nossa época, segmentos tais como aeroespacial, petroquímicos, consultoria global e produção de filmes. Essas organizações precisam acima de tudo inovar de formas muito complexas. As estruturas burocráticas são muito inflexíveis, e a empreendedora é muito centralizada. Esses segmentos exigem “estruturas de projeto” que possam fundir especialistas de diferentes áreas em equipes criativas que trabalhem de forma homogênea. Esse é o papel de nossa quinta configuração, a organização inovadora, que também pode ser chamada de adhocracia, dominada pela pressão por colaboração dos especialistas. A adhocracia é uma estrutura orgânica que se baseia no ajuste mútuo entre seus especialistas altamente treinados e altamente especializados para coordenação, o que ela encoraja por meio do uso amplo de mecanismos de conexão – gerentes integrados, comitês de suporte e, acima de tudo, forças-tarefa e estruturas-modelo. Normalmente os especialistas são agrupados em unidades funcionais para fins de administração, mas organizados em pequenas equipes de projeto baseado em mercado para fazer seu trabalho. Para essas equipes, localizadas em toda a estrutura de acordo com as decisões a serem tomadas, delega-se poder sobre diferentes tipos de decisão. Assim, a estrutura torna-se seletivamente descentralizadas nas dimensões horizontais e verticais, ou seja, o poder é distribuído irregularmente, por toda a estrutura, conforme a especialidade e a necessidade. Todas as distinções de estrutura convencional desaparecem na organização inovadora. Com o poder baseado na especialização a distinção da linha da equipe de apoio evapora. Com o poder distribuído por toda a estrutura, a distinção entre o ápice estratégico e o resto da estrutura deixa de existir. Essas

organizações são encontradas em ambientes complexos e dinâmicos, pois esses são os que exigem inovação sofisticada, o tipo que requer esforços cooperativos de muitos especialistas diferentes. Um tipo de adhocracia é sempre associado a um sistema de produção muito complexo, algumas vezes automatizado, exigindo uma equipe de apoio altamente habilidosa e influente para planejar e manter o sistema técnico no núcleo operacional. Os projetos ocorrem na administração para trazer as novas instalações de operação para a linha. Outro tipo de adhocracia produz seus projetos diretamente para os clientes. Como resultado, os operadores também participam dos projetos, trazendo sua experiência como suporte; em consequência o núcleo operacional misturasse com a estrutura administrativa. Esse segundo tipo de adhocracia tende a ser jovem em média, pois, sem produtos ou serviços padronizados, muitas tendem a falhar enquanto outras fogem da vulnerabilidade ao padronizar alguns produtos ou serviços, convertendo-se a si próprias em uma forma de burocracia (Mintzberg, 1979, 2003).

No Quadro 2, estão apresentadas as características das dimensões presentes em cada uma das estruturas mencionadas:

Quadro 2 – As Estruturas de Mintzberg e suas Dimensões.

Fonte: Mintzberg (1979, 2003)

<i>Dimensões da configuração</i>	<i>Estrutura Simples</i>	<i>Burocracia Mecanizada</i>	<i>Burocracia Profissional</i>	<i>Forma Divisionalisada</i>	<i>Adhocracia</i>
Mecanismos chave de coordenação	Supervisão direta	Padronização do trabalho	Padronização das habilidades	Padronização dos outputs	Ajustamento Mutuo
<u>PARÂMETROS DE DESIGN</u>					
Especialização do trabalho	Pouco especializado	Muita Especialização vertical e horizontal	Muita Especialização horizontal	Alguma especialização horizontal e vertical	Muita especialização horizontal
Formalização do Comportamen	Pouca formalização, Orgânica	Muita formalização Burocrática	Pouca formalização, Burocrática	Muita formalização, burocrática	Pouca formalização, orgânica.

to					
Treinamento	Pouco Treinamento	Pouco treinamento	Muito treinamento	Algum treinamento	Muito treinamento
Doutrinação	Pouca doutrinação	Pouca doutrinação	Muita doutrinação	Alguma doutrinação	Muito treinamento
Agrupamento de Unidades	Geralmente funcional	Geralmente Funcional	Funcional e por mercado	Por mercado	Funcional e por mercado
Tamanho da unidade	Grande	Grande na base, pequena no restante	Grande na base, pequena no restante	Grande	Pequena em toda a unidade
Sistemas de planejamento e controle	Pouco planejamento e controle	Planejamento das ações	Pouco planejamento e controle	Muito controle de desempenho	Planejamento limitado de ações
Mecanismos de conexão	Poucos instrumentos de interligação	Poucos instrumentos de interligação	Instrumentos de interligação na administração	Poucos instrumentos de interligação	Muitos instrumentos de interligação por toda a organização
Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva
<u>FATORES SITUACIONAIS</u>					
Idade e tamanho	Tipicamente jovem e pequena	Tipicamente antiga e grande	Variadas	Tipicamente antiga e muito grande	Tipicamente jovem
Sistema Técnico	Simple, não regulado	Regulado, mas não automatizado nem sofisticado	Não regulado ou sofisticado	Divisível, caso contrário igual da burocracia mecanizada	Muito sofisticado geralmente automatizado
Ambiente	Simple e dinâmico; às vezes hostil	Simple e estável	Complexo e estável	Relativamente simple e estável	Complexo e dinâmico
Poder	Controle do executivo principal; frequentemente e o proprietário; não segue a	Tecnocrático e, às vezes o controle é externo; não segue a moda	Controle de operadores profissionais; segue a moda	Controle da linha intermediária; segue a moda	Controle de especialistas; muito sujeito a moda

3. Modelos de Negócio

O Fortalecimento da internet em meados de 1990 deu força aos estudos a cerca do conceito de modelo de negócio, porém, como apontam alguns autores (Morris et al., 2005; Klang et al., 2010; Zott, Amit & Massa, 2010) não existe um consenso na literatura para tal definição. Todavia, algumas revisões de literatura contribuíram para agregar e consolidar uma linha de pensamento a cerca do conceito de modelo de negócio (Quadro 3).

Quadro 3 - Literatura sobre conceitos de Modelos de Negócio

Pesquisadores	Assunto Analisado
Pateli e Giaglis (2004)	Literatura sobre modelos de negócio em oito subdomínios: (1) definições, (2) componentes, (3) taxonomias, (4) modelos conceituais, (5) métodos e ferramentas de design, (6) fatores adotados, (7) modelos de avaliação e (8) metodologias de mudança.
Ghaziani e Ventresca (2005)	A evolução da palavra chave modelo de negócio entre 1975 até 2000.
Osterwalder, Pigneur, e Tucci (2005)	A ocorrência da palavra modelo de negócio em publicações acadêmicas revisadas por pares, entre 1990 e 2003, sob a ótica de suas ontologias.

Klang, Wallnöfer, e Hacklin (2010)	A anatomia dos modelos de negócio entre 1998 e 2009, sob a perspectiva de: classificação, componentes e configuração.
Zott, Amit e Massa (2010)	A literatura sobre modelos de negócio entre os anos de 1990 e 2009, verificando cerca de 1.250 artigos científicos, publicados em jornais internacionais.

Com o aprimoramento das tecnologias da informação e comunicação as empresas utilizam de múltiplos canais de distribuição, ampliando sua atuação e agregando mais valor aos seus clientes, como efeito disso, os modelos de negócio tornam-se mais complexos (Osterwalder & Pigneur, 2003).

A era digital vem rompendo diversos paradigmas enraizados dentro das mais distintas organizações, em especial nas maiores e mais antigas, que possuem sistemas mais rígidos. A possibilidade de atuar em rede, trabalhar em parcerias, oferecer proposição conjunta de valor, atuar em parceria com os próprios consumidores, mostra um novo horizonte desconhecido da maioria das organizações (Castells, 2000).

Como resultado dessas mudanças, expandiu-se o conceito de modelo de negócio deixando o contexto apenas do comércio eletrônico e passando a referir-se ao conjunto de capacidades organizacionais que proporcionam a criação de valor em harmonia com os seus objetivos econômicos, sociais e estratégicos (Osterwalder et al., 2005; Shafer et al., 2005; Zott, Amit & Massa, 2010). As organizações veem suas fronteiras serem expandidas e ampliadas contribuindo para a geração de modelos de negócio inovadores (Zott, Amit & Massa, 2010). Assim, modelos de negócio podem ser analisados, observados e comparados, mostrando indicadores que suportam a tomada de decisão nas organizações (Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2005; Chesbrough, 2010). Eles

representam uma forma de melhorar a maneira de realizar negócios sob condições de incerteza (Osterwalder & Pigneur, 2003).

3.1. Business Model Canvas

O Business Model Canvas foi desenvolvido como uma ferramenta que visa apresentar um modelo de negócio de forma simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo que sem simplificar em excesso as complexidades de como as empresas funcionam. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Em termos de caracterização, os autores desenvolvem sua proposta em cinco Partes:

1. **Canvas ou Tela** – fase principal para a compreensão do modelo de negócio em estudo. A Tela do Modelo de Negócio permite obter a visualização gráfica do modelo, assim como a sua descrição e elementos principais de interação, permitindo uma visão relacional entre processos e o propósito do negócio.
2. **Padrões** – especificação de alguns conceitos chave que podem ser aplicados à análise.
3. **Projeto** – a seção de design permite a ajuda no desenho e interpretação visual dos modelos de negócio. É um ponto essencial para o desenho de uma tela inicial, envolvendo cenários prototipagem e o desenho visual.
4. **Estratégia** – a estratégia permite a avaliação do meio envolvente e, conseqüentemente, a identificação de pontos fortes e fracos mediante a concorrência existente no mercado. Esta seção analisa ainda a gestão de múltiplos modelos de negócio (sejam relacionados ou autônomos) e a *Estratégia do Oceano Azul*, que relaciona a criação/aumento de valor com a eliminação/redução dos custos.

5. **Processo** – metodologia de implementação prática do *Business Model Canvas*, com as cinco fases de implementação dinâmica e evolutiva dos pontos anteriores: mobilizar, compreender, projetar, implementar e gerir.

Para a análise do caso de estudo em questão, o foco central incidirá no primeiro ponto, o Canvas, isto é, o desenho do modelo de negócio para posterior avaliação e implementação de melhorias. Desta forma, interessa aprofundar um pouco mais cada um dos elementos que compõem esta estrutura como um todo.

De uma forma didática, os autores adaptam a figura 3 em um quadro e criam uma ferramenta para descrever, analisar e desenhar modelos de negócio, conforme demonstrado na figura 4 e a denominam como *Business Model Canvas*. A proposta dos autores é disponibilizar uma ferramenta capaz de permitir a qualquer pessoa interessada em criar ou modificar seu modelo de negócio, a ter uma linguagem comum que possibilite a troca de experiência e ideias com outras pessoas envolvidas no mesmo processo.

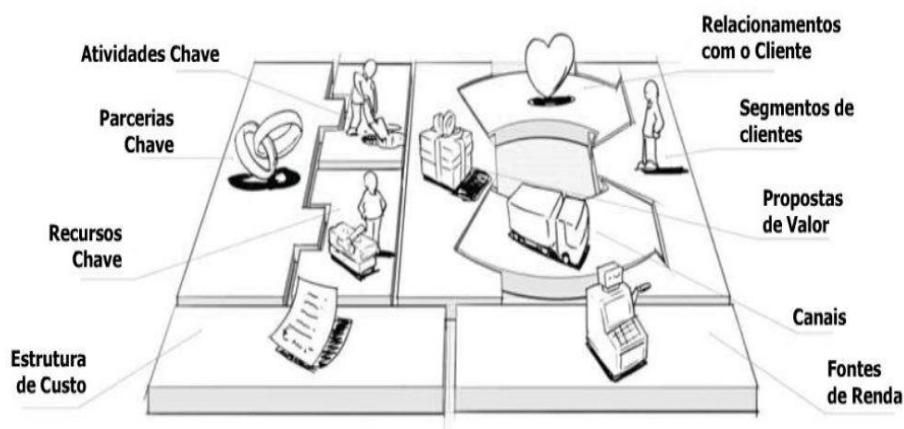


Figura 3 – Blocos do Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

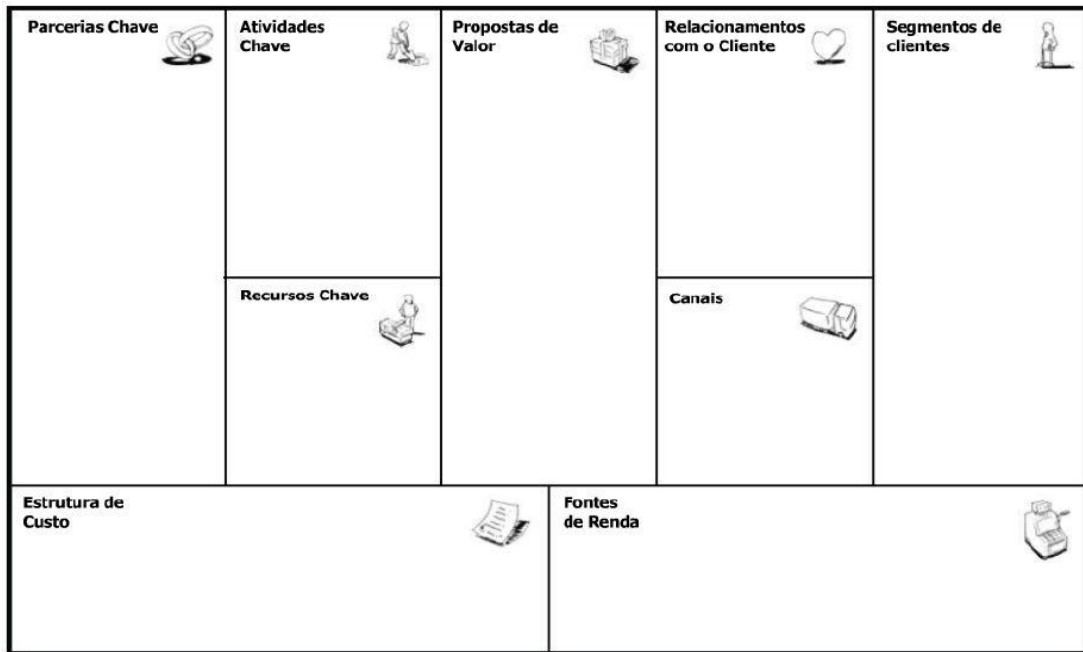


Figura 3 – Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur (2010))

O compartilhamento desse conceito iniciou através do blog de Alex Osterwalder e expandiu-se para diferentes empresas em diferentes lugares no mundo. O resultado deu origem a uma comunidade online com 470 participantes de 45 países, que durante alguns meses trabalharam em conjunto para aperfeiçoamento do modelo.

Para Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14), “um modelo de negócio deve descrever a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor”. O modelo funciona como um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou sistemas.

Os nove blocos por segmento do *Business Model Canvas*, são denominados: Segmento de Clientes; Proposta de Valor; Canais; Relação Com os Clientes; Fluxos de Rendimento; Recursos-chave; Atividades-chave; Parcerias-chave; Estrutura de Custos.

Segmento de Clientes

Define os vários grupos de pessoas ou as organizações que uma empresa visa atingir e servir. A fim de melhor atender os clientes, uma empresa pode agrupá-los em segmentos distintos de acordo com as necessidades comuns, comportamentos comuns ou outros atributos. Um modelo de negócio pode definir um ou vários segmentos de clientes, grandes ou pequenos. Uma organização deve tomar a decisão consciente sobre que segmentos vai servir e que segmentos vai ignorar. Uma vez tomada esta decisão, um modelo de negócio pode ser cuidadosamente concebido em torno de uma grande compreensão das necessidades específicas do cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Os grupos de clientes representam segmentos diferentes quando:

- As suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- São contactados por canais de distribuição diferentes;
- Tem lucratividades substancialmente diferentes;
- Aceitam pagar por aspectos diferentes da oferta;

Propostas de Valor

Este bloco descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. A proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não a outra. Resolve os problemas dos clientes ou satisfaz-lhe as necessidades. Cada proposta de valor consiste num conjunto selecionado de produtos e ou serviços que satisfaz as exigências de um Segmento de Clientes específico. Neste sentido, a Proposta de Valor é uma agregação, ou embrulho, de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. Uma proposta de valor cria valor para um segmento de clientes através de uma combinação específica de elementos orientados para as necessidades desse

segmento. Os valores podem ser quantitativos (preço, rapidez de serviço) ou qualitativos (design, experiência do cliente). (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Elementos da seguinte lista podem contribuir para a criação de valor para o cliente:

Novidade: Satisfazem um conjunto inteiramente novo de necessidades de que os clientes não se apercebiam porque não havia oferta similar.

Desempenho: Melhor desempenho de um produto ou de um serviço.

Adaptação ao Cliente (customization): Adaptar os produtos ou serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou de Segmentos de Clientes cria Valor.

“Fazer o trabalho”: Pode-se criar valor simplesmente ajudando um cliente a conseguir que um trabalho seja feito.

Design: Um produto pode se destacar pelo seu excelente design, é um elemento importante mas difícil de se medir.

Marca/estatuto social: Os clientes podem encontrar valor no simples ato de usar e mostrar uma marca específica.

Redução de Custos: Ajudar os clientes a reduzir custos é uma forma importante de criar valor.

Redução de riscos: Os clientes dão valor a redução dos riscos em que incorrem quando compram produtos ou serviços.

Acessibilidade: Tornar produtos e serviços acessíveis a clientes que antes não lhes tinham acesso é outra forma de criar valor.

Conveniência / facilidade de uso: Tornar as coisas mais convenientes ou mais fáceis de usar pode criar um valor substancial.

Canais

O bloco referente aos Canais descreve como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus Segmentos de Clientes para proporcionar uma Proposta de Valor. Comunicação, Distribuição e Canais de Vendas fazem parte da relação da empresa com os clientes. Os Canais são pontos em que se pode tocar nos clientes e que desempenha um papel importante na experiência dos clientes na experiência dos clientes. Os canais servem varias funções, incluindo: Aumentar a consciência por parte dos clientes acerca dos produtos e serviços de uma empresa; Ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor de uma empresa; Permitir aos clientes a aquisição de produtos e serviços específicos; Entregar uma proposta de valor aos clientes; Proporcionar apoio aos clientes na fase pós-aquisição (Osterwalder & Pigneur, 2010). Encontrar a combinação de canais adequada para satisfazer a forma como os clientes querem ser contactados é crucial na apresentação de uma proposta de valor ao mercado.

Relação com clientes

O bloco constitutivo referente às relações com os clientes descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. As empresas deviam clarificar o tipo de relações que desejam estabelecer com cada Segmento de Clientes. As relações vão desde pessoais a automatizadas. As relações com os clientes podem ser movidas por três razões: Aquisição de Clientes; Retenção de Clientes; Aumento de Vendas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Podemos distinguir várias categorias de Relações com os Clientes, as quais podem coexistir na relação de uma empresa com um segmento de Clientes em particular:

Assistência Pessoal: a relação é baseada na relação humana.

Assistência pessoal dedicada: esta relação envolve a dedicação de um colaborador da organização especificamente a um cliente individual.

Autosserviço (self-service): Neste tipo de relação a organização não mantém relações diretas com os clientes.

Serviços automatizados: Este tipo de relação combina uma forma mais sofisticada de autosserviço com processos automatizados.

Comunidades: São comunidades de utilizadores usados pelas empresas para se envolverem mais com os clientes e potenciais clientes e para facilitar a ligação entre os membros das comunidades.

Co-criação: Criar valor junto com o cliente.

Fluxos de Rendimento

O bloco constitutivo referente aos fluxos de rendimento representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Recursos-Chave

O bloco constitutivo referente aos recursos-chave descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio. Todos os modelos de negócio precisam de Recursos-Chave. Tais recursos permitem que uma empresa crie e ofereça um Proposta de Valor, chegue aos mercados, mantenha relações com Segmentos de Clientes e ganhe rendimentos. Os Recursos-Chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Os Recursos-Chave podem ser categorizados da seguinte maneira: (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- *Físicos*: Esta categoria inclui ativos físicos tais como instalações de fabrico, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, sistemas de pontos de venda e redes de distribuição.
- *Recursos Intelectuais*: tais como marcas, competências exclusivas, patentes e direitos de autor, parcerias e bases de dados de clientes, são componentes crescentemente importantes de um modelo de negócio forte.
- *Humanos*: Todas as empresas necessitam de recursos humanos, mas as pessoas são particularmente críticas em certos modelos de negócio.
- *Financeiros*: alguns modelos de negócio requerem recursos financeiros e/ou garantias financeiras, tais como dinheiro, linhas de crédito ou um reserva de stock options para recrutamento de empregados-chave.

Atividade-Chave

O bloco constitutivo referente às atividades-chave descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione. Todos os modelos de negócio exigem um conjunto de Atividades-chave. Estas atividades são as ações mais importantes que uma empresa deve fazer para operar com êxito. Tal como os Recursos-Chave, as Atividades-Chave são necessárias para criar e oferecer uma Proposta de Valor, chegar aos mercados, manter Relações com os Clientes e obter rendimentos. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

As atividades-chaves podem ser caracterizadas da seguinte maneira: (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- *Produção*: Estas atividades dizem respeito à concepção, design, fabricação e entrega de um produto em quantidades substanciais e/ou de qualidade superior. A atividade de produção domina os modelos de negócio das empresas transformadoras.

- *Resolução de Problemas*: Atividades-chave deste tipo procuram encontrar soluções novas para os problemas individuais dos clientes.

- *Plataforma/rede*: Os modelos de negócio concebidos com uma plataforma como os Recursos-Chaves são dominados por Atividades-Chave relacionadas com plataformas ou redes. Redes, plataformas de encontro, software e até marcas podem funcionar como plataformas.

Parcerias-Chave

O bloco constitutivo referente às parcerias-chave descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. As empresas forjam parcerias por muitas razões e as parcerias estão a tornar-se a pedra de toque de muitos modelos de negócio. As empresas criam alianças a fim de otimizarem os respectivos modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Podemos distinguir quatro tipos diferentes de parcerias: (Osterwalder & Pigneur, 2010).

1. Alianças estratégicas entre não concorrentes
2. Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes
3. Empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios
4. Relações comprador-fornecedor para garantir fornecimentos.

Estrutura de custos

A Estrutura de Custos descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio. Este bloco constitutivo descreve os mais importantes custos em que a empresa incorre quando opera segundo um determinado modelo de negócio. Criar e desenvolver valor, manter relações com os Clientes e gerar

rendimento são tudo atividades que incorrem em custos. Como é natural, os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócio. Estruturas de Custos baixos são mais importantes para alguns negócios do que para outros. Por isso, pode ser útil distinguir entre duas classes genéricas de Estruturas de Custos de modelos de negócio: modelos de negócio movidos pelos custos e os movidos pelo valor: (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- *Movidos pelos Custos:* Modelos de negócios movidos pelos custos centram-se na minimização dos custos em todos os aspectos possíveis. Esta abordagem tem por finalidade a criação e manutenção da estrutura de Custos mais “magra” possível, recorrendo a Proposta de Valor de baixo preço, a maximização da automação e a inúmeras aquisições no exterior (outsourcing).

- *Movidos pelo valor:* Algumas empresas estão menos preocupadas com as implicações sobre os custos de um modelo de negócio específico e, em vez disso, centram-se na criação de valor.

CAPÍTULO II. METODOLOGIA

1. METODOLOGIA

Está pesquisa de natureza exploratória corresponde a um estudo de caso, que de acordo com Yin (2010), responde a questões do tipo “como” e “porquê” referente uma situação inserida num contexto real e na qual o investigador tem pouco controlo. Desta forma um estudo de caso é, um método de investigação que se concentra-se no estudo de um determinado contexto, indivíduo ou acontecimento específico (o caso).

O objetivo desse estudo é analisar a estrutura organizacional e o modelo de negócio da AIGD. Apesar de possuir a limitação de não permitir generalizações, Yin (2010) afirma que o estudo de caso permite que sejam observadas novas questões ou confirmadas teorias já construídas.

Algumas das características principais do estudo de caso são (Ludke & Andre, 1988, p. 17-21):

- *visam à descoberta*: todo pesquisador, de forma lógica, parte de uma base teórica, devendo adotar uma postura flexível e aberta a novos elementos importantes que surjam durante a pesquisa. Portanto, o conhecimento teórico inicial será um esqueleto a ser complementado por novas dimensões durante o avanço da pesquisa.
- *enfatizam a interpretação em contexto*: uma característica importante é o fato de a pesquisa se contextualizar na unidade ou objeto de estudo, pois assim pode-se compreender melhor as diversas e complexas inter-relações dos indivíduos com seu ambiente específico, em razão de percepções, comportamentos e interações.
- *buscam a realidade de forma completa e profunda*: ou seja, pretendem revelar as diversas dimensões naturais de uma determinada situação.
- *usam uma variedade de fontes de informação*: coletam-se dados em diferentes momentos, em variadas condições e com diferentes informantes, de acordo com um mix de técnicas.

- *utilizam linguagem mais acessível se comparados a outros relatórios de pesquisa*: imprime-se estilo narrativo informal, ilustrado por figuras de linguagem, citações, exemplos e descrições.

Yin (2010) afirma a existência do momento prévio há a necessidade de garantir que o caso selecionado poderá ser de facto estudado, se existe disponibilidade por parte do objeto de estudo (pessoa, organização, etc.) para ser investigado. Para esse efeito, deve ser encontrado um conjunto de argumentos que torne o objeto de estudo sensível à investigação, como, por exemplo, a possibilidade de dispor de uma nova leitura da sua realidade ou de usufruir de toda uma dinâmica gerada em volta do desenvolvimento do caso. Dessa forma, optou-se pelo caso da AIGD por ser um objeto de estudo onde o investigador encontrou toda a abertura necessária para desenvolver a pesquisa.

1.1. Caracterização da AIGD

No dia 31 de junho de 2010, na cidade de Maputo, Moçambique formaliza-se a criação da AIGD - Aliança Intercontinental de Gestão Desportiva. De acordo com sua carta de princípios, disponível no Anexo X “A AIGD constitui-se como uma rede intercontinental de contatos entre entidades e pessoas individuais, com características informais, cuja missão é aglutinar e difundir informações e saberes que afirmem e desenvolvam a Gestão do Desporto.” Centralizando-se nos países falantes de língua portuguesa e espanhola.

O evento de formalização teve a presença de diversos representantes da gestão desportiva de seus respectivos países, tendo como destaque à presença majoritária de representantes de Moçambique, Portugal e Brasil. A cerimónia realizou-se dentro do Congresso do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa - PALOPS.

A AIGD é uma organização que visa disseminar conhecimentos práticos e teóricos a cerca da gestão desportiva, através de plataformas que estimulem a criação de uma rede de pessoas interessadas em partilhar e enriquecer o

conhecimento desta área. De acordo com a Carta de Princípios da AIGD a organização tem suas atividades sempre sustentadas nos seguintes pontos:

- A AIGD desenvolve sua ação de acordo com os princípios da igualdade, da independência e da democraticidade, e é independente dos Estados, dos partidos políticos e das religiões.

- A AIGD configura-se como uma plataforma mundial de cooperação e intermediação entre aqueles que procedem a sua adesão pela via do seu endereço electrónico.

- A plataforma digital da AIGD constituiu-se a partir da iniciativa do Gabinete de Gestão Desportiva da FADEUP que assegura a sua gestão regular, sendo possível a sua transmissão para futuros interessados cuja capacidade seja reconhecida pelo grupo de fundadores da AIGD.

- Os objetivos da AIGD são: (1) Criar uma plataforma para o intercambio de informações, experiências e conhecimentos (técnicos e académicos) entre toda comunidade AIGD. (2) Fomentar e facilitar as relações de cooperação entre países de língua portuguesa e espanhola. (3) Estabelecer vínculos pessoais e Institucionais entre os Gestores e as Associações de Gestão Desportiva nos cinco continentes. (4) Fomentar a criação de grupos de estudo e investigação com base nas relações criadas na plataforma AIGD. (5) Permitir e promover a integração e o trabalho conjunto no marco de uma estratégia de internacionalização.

- A AIGD coordenara os interesses e iniciativas dos seus aderentes, no respeito pela autonomia e independência de cada um, tendo por fins essenciais a promoção e o desenvolvimento da gestão do desporto e do desporto em geral.

A organização desenvolveu-se centrada no gabinete de gestão desportiva da FADEUP – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com uma estrutura pequena e centralizada. Com o seu crescimento uma nova perspectiva de estrutura foi desenvolvendo-se. Essa estrutura manteve o carácter de informalidade da organização, mas com uma distribuição de atividades a outros locais, iniciando a transição de uma estrutura centralizada, para uma estrutura em rede.

Para uma melhor compreensão desse processo, a seguir, estão apresentados de forma cronológica a evolução da estrutura organizacional da AIGD.

Ano de 2009

Inicia-se o processo que culminaria na formação da AIGD. Os primeiros encontros on-line para discussão de ideias iniciam-se, culminando na formação de uma parceria entre o Gabinete de Gestão Desportiva da FADEUP, a Reitoria da Universidade do Porto, a empresa Tempo Livre de Guimarães e a câmara municipal de Guimarães. Criou-se essa parceria com intuito da realização de um encontro entre gestores desportivos dos países de língua portuguesa e espanhola. Encontro que visava a criação da AIGD. Esse encontro foi financiado pela câmara municipal de Guimarães, tendo como cede a empresa Tempo Livre. O encontro contou com a participação de gestores vindos do Brasil, Portugal, Espanha e Cabo Verde. A partir da apresentação da ideia para a constituição da AIGD, feita pelos membros do gabinete de gestão desportiva da FADEUP, ficou decidida a formalização da AIGD no próximo ano em Maputo. Neste momento a estrutura da AIGD ainda formava-se, mas o gabinete de Gestão Desportiva da FADEUP já assumia um papel de dinamizador da organização.

Ano de 2010

No ano de 2010 iniciam-se as atividades oficiais da AIGD. No dia 31 de junho é realizada a formalização da AIGD na cidade de Maputo. No momento de formação encontra-se uma estrutura completamente centralizada no gabinete e funcionando com o auxílio dos alunos do mestrado em gestão desportiva. Nessa fase inicia-se a realização das reuniões virtuais, um encontro virtual realizado pelo *skype*, tendo a participação de um palestrante e um momento de discussão entre os participantes. Era algo restrito para poucos participantes, tanto por estar em fase inicial como pelas dificuldades da plataforma utilizada. No mesmo período, foi

lançado o primeiro site da AIGD, ainda em fase de construção e sem muitas funcionalidades.

Ano de 2011

Após um período de transição entre os alunos de mestrado do gabinete, a AIGD entra em um novo ano buscando ampliar a sua atuação dentro dos países de língua portuguesa e espanhola. Para tal, realiza-se a reformulação do site, com uma nova dinâmica, passando a ter o seu próprio domínio na internet. Continua-se a realização das Reuniões Virtuais, mas ainda com certa dificuldade na plataforma e no aumento dos participantes. Nesse ano ampliam-se as plataformas de comunicação com a inserção da AIGD nas redes sociais através do Facebook. Um dos grandes marcos do ano de 2011 foi o surgimento da RIGD – Revista Intercontinental de Gestão Desportiva. A RIGD surge para preencher uma lacuna existente na área da Gestão Desportiva nos países de língua portuguesa e espanhola.

2012

Primeiro Semestre: Inicia-se com novos colaboradores chegados ao final do ano de 2011. Neste ano a AIGD passa a organizar dois eventos virtuais, o Simpósio Virtual e o Rutas de la Excelencia. O simpósio virtual é um evento voltado a jovens pesquisadores, onde se busca apresentar trabalhos científicos em fase de desenvolvimento. O Rutas de La Excelencia busca apresentar os caminhos de sucesso de gestores das diversas áreas da gestão desportiva. A RIGD é indexada em diversas bases de dados e consegue manter a periodicidade de suas publicações ganhando cada vez mais espaço.

Segundo Semestre: Acontece a transição dos alunos do mestrado do gabinete, alterando-se assim o grupo de trabalho. Uma reformulação completa do site da AIGD é feita pela empresa LEGO da cidade do Recife, situada no estado de

Pernambuco-BR. Faz-se uma nova página no Facebook e amplia-se a presença nas redes sociais.

2013

O mesmo grupo mantém as atividades neste ano. Cria-se nesse ano o Blog da AIGD e a AIGDTV, fazendo transmissão ao vivo de eventos da área da gestão desportiva. Mantêm-se todas as demais atividades, tornando a estrutura da AIGD mais complexa. Os detalhes da atual situação da AIGD são explorados neste estudo. Para uma breve caracterização, atualmente a estrutura da AIGD centra-se em quatro áreas, que atuam em conjunto, mas com objetivos específicos para cada uma delas. As quatro áreas são as seguintes:

- Comunicação Web: envolve as ferramentas utilizadas para a interação com os membros que participam das atividades da AIGD (facebook, blog, site, youtube) e também a transmissão de eventos on-line AIGDTV.
- Revista Intercontinental de Gestão Desportiva - RIGD: Periódico de publicação semestral que objetiva enriquecer o conteúdo científico nos países de língua portuguesa e espanhola.
- Reuniões Virtuais: Reuniões realizadas quinzenalmente, com o objetivo de apresentação de temáticas relevantes para a Gestão Desportiva.
- Eventos: Realização de eventos virtuais, em especial o Simpósio Virtual e o Rutas de La Excelencia.

1.2. Questões de Investigação

Como apresentado nos objetivos este trabalho possui três grandes questões de investigação. A primeira questão pretende clarificar a estrutura geral da AIGD:

Q11: A AIGD – Aliança Intercontinental de Gestão Desportiva pode ser considerada uma rede organizacional? Se sim, como essa rede pode ser classificada?

A segunda questão, desdobrada em duas subquestões (Q2a e Q2b) tem como objetivo explorar as diferentes estruturas organizacionais e modelos de negócio das quatro organizações que compõe a rede da AIGD. Assim, teremos a questão geral “Uma rede organizacional pode ter componentes com estruturas organizacionais e modelos de negócio diferentes?”, a qual pode ser formalizada através de duas subquestões:

Q12a: As organizações da rede da AIGD possuem todas a mesma configuração de acordo com o modelo de Mintzberg ou são configurações diferentes?

Q12b: As organizações da rede da AIGD possuem todas o mesmo Business Model Canvas ou os modelos são diferentes?

Finalmente, a terceira questão de investigação visa averiguar se haverá alguma relação entre o modelo proposto por Mintzberg e o modelo Canvas:

Q13: Existe um padrão que relacione as configurações de Mintzberg com o Business Model Canvas, nas várias organizações da rede da AIGD?

1.3 Processo de recolha e análise dos dados

De acordo com Bogdan & Biklen (1994) e Quivy & Campenhoudt (2008), o método qualitativo utiliza, fundamentalmente, três formas de recolha da informação: a) inquérito sob a forma oral ou escrita (entrevista e questionário); b) observação; e c) análise documental. Nesta investigação, optou-se pela utilização das três formas de recolha da informação.

A análise documental permite identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesta pesquisa, servirá de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar e contextualizar as informações (Moreira, 2006). O único documento oficial encontrado nesta pesquisa é a Carta de Princípios da AIGD, apresentada no Anexo X. Os demais documentos são informais e não foram relevantes para o presente estudo.

A observação direta consiste num modo de observação em que o investigador não se limita a observar, mas também pode agir sobre os acontecimentos (Moreira, 2006). A observação ocorreu ao longo do período em que o investigador esteve envolvido com a organização. Esse período iniciou-se no primeiro semestre do ano de 2011 e continua até o momento atual. O investigador teve a oportunidade de estar envolvido diretamente em todas as atividades realizadas dentro da AIGD.

As principais atividades em que o pesquisador esteve envolvido foram a construção do site da AIGD, foi um dos idealizadores dos eventos da AIGD, estando envolvido na execução de todos os eventos realizados até o momento, esteve a frente da publicação de conteúdos nas mídias sociais, contribuiu com a divulgação da RIGD, dentre outras atividades realizadas.

Embora tenha estado envolvido em um período mais longo, a pesquisa centrou-se no período entre o segundo semestre de 2012 até o fim do primeiro semestre de 2013.

Reconhece-se na utilização de entrevistas o instrumento com uma maior adequação para o tipo de investigação proposto. Yin (2010) refere-se que para um estudo de caso às entrevistas são uma das formas mais importantes de obter dados. Optou-se pela utilização de entrevistas semi-estruturadas por se tratar de uma investigação descritiva. Este tipo de entrevista é considerado mais coerente, pois, apesar de uma estrutura bem definida da grelha de perguntas, possui certa flexibilidade e permite que se introduzam questões relevantes e pertinentes e que

se alterem a ordem de apresentação dos temas propostos (Quivy & Campenhoudt, 2005, 2008). Desta forma, respeitam-se os testemunhos e interpretações dos entrevistados tendo em vista os seus quadros de referência de acordo com a sua linguagem e categorias mentais (Quivy & Campenhoudt, 2008).

O guião de entrevista foi desenvolvido neste estudo a partir da análise das temáticas da revisão de literatura referente a organizações em rede, estruturas organizacionais e modelos de negócio, e de acordo com os objetivos do estudo.

1.4 Entrevistados

Por tratar-se de um estudo de caso com fontes múltiplas de dados, foram identificados colaboradores que vem atuando de forma efetiva no ano de 2012-2013 dentro da rede da AIGD, além de seu idealizador e coordenador. Dessa forma foram escolhidos quatro colaboradores, cada um representando uma das quatro organizações que compõe a rede da AIGD.

1.5 Análise Qualitativa: Análise do conteúdo

Para Vergara (2006, p. 17), na análise do conteúdo “os dados podem ser coletados em relatórios, cartas e outros documentos da organização [...] por meio da realização de entrevistas abertas ou semiestruturadas ou da aplicação de questionários abertos”. Para esta pesquisa optou-se pela análise de conteúdo proporcionando uma melhor e mais fiável interpretação dos dados obtidos através do processo de recolha de informação acima citado. A análise do conteúdo feita nesse estudo teve como suporte a revisão da literatura referente as organizações em rede, as configurações de Mintzberg e ao Business Model Canvas.

Deve-se mencionar que no presente estudo procuramos evitar o uso de citações de forma a salvaguardar os intervenientes que colaboraram com o

trabalho, sobretudo protegendo sua postura face outros elementos da organização.

1.4. Categorização

As categorias presentes neste estudo servem como pontos orientadores, a fim de dar uma maior coesão aos resultados. O sistema categorial foi construído com a sustentação teórica apresentada na revisão da literatura.

A primeira categoria e o seu conjunto de sub categorias foi embasado no modelo teórico apresentado por Marcon & Moinet (2000), e servirá para análise da constituição da rede da AIGD:

Categoria A – Rede Organizacional

Sub categoria: Rede Vertical

Sub categoria: Rede Horizontal

Sub categoria: Rede Formal

Sub Categoria: Rede Informal

A segunda categoria e as sub categorias que dela emergem foi desenvolvida através das configurações de Mintzberg (1979), e servirá para analisarmos a estrutura organizacional de cada uma das quatro áreas que compõe a rede da AIGD:

Categoria B – Estrutura Organizacional (Configurações de Mintzberg)

Sub Categorias: Mecanismos de controle de trabalho

Sub Categoria: Parâmetros de Design

Sub Categoria: Fatores Situacionais

A terceira categoria e suas respectivas sub categorias servirão para verificar o modelo de negócio das quatro estruturas da rede da AIGD, a partir da proposta de Osterwalder & Pineur (2010), através do Business Model Canvas. Duas importantes observações a serem feitas: a) a sub categoria Métricas, foi designada para substituir uma das áreas propostas pelo modelo original denominada Fluxo de Rendimentos - essa substituição deve-se ao fato de a AIGD ser uma organização que não possui nenhum tipo de envolvimento financeiro. b) o bloco Segmento de Clientes será analisado na Sub Categoria Segmento de Membros/Participantes, considerando-se mais adequada essa definição nas organizações analisadas. c) o bloco de relacionamento com o cliente será alterado para Relação com os Membros/Participantes para manter a relação com o bloco acima citado.

Categoria C – Modelo de Negócio (Business Model Canvas)

Sub Categoria: Segmento de Membros/Participantes

Sub Categoria: Proposta de Valor

Sub Categoria: Canais

Sub Categoria: Relação Com os Membros/Participantes

Sub Categoria: Métricas

Sub Categoria: Recursos-chave

Sub Categoria: Atividades-chave

Sub Categoria: Parcerias-chave:

Sub Categoria: Estrutura de Custos

CAPÍTULO III. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados e sua discussão serão organizadas em função das questões de investigação propostas na metodologia do presente estudo. E utilizaram das categorias para facilitar essa apresentação. Assim, primeiramente faz-se a caracterização da rede da AIGD (QI.1) que será classificada de acordo com o mapa de orientação conceitual proposto por Marcon & Moinet (2000). Na sequência será realizada uma análise das estruturas organizacionais e dos modelos de negócio das organizações que compõe a rede da AIGD (QI.2a e QI.2b). As estruturas caracterizam-se dentro da proposta das Configurações de Mintzberg e o modelo de negócio apresenta-se baseado no Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Por fim, busca-se confirmar se existe uma relação ou não entre as estruturas organizacionais e os modelos de negócio que compõe a rede (QI.3).

1. A AIGD como uma rede organizacional (QI.1)

Para caracterizar uma rede faz-se necessário identificar os padrões existentes dentro dessa rede (Franco, 2012) e também a evolução dela (Demerkan et al. 2013). Dessa forma, a partir dos resultados identificam-se quatro aspectos fundamentais na construção e no crescimento da rede da AIGD.

O primeiro e o segundo destacam-se na definição da AIGD apresentada em sua Declaração de princípios (AIGD, 2010), onde “a AIGD **constitui-se como uma rede** intercontinental de contatos entre entidades e pessoas individuais, **com características informais**, cuja missão é aglutinar e difundir informações e saberes que afirmem e desenvolvam a Gestão do Desporto”. O primeiro aspecto é a preocupação em pensar a organização num formato de rede e o segundo aspecto é a informalidade. Estas características estiveram presentes em todo o processo de formação da AIGD.

O terceiro aspecto é a autonomia, também presente na Declaração de Princípios. “A AIGD coordenará os interesses e iniciativas dos seus aderentes, no respeito pela autonomia e independência de cada um, tendo por fins essenciais a promoção e o desenvolvimento da gestão do desporto e do desporto em geral”. Identifica-se na AIGD muita autonomia aos colaboradores para executarem suas tarefas e conduzirem o trabalho, não existe regras e normas controlando as atividades, e também não existe imposição por parte dos líderes.

O quarto aspecto é a abertura. Esse aspecto desenvolveu-se junto da rede, da informalidade e da autonomia, possuindo essa lógica, acaba tornando-se uma organização muito aberta e colaborativa.

Desde a sua formação até o período atual, a AIGD apresentou essas características em suas atividades e ações.

Para entender a rede da AIGD utilizar-se-á do mapa de orientação conceitual elaborado por Marconi & Moinet (2000) que caracteriza as redes dentro de quatro dimensões (Vertical, Horizontal, Formal e Informal). Deste modo, será apresentando um enquadramento da estrutura em rede da AIGD dentro dessas dimensões:

- 1- Redes verticais: a dimensão da hierarquia. Possuem uma clara estrutura hierárquica, lembrando uma relação entre matriz e filial onde as filiais possuem pouca autonomia jurídica e de gestão (Marcon & Moinet, 2000). Está é uma característica que não é observada dentro da rede da AIGD. Nota-se, que essa centralidade das informações que circulam pela rede, estão ligadas a uma liderança que o coordenador possui perante os colaboradores, não existe uma exigência, ou uma imposição. A ciência das redes nos mostra que toda rede social terá alguns indivíduos com um maior grau de centralidade, de “nós” ligados a ele. Quando isso acontece por uma auto-organização da rede, não observa-se uma hierarquia instituída por meio de regras, normas e cargos. Dessa forma não podemos considerar a rede da AIGD como um rede vertical.

- 2- Redes horizontais: a dimensão da cooperação. Essas redes de cooperação são constituídas de empresas que permanecem independentes, mas optam em coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, para alcançar objetivos determinados entre os atores que constituírem esta rede (Marcon & Moinet, 2000). A Rede da AIGD possui muitas dessas características, as atividades realizadas em uma seção possuem dependência de outra para acontecer. Os recursos escassos dentro da AIGD também estimulam a cooperação entre a rede. Como exemplo, percebe-se que quando uma reunião virtual é marcada, ela depende da seção de comunicação web para fazer a divulgação no site e nas mídias sociais. Em resumo, cada uma das organizações tem sua autonomia para trabalhar, mas, sempre se busca uma atuação conjunta.
- 3- Redes formais: a dimensão contratual. São redes formalizadas, com normas, regras, contratos. Essa dimensão é facilmente excluída da AIGD, sendo uma organização que não possui nenhum tipo de documentação, regras e normas para coordenarem a rede.
- 4- Redes informais: a dimensão da convivência. Essas redes permitem os encontros informais entre os atores ou nós da rede. Essas redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal estabelecendo regras, agem em conformidade com os interesses mútuos a alcançar, baseados, sobretudo, na confiança (Marcon & Moinet, 2000). A rede informal dentro do mapa de orientação conceitual é a que mais se assemelha com a rede encontrada na AIGD. Toda a criação da AIGD e sua evolução desenvolveu-se em cima da informalidade e da cooperação. Essa classificação de rede está totalmente interligada com os quatro aspectos inicialmente apresentados, que servem de base para a AIGD.

Dessa forma classifica-se a rede da AIGD como uma rede horizontal e informal. Uma rede horizontal por trabalhar em forma de cooperação, respeitando a autonomia de cada uma das organizações que constituem a rede. É uma rede

informal, pois todas as relações que ocorrem dentro da organização são informais (Marcon & Moinet, 2000).

Pode-se reforçar essa caracterização observando os diversos aspectos que são considerados motivadores na construção de uma rede interorganizacional: a busca por eficiência (Franco, 2007; Hall, 2004; Oliver, 1990), a busca por poder, referindo-se a tentativa de influenciar outra organização a suprir recursos indisponíveis dentro da própria estrutura (Aldrich, 1979; Oliver, 1990; Papadopoulos, Cimon, & Hébert, 2008), a busca por cooperação (Franco, 2007; Mellat-Parast & Digman, 2008; Ottone & Ponzano, 2010; Schermerhorn, 1975) e a busca por estabilidade (Brass, et. al, 2004). Na rede da AIGD observa-se uma clara motivação na busca por cooperação entre as organizações que compõe a rede, caracterizando a horizontalidade encontrada no mapa de orientação conceitual anteriormente apresentado.

Essa motivação pode ser influenciada por diversos fatores ambientais ou organizacionais que estimulam ou inibem a formação e manutenção da rede. (Candido & Abreu, 2004; Oliver, 1990). No caso da rede da AIGD, por possuir as características de uma rede informal, destaca-se como fator determinante a criação de confiança entre as organizações que compõe essa rede. Esse fator é amplamente apresentado na literatura como um facilitador na criação de redes de cooperação sendo considerado como um pré-requisito para a cooperação (Hakansson, Kjellberg, & Lundgren, 1992; Hoffmann & Schollosser, 2001; Mellat-Parast & Digman, 2008).

Dessa forma ressalta-se que essa forma de organização pode representar uma maneira eficaz para o alcance de objetivos individuais e coletivos dentro da AIGD (Castells, 2000). A rede informal e horizontal de pequenas organizações apresentada, pode permitir uma série de vantagens a todos os envolvidos, tais como: diminuição de custos, melhorias nos processos de trabalho, maiores trocas de informações e atuação mais ampla no mercado (Olavo & Neto, 2001; Balestrin & Vargas, 2004; Dalmoro, 2012).

2. As configurações de Mintzberg na rede da AIGD (QI.2a)

Apresenta-se agora os resultados referentes a estrutura organizacional de cada uma das organizações que compõe a rede da AIGD, utilizando como fundamentação teórica os estudos de Mintzberg (1979, 2003). O enquadramento das organizações será feito dentro de cada uma das três subcategorias.

Sub categoria: Mecanismos de Coordenação

Dentre as quatro estruturas que compõe a rede da AIGD analisadas no presente estudo, encontra-se o mesmo padrão de coordenação de trabalho em três estruturas, a Comunicação Web, as Reuniões Virtuais e os Eventos. Somente a RIGD apresenta mecanismos de Coordenação diferentes.

O mecanismo de coordenação de trabalho utilizado nestas estruturas está centrado basicamente na coordenação realizada através de conversas informais. Os colaboradores realizam tarefas onde se sentem mais confortáveis, as tarefas dividem-se com esse pensamento e sempre se coordenam através de conversas. Dessa forma pode-se observar o ajustamento mútuo como principal mecanismo de coordenação nessas três estruturas.

Nas Reuniões Virtuais e dos Eventos utiliza-se um mecanismo de controle de trabalho em um plano secundário, a coordenação direta. Dentro das duas estruturas existe a figura de um responsável pela seção, mas não se observa uma postura de hierarquização. Nota-se que o responsável tem uma função de integração entre as atividades dessas organizações e não de controle sobre as mesmas.

Dentro da RIGD o padrão altera-se. A RIGD possui dois editores que coordenam todas as atividades. Os dois editores, um em Portugal e outro no Brasil, são os responsáveis por todo o processo básico de funcionamento da RIGD. Pode-se observar esse processo básico como organização, recebimento e encaminhamento, entre o pesquisador que envia o trabalho e os avaliadores, e a

posterior publicação. Além da coordenação direta encontra-se uma forte padronização nos processos de trabalho dentro da RIGD. Essa padronização segue a orientação dos sistemas de avaliação das revistas. Todo o processo básico acima descrito é padronizado, com normas, regulamentações e utilização de um sistema de controle. Apresenta-se assim como mecanismos de coordenação de trabalho na RIGD a coordenação direta e a padronização dos processos de trabalho em suas quatro vertentes: padronização dos processos de trabalho, das habilidades, dos resultados e das normas.

Sub categoria: Parâmetros de Design

Os Parâmetros de Design são utilizados basicamente para dividir o trabalho dentro da organização e para a obtenção da coordenação do mesmo (Mintzberg, 1979, 2003). Buscando caracterizar a forma como as quatro estruturas organizam o trabalho, analisaremos abaixo como cada um dos parâmetros essenciais de design apresentados por Mintzberg (2003) são utilizados.

Especialização do trabalho: esse parâmetro de design utiliza de duas formas para controlar o trabalho dentro de uma organização: a especialização horizontal da tarefa e a especialização vertical da tarefa. A partir dos resultados, segue-se o mesmo padrão dos mecanismos de coordenação do trabalho, onde três organizações apresentam um grau de similaridade elevado e a RIGD com padrão diferente das demais.

Na Comunicação Web, Reuniões Virtuais e Eventos nota-se uma organização das tarefas onde os colaboradores se auto organizam. Isso acontece, pois os colaboradores envolvem-se em tarefas que lhes interessam, podendo até formar grupos quando existe mais de um interessado e o trabalho é desenvolvido se ajustando a todos colaboradores. Assim, acaba por impedir uma especialização horizontal das tarefas. Além de não possuir uma divisão das tarefas o colaborador que se envolve em uma tarefa possui o controle total sobre a tarefa que está

realizando. Essa liberdade existente, não permite que uma especialização vertical das tarefas aconteça.

Já na RIGD o trabalho possui uma especialização horizontal e vertical das tarefas. Esse fato está totalmente interligado ao fato de ser uma Revista Científica, para tal necessita seguir diversos padrões impostos por entidades avaliadores, esses padrões tornam necessário que haja essa especialização.

Formalização do comportamento: Os processos de trabalho podem ser formalizados por regras, cargos, regulamentação e similares, quando uma estrutura utiliza-se desses mecanismos torna-se uma estrutura burocrática. Em oposição a isso os processos de trabalho também podem ser livres de qualquer tipo de padronização, sendo que ao adotar este formato uma estrutura torna-se orgânica. As estruturas podem ser tanto burocráticas, quanto orgânicas, mas também podem se encontrar em um equilíbrio entre esses padrões. (Mintzberg, 2003).

O mesmo padrão entre as estruturas encontra-se na formalização do comportamento. Encontra-se uma clara distinção entre as três estruturas – Comunicação Web, Reuniões Virtuais e Eventos e a RIGD. Apresentam-se dois polos dos conceitos acima expostos. As três primeiras estruturas sendo altamente orgânicas, não possuindo imposição de cargos, regras, normas e padrões de comportamento. A RIGD é altamente burocrática, tendo uma formalização do trabalho por cargos, regulamentações e padrões externos muito forte.

Treinamento: Constata-se a inexistência de um programa de treinamento na Comunicação Web, nas Reuniões Virtuais e nos Eventos. Na RIGD constata-se a obrigatoriedade de um programa de treinamento exigido aos editores antes de iniciarem as atividades. Tratando-se de uma Revista Científica é um fator implícito o alto grau de treinamento necessário aos revisores, treinamento esse, realizado por entidades externas das Universidades.

Doutrinação: Dentro da Comunicação Web, das Reuniões Virtuais e dos Eventos observa-se a difusão de uma cultura, essa vinda da rede da AIGD e muito influenciada pelos quatro aspectos citados no princípio: o pensar em forma de rede, a informalidade, a autonomia e a abertura. Estimula-se a ligação e a informalidade entre os colaboradores através de conversas, utilizando como mecanismo de coordenação do trabalho principal o ajustamento mútuo. Já a inexistência de padronização, regras, normas, cargos concede uma liberdade aos colaboradores para escolherem e desempenharem suas tarefas, potencializando a autonomia e a abertura.

Na RIGD nota-se uma cultura que visa a manutenção dos padrões exigidos pelos sistemas de avaliação dos periódicos científicos. Essa diferenciação observou-se nos fatores anteriormente mencionados.

Agrupamento de Unidades: Interligando-se ao que foi anteriormente apresentado, constata-se que a Comunicação Web, as Reuniões Virtuais e os Eventos não utilizam o agrupamento de unidades. Esse fator é determinado tanto pela pouca padronização da estrutura, como pelo tamanho dessas organizações. Por apresentarem poucos colaboradores não existe a necessidade da utilização dessa dimensão.

Na RIGD, por apresentar aspectos burocráticos e a necessidade de padronização, observa-se dentro da proposta de Mintzberg (2003) um agrupamento funcional das unidades.

Sistema de planejamento e controle: Os sistemas de planejamento podem ser classificados em dois tipos: sistema de controle de desempenho e planejamento das ações (Mintzberg, 2003). A Comunicação Web, as Reuniões Virtuais e os Eventos identificam-se como organizações orgânicas e informais. Esse tipo de estrutura também influencia a pouca utilização desses sistemas. O sistema de controle do desempenho encontra-se presente nas três organizações, mas de uma forma muito branda. O controle está focado na busca pelo constante aumento

no número de membros e participantes e no número de países atingidos. Já em relação ao planejamento das ações pelo formato dessas organizações, o alto grau de autonomia e de liberdade para os colaboradores, impossibilita algum controle neste sentido.

Em contrapartida, na RIGD existem determinadas metas a serem atingidas e um controle bastante rígido para controlá-las. Controla-se tanto internamente, por parte dos editores, como externamente pelos sistemas de avaliação. Dessa forma o sistema de planejamento das ações é muito rigoroso, com prazos para avaliação dos trabalhos, padrões de documentos enviados, existindo uma rigidez muito grande nesse sistema. E o sistema de controle de desempenho apresenta o mesmo rigor. Busca-se manter os resultados atingidos e melhorá-los. O avanço dentro dos sistemas de classificação, a inclusão dentro de diretórios como Latindex, Capes etc. são exemplos de metas que a Revista busca atingir.

Instrumentos de interligação: Observa-se que o instrumento de interligação utilizado dentro de todas as estruturas é a conversa informal e pequenas reuniões informais. Trata-se de pequenas organizações, onde todos colaborares se comunicam de forma rápida e fácil, eliminando a necessidade desses instrumentos de interligação (Mintzberg, 2003).

Descentralização: Identifica-se dentro da Comunicação Web, das Reuniões Virtuais e dos Eventos uma descentralização tanto horizontal, como vertical, devido ao poder de decisão estar distribuído por toda a estrutura. Já na RIGD identifica-se uma descentralização seletiva, onde os editores controlam grande parte das decisões a serem tomadas, mas a decisão referente à aceitação ou não de um trabalho é feita pelos revisores.

Sub Categoria: Ambiente

Idade e tamanho: Assim como a rede da AIGD, as estruturas que compõe a rede da AIGD são muito jovens. E além de jovens são organizações muito pequenas.

Sistema Técnico: A única seção a utilizar um sistema técnico é a RIGD. Esse sistema denomina-se SEER- Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas, é cedido pelo IBCT - Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia. É um sistema totalmente automatizado para a gestão de revistas científicas. Os editores direcionam as ações, mas o sistema é todo pré-definido pela plataforma.

Ambiente externo: O ambiente externo encontrado na Comunicação web, nas Reuniões Virtuais e nos Externo é um ambiente complexo e dinâmico devido a estarem atuando com pessoas presentes em diversos países, com línguas diferentes, horários diferentes e realidades diferentes. Esse ambiente torna-se mais dinâmico por que existe uma alta rotatividade de colaboradores, sendo que de ano pra ano os alunos do gabinete vão se alterando, trazendo uma alta rotatividade entre os colaboradores. É um ambiente que apesar de ser muito dinâmico não necessita de uma base de conhecimentos muito grande para atuar nele.

O ambiente traz uma diversidade de membros. Existe um grupo muito forte de envolvidos ligados a cursos de pós-graduação na área de gestão desportiva, tanto alunos como professores. Existe um grupo de pessoas mais jovens, que são da graduação. Existem pessoas mais ligadas à área profissional. E além dessas divisões essas pessoas estão dispostas em diversos países.

Esse ambiente em geral não possui muita hostilidade, é muito generoso. Isso tem muita relação com o fato de serem organizações que trabalham só através de colaboração, sem envolvimento financeiro.

A RIGD atua dentro de um ambiente onde se impõe muitos padrões e muitas regras. Esse ambiente é muito previsível e estável, pois é controlado por padrões instituídos a nível global. Esse ambiente exige que se tenha o domínio total da plataforma SEER, que é o sistema técnico utilizado. Fazendo com que a RIGD necessite uma base de conhecimento pra utilizar essa plataforma. Sendo um ambiente previsível, padronizado e que mesmo necessitando uma base de

conhecimento não é tão complexa, torna-se um ambiente muito simples e muito generoso.

Poder: Dentro das estruturas da Comunicação Web, das Reuniões Virtuais e dos Eventos, não existe influência para assumir o controle das decisões e da forma como as atividades tem que ser realizadas. Fato que já foi apresentado dentro das dimensões acima apresentadas.

Já dentro da RIGD observa-se uma forte influencia externa das entidades avaliadoras, para controlar oque acontece na RIGD. Obrigando dessa forma a RIGD a seguir um padrão estabelecido dentro das revistas científicas.

No quadro 3 estão apresentados os resultados das quatro estruturas e as características das dimensões em função da configuração de Mintzberg (2003). Essas características determinam o tipo de configuração organizacional encontrado dentro de uma estrutura, permitindo classificar as estruturas de acordo com as cinco propostas de estruturas organizacionais feitas por Mintzberg: Estrutura Simples, Burocrácia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionalizada e Adhocrácia.

Quadro 3 – Configurações e Dimensões da AIGD

<i>Dimensões da configuração</i>	<i>Comunicação Web, Reuniões Virtuais e Eventos</i>	<i>RIGD</i>
<i>Mecanismos chave de coordenação</i>	Ajustamento Mutuo	Supervisão direta, padronização do trabalho, das normas, dos resultados e das habilidades.
<i>PARAMETROS DE DESIGN</i>		
<i>Especialização do trabalho</i>	Pouco especializado	Especialização vertical e horizontal

Formalização do Comportamento	Pouca formalização, Orgânica	Muita formalização Burocrática
Treinamento	Sem treinamento	Muito Treinamento
Doutrinação	Pouca doutrinação	Pouca doutrinação
Agrupamento de Unidades	Não utilizado	Funcional
Tamanho da unidade	Pequenas	Pequenas
Sistemas de planejamento e controle	Pouco planejamento e controle	Muito planejamento das ações e muito controle do desempenho
Mecanismos de conexão	Poucos instrumentos de interligação	Poucos instrumentos de interligação
Descentralização	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização Seletiva
FATORES SITUACIONAIS		
Idade e tamanho	Jovem e pequena	Jovem e pequena
Sistema Técnico	Não existe	Regulado e com alguma automatização
Ambiente	Dinâmico, simples e generoso	Estável e simples.
Poder	Não existe controle exercido por ninguém.	Tecnocrático, com controle externo; segue a moda.

Observa-se dessa forma uma divisão clara entre as estruturas analisadas. As três primeiras estruturas (Comunicação Web, Reuniões Virtuais e Eventos) encontram uma similaridade com a proposta da Estrutura Simples, já a outra estrutura é uma mistura da Burocracia Mecanizada com a Burocracia Profissional.

O grupo de estruturas assemelha-se a uma Estrutura Simples por encontrar o mesmo padrão em praticamente todas as dimensões propostas no presente estudo. Esse padrão corresponde nomeadamente as seguintes dimensões: Especialização do trabalho, Formalização do comportamento, Treinamento, Doutrinação, Agrupamento de unidades, Tamanho das unidades, Sistema de planejamento e controle, Mecanismos de Conexão, Idade e Tamanho, Sistema Técnico, Ambiente e Poder.

A divergência que acontece em relação a estrutura simples proposta por Mintzberg e as estruturas presentes na rede da AIGD estão nas dimensões referentes ao Mecanismo de Controle e a Descentralização. Essa divergência deve-se ao fato de a estrutura simples centrar suas atividades na figura de um líder, onde, de acordo com Mintzberg (2003, 1979) todas as decisões giram em torno desse líder. Basicamente a organização é guiada pelo seu líder e as decisões centralizadas no mesmo. Já na estrutura da Comunicação Web, das Reuniões Virtuais e dos Eventos, a figura do líder perde essa característica centralizadora, apresentando-se como um colaborador que faz a ligação entre as diversas atividades, dentro de uma estrutura descentralizada. Essa diferenciação é a responsável pelas diferenças encontradas entre a estrutura Simples proposta por Mintzberg e as estruturas da rede da AIGD. De acordo com Mintzberg (2003, 1979) as configurações propostas dentro do seu modelo são formas puras de olhar para as estruturas organizacionais e dificilmente serão encontradas nessa forma em uma estrutura real.

Essa afirmação de Mintzberg reforça-se na estrutura da RIGD, que possui características que se assemelham a uma Burocracia Profissional e uma

Burocracia Mecanizada, e além disso, possuem dimensões que diferem dessas configurações. Em relação à Burocracia Profissional percebe-se semelhança nas seguintes Dimensões: Mecanismos de Controle do Trabalho, Especialização do trabalho, Formalização do Comportamento, Treinamento. Já em relação à Burocracia Mecanizada verifica-se semelhança nas seguintes dimensões: Mecanismos de Coordenação, Formalização do comportamento, Agrupamento, Sistema de planejamento e controle, Mecanismos de Conexão, Sistema Técnico, Ambiente e Poder. A Idade e Tamanho assemelhasse a de uma estrutura simples e a Descentralização é similar na Adhocracia.

Dessa forma a RIGD apresenta-se como uma estrutura híbrida, com forte influência da Burocracia Profissional e da Burocracia Mecanizada. Observa-se, assim, uma estrutura muito burocrática, que utilizada do controle para coordenar o seu trabalho e também os resultados e as ações dentro da organização. Além disso, possui uma forte necessidade de treinamento, que é realizado por entidades externas e atua em um ambiente com sistema técnico regulado, muito simples e estável. Essa estrutura possui um forte controle de agentes externos, que avaliam e impõe normas e diretrizes a serem seguidas.

2. O Business Model Canvas na rede da AIGD (QI.2b)

A seguir, serão apresentados os resultados da análise das quatro organizações em função do modelo de negócio. O modelo de negócio será avaliado através do Business Model Canvas. Essa análise transcreve os nove blocos e uma análise das organizações dentro de cada um desses blocos. Ressalta-se que o bloco de Fluxo de Rendimento, foi alterado para Métricas, o bloco denominado Segmento de Clientes será alterado para Segmento de Membros/Participantes e da mesma forma o bloco de relacionamento com o cliente será alterado para Relação com os Membros/Participantes.

Sub Categoria Segmento de Membros/participantes

Identifica-se que o Segmento de Membros/Participantes dentro das quatro organizações visa atingir o mesmo público alvo. Observa-se que esses segmentos buscam um nicho de mercado, nicho esse composto por pessoas ligadas à gestão desportiva. Dentro desse nicho caracteriza-se três Segmento de Membros/Participantes para qual as quatro organizações entregam valor:

- 1- Professores e Pesquisadores;
- 2- Alunos;
- 3- Profissionais inseridos no mercado;

O primeiro segmento identificado está ligado ao segmento acadêmico que possui experiência na área da Gestão Desportiva. Esse segmento participa mais ativamente nas atividades desenvolvidas pela AIGD. Destaca-se sua importância para todas as atividades dentro da AIGD, pois além de se beneficiarem dos serviços e produtos que a AIGD oferece também contribuem para criação desses mesmos serviços e produtos.

O segundo segmento caracteriza-se também com uma forte ligação ao segmento acadêmico, mas é formado por um grupo com menos experiência na área da gestão esportiva.

O terceiro grupo forma-se por profissionais inseridos no mercado, gestores, diretores esportivos, gestor de instalações esportivas, pessoas ligadas à gestão desportiva fora da vida acadêmica. Esse segmento ainda não se desenvolveu muito bem, mas considera-se fundamental para a organização, pois faz uma ligação entre a Universidade e a sociedade em geral.

Sub Categoria Proposta de Valor

Antes de apresentarmos a proposta de valor é importante destacar a definição de valor definida para a AIGD no presente estudo: a disseminação de conhecimentos e o fortalecimento da área de gestão desportiva. A proposta de valor representa quais serviços ou produtos uma organização oferece para criar valor a cada um dos Segmento de Membros/Participantes acima citados. Desta forma apresenta-se para cada uma das organizações da rede da AIGD uma proposta de valor direcionada a esses segmentos.

Comunicação Web:

- Transmissão de congressos, palestras e eventos: esse é uma atividade que agrega muito valor a todos os segmentos, que podem acompanhar eventos e palestras de qualquer lugar do mundo, sem custo nenhum.
- Divulgação de informações referentes a congressos e eventos na área: Essa proposta de valor apesar de poder atingir os três segmentos de clientes, está mais focada no meio acadêmico.
- Promover a interação entre o que é produzido pela AIGD e os membros: Isso é basicamente a proposta fundamental da comunicação web, divulgar o que tem sido feito pela AIGD para todo o seu público alvo.

Reuniões Virtuais:

- A Reunião Virtual: por apresentar uma atividade específica está atividade constitui-se na proposta de valor entregue ao segmento dos clientes/membros.

Eventos:

- Simpósio Virtual: é uma atividade que pretende entregar uma proposta de valor aos segmentos acadêmicos, apresentando-se trabalhos acadêmicos em construção por jovens pesquisadores.
- Rutas de La Excelencia: é uma atividade onde se busca uma proposta de valor mais voltada ao segmento profissional, mas também ao segmento acadêmico,

apresentando-se a trajetória de vida de gestores de sucesso nas diversas áreas da gestão desportiva.

RIGD:

- Conhecimento científico: Caracterizando-se por ser uma revista científica, a RIGD centra-se em primeiro plano a entregar essa proposta de valor ao público acadêmico e em um segundo plano no segmento profissional.

Sub Categoria Canais

Os canais são o ponto de integração entre as diversas atividades desenvolvidas pela rede da AIGD. A organização funciona dentro de uma lógica virtual, desta forma utiliza-se de mídias sociais (facebook, youtube, blog e site) para a difusão de conteúdos e das atividades realizadas para os Segmento de Membros/Participantes. Destaque-se aqui o papel de interligação executado pela comunicação web. Essa interligação consiste na difusão das atividades, dos eventos e das publicações desenvolvidas por todas as organizações que compõe a rede da AIGD, através das mídias sociais para o segmento de clientes.

Canais de comunicação:

- Mídias Sociais (facebook, youtube e Blog) e site.

Reuniões virtuais:

- Canais de comunicação e e-mail institucional.

Eventos:

- Canais de comunicação e e-mail institucional.

RIGD:

- Canais de comunicação e e-mail institucional.

Sub Categoria Relação Com os membros/participantes

A relação existente entre as organizações e os membros/participantes é uma ligação indireta. Nenhuma das organizações possui um canal direto para interação com os membros/participantes.

Sub Categoria Métricas

As Métricas utilizadas seguem o que já foi apresentado na estrutura organizacional das quatro organizações, onde se citam os sistemas de controle utilizados. Dessa forma percebem-se três estruturas compartilhando das mesmas métricas e uma buscando outras formas de avaliação e controle do desempenho.

Comunicação Web, Reuniões Virtuais e Eventos:

Essas três organizações utilizam-se das mesmas métricas para medir o impacto de suas atividades: o número de participantes das atividades, tanto nos eventos transmitidos como nas reuniões, os locais de onde os mesmos participam e o tempo em que estiveram participando.

RIGD:

As métricas utilizadas são reguladas pelas entidades que controlam as bases de dados onde a RIGD se encontra ou pretende ser indexada, como por exemplo: Latindex, Scielo e Qualis de CAPES. Essas métricas são muitas, e o controle para atingi-las dentro da organização é muito rígido.

Sub Categoria Recursos-chave

Os Recursos-Chave utilizados pelas quatro organizações podem ser distribuídos em duas categorias: os recursos físicos e recursos humanos. A seguir, apresentam-se a caracterização destes em cada uma das organizações:

Comunicação Web:

Recursos Físicos: são as plataformas utilizadas, o site, o facebook, o youtube e o blog.

Recursos Humanos: são todos os colaboradores envolvidos nas atividades.

Reuniões Virtuais

Recurso Físico: é a plataforma utilizada para a realização da reunião, neste momento a plataforma utilizado é o Anymeeting.

Recursos Humanos: são todos os colaboradores envolvidos nas atividades e os palestrantes de cada uma das reuniões.

Eventos:

Recursos Físicos: são as plataformas utilizadas para a transmissão, não existe uma plataforma padronizada podendo alterar-se de evento pra evento. Quando se transmite um evento ao vivo além da plataforma agrega-se o recurso da câmera de vídeo.

Recursos Humanos: são os colaboradores que coordenam o trabalho para realização dos eventos, e também as pessoas que enviam trabalhos e participam como palestrantes dos eventos.

RIGD:

Recursos Físicos: são a plataforma utilizada para gestão das atividades (Sistema SEER) e o site onde a RIGD é publicada.

Recursos Humanos: são o corpo editorial, os pesquisadores interessados em publicar trabalhos e os revisores responsáveis por selecionar esses trabalhos.

Sub Categoria Atividades-chave

Foram identificadas as atividades-chaves, que fazem com que cada uma das quatro organizações continue em funcionamento:

Comunicação Web:

A comunicação web é uma organização que se fundamenta em distribuição de conteúdo on-line através de plataformas gratuitas, dessa forma as principais atividades consistem em manter essas plataformas em funcionamento, a captura de informações relevantes para serem divulgadas e a transmissão de eventos no site.

Reuniões Virtuais:

As Atividades-chave para que as reuniões aconteçam são a divulgação das reuniões, o funcionamento da plataforma e a disponibilidade do palestrante.

Eventos:

As atividades-chave são a manutenção da plataforma utilizada para a transmissão do evento, a captação dos palestrantes e a divulgação do evento.

RIGD:

As atividades-chave dentro da revista são a manutenção do sistema SEER e do site, o funcionamento do corpo editorial e a revisão dos artigos.

Sub Categoria Parcerias-chave

Identificam-se uma série de parceiros chaves a cada uma das quatro organizações:

Comunicação Web: Como possui dependência de plataformas on-line as parcerias fundamentais são as empresas que mantém essas plataformas. Em relação ao site e blog a parceira é a Lego (empresa de Recife), o Facebook e o Youtube para mídias sociais e o Ustream que é a plataforma utilizada para a transmissão dos eventos e palestras.

Reuniões Virtuais: Os parceiros fundamentais são a Comunicação Web, a plataforma utilizada para a transmissão (atualmente o anymeeting), o serviço de internet e os palestrantes.

Eventos: A comunicação web é a parceria-chave em relação à divulgação, o serviço de internet, pois trata-se de eventos transmitidos on-line e a empresa gestora da plataforma a ser utilizada, tem se alterado a plataforma ao longo dos 2 anos de realização dos eventos.

RIGD: Os principais parceiros da RIGD são a Universidade do Porto, a Universidade Salgado de Olivera, a rede da AIGD como parceiros institucionais o IBCT responsável pela plataforma de gestão da revista e as Bases de Dados onde o conteúdo é divulgado.

Sub Categoria Estrutura de Custos

Dentro das quatro organizações os únicos custos envolvidos estão ligados à manutenção do domínio na internet. Esse valor é suprido por alguns colaboradores.

O Business Model Canvas apresentado pelas quatro estruturas nos mostra um modelo de negócio centrado em disseminar conhecimentos a cerca da Gestão Desportiva (Proposta de Valor) de forma gratuita ao seu segmento de membros/participantes. Essa proposta força todo o modelo de negócio a se moldar, buscando recursos-chave que não gerem custos, atividades-chaves para manter as plataformas funcionando sem custos e parcerias-chave que contribuam para construir essa proposta de valor através de cooperação. Esses fatores

realçam a cooperação e a informalidade na busca por manter o funcionamento do modelo de negócio sem geração de custos, tanto para a organização como para os membros/participantes. Essas são características que moldam a rede da AIGD.

Esse modelo de negócio não objetiva a utilização de métricas para medir os resultados que estão sendo alcançados, com exceção da RIGD que tem obrigatoriedade em cumprir metas e objetivos, como apontado na análise de sua estrutura organizacional.

Destacam-se alguns pontos principais a partir do Business Model Canvas, identificado nas quatro estruturas:

- Mesmo apresentando propostas de valor diferentes o segmento de membros/participantes é compartilhado pelas quatro estruturas, podendo ser considerado como determinante na integração dessas estruturas.
- Reforça-se a presença da Comunicação Web como uma estrutura de ligação entre a AIGD e seus membros, como observado no bloco dos Canais.
- Observa-se a relação de cooperação vista dentro da organização, não mantém-se para o relacionamento com os membros/participantes, visto que as quatro estruturas mantém uma relação indireta.

Estes resultados complementam a compreensão da estrutura organizacional da AIGD. A rede horizontal e informal estabelecida na AIGD permite que as estruturas que compõe a rede sejam capazes de construir e entregar sua proposta de valor sem envolvimento financeiro. Observa-se também que as características da estrutura das organizações influenciam no modelo de negócio da AIGD, relação que é descrita abaixo.

3. Relação entre estruturas de Mintzberg e Business Model Canvas na AIGD (QI.3)

Dentro da análise realizada nas estruturas organizacionais e na identificação do modelo de negócio, pode-se perceber a existência de uma relação em alguns fatores analisados dentro da AIGD. Essa relação pode ser identificada fundamentalmente em dois pontos principais:

Quadro 4: Relação entre Configurações de Mintzberg e Business Model Canvas.

Seção	Configuração de Mintzberg	Business Model Canvas
<i>Comunicação web, Reuniões Virtuais e Eventos</i>	Estrutura simples, sem padronização das atividades, sem controle e busca por resultado, descentralizada.	Muito focado em distribuir sua proposta de valor de forma gratuita, pouquíssimas utilização de métricas para apontar resultados.
<i>RIGD</i>	Burocrática/ profissional, muito controle, padronização das atividades, descentralização seletiva. Muito influenciada por agentes externos	Utiliza de muitas métricas para controlar os resultados, uma imposição muito forte dos parceiros. Atua com menos ligação à rede.

Observa-se dessa forma que dentro da estrutura da Comunicação Web, Reuniões Virtuais e Eventos as características do desenho organizacional apresentado relacionam-se com o modelo de negócio em dois pontos. (1) o modelo de negócio é influenciado por uma estrutura que não possui enfoque no controle, tanto das atividades como dos resultados, influenciando dessa forma a construção de um modelo de negócio que não se preocupa em analisar o impacto de suas atividades. (2) como essas estruturas apresentam um modelo de negócio que não envolve questões financeiras, a cooperação entre as estruturas da rede são fundamentais para tanto na construção como na entrega de sua proposta de

valor, dessa forma suas estruturas precisam ser simples e flexíveis permitindo o máximo de colaboração possível.

Dentro da estrutura da RIGD reforça-se essa relação entre estrutura e modelo de negócio. Observa-se que por sua estrutura organizacional ser muito padronizada e focada no controle das atividades e resultados, seu modelo de negócio também mantém um enfoque nas métricas de impacto geradas. E também nota-se que a forte influência do controle externo, faz com que o modelo de negócio da RIGD, não tenha tanta dependência da interação com a rede da AIGD para construir e entregar sua proposta de valor, mas sofre uma influencia grande de seus parceiros de fora da rede.

CONCLUSÕES

Observar a AIGD em função das três perspectivas apresentadas neste estudo (redes interorganizacionais, Configurações estruturais de Mintzberg e Business Model Canvas) permite compreender a estrutura da organização em uma visão geral e posteriormente se aprofundar em cada uma das partes que constituem a AIGD.

Identificou-se a rede da AIGD como informal e horizontal. Horizontal por ser uma rede constituída por quatro pequenas organizações (Comunicação Web, Reuniões Virtuais, Eventos e RIGD), que mesmo independentes optam em coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, para alcançar objetivos determinados entre os atores que constituírem esta rede (Marcon e Moinet, 2000). É uma rede Informal por permitir encontros informais entre as quatro estruturas que compõe a rede, e, além disso, não possuir qualquer tipo de contrato formal estabelecendo regras, permitindo que as estruturas hajam em conformidade com os interesses mútuos, baseados, sobretudo, na confiança (Marcon e Moinet, 2000).

Mesmo possuindo a figura de um líder, a rede da AIGD não apresenta aspectos que a transformem em uma organização centralizada. A literatura nos mostra que toda rede terá um grau de centralização em alguns “nós” da rede, mas isso não determina que essa rede seja centralizada.

A rede da AIGD é composta por quatro estruturas – Comunicação Web, Reuniões Virtuais, Eventos e RIGD - que se caracterizam em duas estruturas distintas dentro das configurações de Mintzberg. A Comunicação Web, as Reuniões Virtuais e os Eventos apresentaram características de uma Estrutura Simples, enquanto a RIGD apresentou aspectos de uma estrutura híbrida com características da Burocracia Mecanizada e da Burocracia Profissional.

As estruturas da rede com características da estrutura simples classificam-se dentro dessa proposta por possuírem a mesma característica em doze das catorze dimensões propostas neste estudo. A diferenciação encontra-se nos

mecanismos de controle do trabalho e no parâmetro de design descentralização. Conclui-se que essas estruturas (Comunicação Web, Reuniões Virtuais, Eventos) assemelham-se à proposta da Estrutura Simples de Mintzberg, mas optando por um grau de descentralização elevado e um controle de suas atividades através do ajustamento mútuo.

Já a estrutura da RIGD caracteriza-se como uma estrutura híbrida com fortes influências da Burocracia Mecanizada e da Burocracia Profissional. Essas influências mostram uma estrutura muito burocrática, que se caracteriza pela utilização de mecanismos de controle para coordenar o seu trabalho e os resultados das ações dentro da organização. Nota-se a necessidade de treinamento, da utilização de um sistema técnico para gerir as atividades e a pressão externa das entidades avaliadoras que obrigam a RIGD a seguir uma série de normas e regras.

O Business Model Canvas apresentado pelas quatro estruturas nos mostra um modelo de negócio centrado em disseminar conhecimentos a cerca da Gestão Desportiva (Proposta de Valor) de forma gratuita ao seu segmento de membros/participantes. Todo o modelo molda-se visando construir e entregar essa proposta de maneira gratuita. Esses fatores realçam a cooperação e a informalidade na busca por manter o funcionamento do modelo de negócio sem geração de custos, tanto para a organização como para os membros/participantes. Essas são características que moldam a rede da AIGD.

Diante dessas análises das quatro estruturas que compõe a rede da AIGD, conclui-se que existe uma relação em alguns fatores encontrados nas estruturas organizacionais com alguns pontos do modelo de negócio. A Estrutura Simples e os modelos de negócio que caracterizam as estruturas da Comunicação Web, das Reuniões Virtuais e dos Eventos apresentam uma relação em dois pontos: (1) Por apresentarem uma estrutura informal, flexível e sem mecanismos de controle, tanto das atividades, como dos resultados, essas organizações influenciam seus

modelos de negócio a não darem importância na utilização de métricas para medir o impacto das atividades. (2) Por visarem construir e entregar um modelo de negócio gratuito, essas organizações precisam cooperar muito dentro da rede para conseguir isso, influenciando ao desenvolvimento de estruturas simples, informais e flexíveis.

Na estrutura da RIGD essa relação leva-nos a concluir que por sua estrutura organizacional ser muito padronizada e focada no controle das atividades e resultados, seu modelo de negócio também mantém um enfoque nas métricas de impacto geradas. Além disso, a forte influência do controle externo, faz com que o modelo de negócio da RIGD, não tenha tanta dependência da interação com a rede da AIGD para construir e entregar sua proposta de valor, mas sofre uma influência grande de seus parceiros de fora da rede.

De uma forma geral, a AIGD é uma organização que vem desenvolvendo numa rede informal e horizontal, mas por ser uma organização muito jovem ainda não se pode prever se essa estruturação será mantida. Mintzberg (2001) afirma que é comum organizações em uma fase inicial, se formarem dentro de uma lógica mais distribuída e menos hierárquica, mas com o crescimento dessa estrutura e o seu envelhecimento as organizações tendem a criar hierarquias e se burocratizar. Numa proposta diferente surgem os teóricos das redes (Franco, 2012, Castells, 2000) que propõem uma visão de organizações que não necessitam de hierarquias e burocratização para seu crescimento. Pode-se enxergar a evolução da organização dentro de uma rede distribuída, onde os papéis ou funções se definem continuamente a partir da interação. Todos participam do processo e interagem.

Encontrar o equilíbrio dentro dessa difícil arte de construir estruturas organizacionais será um enorme desafio para a AIGD. Para guiar essa construção poderá se recorrer aos questionamentos de Mintzberg (2010) em sua última grande obra:

“Não está na hora de acordarmos a humanidade e deixarmos de lado nossa obsessão infantil com a liderança? Não podemos ser tão sensatos quanto as abelhas em uma colmeia? O que poderia ser mais natural do que enxergar nossas organizações não como hierarquias místicas de autoridade, mas apenas como comunidades de engajamento, nas quais todos os membros são respeitados e, logo, demonstram o mesmo respeito? É claro que precisamos de pessoas que coordenem nossos esforços, ofereçam uma ideia de direção em sistemas sociais complexos e apoiem aqueles que apenas querem fazer um trabalho útil. Mas esses são gerentes que trabalham conosco, não que nos governam”

Principais Contribuições do Estudo

Divide-se as principais Contribuições deste estudo, nas contribuições para AIGD, nas contribuições para os gestores desportivos e nas contribuições para a comunidade científica.

Contribuições para a AIGD: Apresenta-se nesse estudo uma análise da rede da AIGD e das estruturas organizacionais e do modelo de negócio das organizações que compõe essa rede. Acredita-se que em cima dessa análise a AIGD possa construir com mais clareza seus propósitos, pensar com maior clareza em como deve conduzir seu desenvolvimento. Em especial os coordenadores da AIGD poderão olhar para as diversas propostas aqui apresentadas e poder guiar a organização no caminho que acreditam ser mais adequado.

Pode-se sugerir três caminhos a serem seguidos. (1) A organização desenvolver-se em uma lógica mais hierárquica, fazendo com que as estruturas que compõe a rede da AIGD cresçam e ganhem uma forma mais institucional. (2) A organização pode apostar numa proposta estrutural distribuída, sem mecanismos de controle, focando na interação e na participação dos membros/participantes na construção da AIGD. (3) Equilibrar essas duas propostas dentro de uma estrutura nem muito centralizada mas também não muito distribuída.

Contribuições para os gestores desportivos: Observa-se que o presente estudo possa contribuir para os gestores desportivos e gestores em geral, mostrando que é possível organizações desenvolverem-se fora de uma lógica hierarquizada e controladora. Novas perspectivas podem ser criadas dentro das estruturas das organizações, e a AIGD pode contribuir para um novo olhar dentro das estruturas existentes.

Contribuições para a comunidade científica: Estudos relacionando estas três perspectivas não se encontram na literatura, desta forma, relacionar essas três propostas é a primeira contribuição. A percepção de que numa rede podemos ter componentes com estruturas organizacionais totalmente diferentes é a segunda. E uma possível relação entre a proposta de Mintzberg e o Business Model Canvas é a terceira.

Sugestões

As sugestões apresentadas abaixo focam em propostas para AIGD, que relacionam-se com a comunidade profissional e científica:

- Buscar uma análise da “Rede Social” que compõe a estrutura da AIGD, e relaciona-la com o modelo de negócio da organização.
- Desenvolver mais estudos dentro da AIGD para enriquecer as formas de compreender a organização.
- Manter a proposta de uma organização informal e horizontal seguindo um caminho que leve a tornar-se a mais distribuída possível.
- Buscar uma forma de transformar a relação com os membros/participantes em interação com os membros participantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Amato Neto, J. (2000) *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 203-227.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes, E., Jr. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 14(3), 458-477.
- Barnatt, C. (1996) *Cyber Business: mindset for wired age*. Great Britain: J. Wiley & Sons.
- Bartezaghi, E., Filippini, R., Spina, G. & Vinelli, A. (1999) *Open Network management*. Padova: Servizz.
- Bauer, M. A. L. (2003) *Redes e Identidades: Perspectivas Estratégicas e Institucionais*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. Atibaia. Anais...Atibaia: ANPAD.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Candido, G. A., & Abreu, A. F. (2004). Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Casarotto Filho, N. & Pires, L. H. (1999) *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas.
- Castells, M. (2000) *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Crubellate, J. M., Grave, P. S. & Gimenez, F. A. P. (2005). Estratégia como Configuração: uma Versão Construtivista da Estratégia em Organizações. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília/SF. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.

- Dalmoro, M. (2012) redes de promoção internacional e suas contribuições no processo de internacionalização: o caso do *psi wines from*. *REAd | Porto Alegre*. 72 (2), 552-580.
- Demirkan, I., Deeds, D. L. & Demirkan, S. (2013) Exploring the Role of Network Characteristics, Knowledge Quality, and Inertia on the Evolution of Scientific Networks. *Journal of Management*. 39(6), 1462-1489.
- Fombrun, C. J. (1997) Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7, 280-291.
- Franco, A. (2012) A Rede. São Paulo: Escola das redes. [Edição Virtual]
- Franco, M. J. B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 149-176.
- Ghoshal, S. & Barlett, C. (2000) A organização Individualizada. Rio de Janeiro: Campus, 200.
- Grandori, A. & Soda, G. (1995) Inter-firm Networks: antecedentes, mechanisms and forms. *Organization Studies*. Berlin, 16(2), 183-215.
- Hakansson, P., Kjellberg, H., & Ludgren, A. (1992). Strategic alliances in global biotechnology. *International Business Review*, 2(1), 65-82.
- Hall, R. (2004). Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall.
- Hoffmann, W. H., & Schollosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: a survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357-381.
- Human, S. E. & Provan, K. G. (1997) An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Kataoka, H. de C. (1995) The Effectiveness of interorganizational relationships in a network organization. p. 240. Tese (Doutorado em administração) – Faculty of Management, University of Toronto Canada.
- Klang, D. J. H., Wallnofer, M.; Hacklin, F. (2010) The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda. Summer Conference

- 2010 - Opening Up Innovation. Anais... . p.1-31. London: Imperial College London Business School.
- Ludke, M. & Andre, M. (1988) Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: Pedagogia Universitária.
- Marcon, M. & Moinet, N. (2000) La stratégie-réseau. Paris: Éditions Zéro Heure
- McGuill, M. & Slocum, Jr. J. (1995) A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus.
- Mellat-Parast, M. & Digman, L. A. (2008). Learning: the interface of quality management and strategic alliances. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 820-829.
- Meyer, A. D. Tsui, A. S. & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Milller, D. (1987) The genesis of configuration. *Academy of Management Review*, 12(4), 686-701.
- Miller, D. & Friesen, P. (1984). Organizations: a quantum view. New Jersey: Prentice- Hall.
- Milles, R. & Snow, C. (1978). Organization: strategy, structure, and processes. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979) The Structure of Organizations. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation schools of thought. In: FREDRICKSON, J. (Ed.). Perspectives on strategic management. Boston: Ballinger, p. 105-235.
- Mintzberg, H. (2003) Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações. São Paulo: Editorial Atlas.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel. J. (1998) Strategy safari. New York: The Free Press.
- Moreira, S. V. (2006). Análise documental como método e como técnica. In J. Duarte & A. Barros (Eds.), *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação* (2ª ed., 269-279). São Paulo: Atlas.

- Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005) The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, (6), 726-735.
- Nohria, N. & Eccles, R. (1992) *Networks and organizations: Structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Olave, M. E. L. & Neto, J. A. (2001) Redes de cooperação produtiva uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*. 8(3), 289-303.
- Olivares, J. E. L. (2003) *Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas*. São Paulo: Rede de Doutorado apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Oliver, A. L. & Ebers, M. (1998) Networking Network studies: an Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*. Berlin, 19(4), 549-583.
- Osterwalder A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005) Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. Anais...(16), 1-29 .
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2003) An ontology for e-business models. *Value Creation from E-Business Models*. 1-26. Wendy Currie.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Criar Modelo de Negócio*. Lisboa: Don Quixote.
- Osterwalder, A. (2004) *The Business Model Ontology - A proposition in a design science approach Business*.
- Papadopoulos, A., Cimon, Y., & Hébert, L. (2008). Asymmetry, heterogeneity and inter-firm relationships: organizing the theoretical landscape. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(2), 152-165.
- Perow, C., (1992) Small-firm networks. In: NOHRIA, N. & ECCLES, R., (1992) *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press. Cap. 17, p. 4545-470.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. v. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Shirky, C. (2010) Eles vem ai, o poder de organizar sem organizações. Lisboa: Actual Editora.

Vergara, S. C. (2006) Relatórios de pesquisa em administração (7ª ed.) São Paulo: Editora Atlas.

Wildeman, L. (1999) Organização Virtual. HSM Management, São Paulo. 15, 74-80.

Yin, R. K. (2010). Estudo de Caso: planejamento e métodos. (4ª ed ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010) The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. Madrid : Business.

ANEXOS

ANEXO 1 – Guião de entrevista com coordenadores das Estruturas da Rede da AIGD

Perfil do entrevistado:

Nome do Entrevistado: _____

Papeis desempenhados na AIGD: _____

Profissão: _____

Idade: _____ anos Tempo na AIGD: _____ (anos/ meses) Data da

Entrevista: _

Introdução

No âmbito do estudo que estamos a realizar sobre “Estrutura organizacional e modelo de negócio de organizações sem fins lucrativos: O caso da AIGD (Aliança Intercontinental de Gestão Desportiva)”, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre esta temática. O nosso objetivo é entender melhor a sua visão sobre a AIGD (em termos de estrutura organizacional e de modelo de negócio) e sobre as atividades que coordena.

Percepção em relação à AIGD

Identifique, por favor, justificando:

	da AIGD	da secção que coordena
Os colaboradores		
Os parceiros		
Os coordenadores		
Os membros		

As restantes
pessoas envolvidas

--	--

A - Visão em relação à estrutura da secção que coordena

- A.1- Na sua opinião, o trabalho é coordenado informalmente, através de conversas? Porquê?
- A.2- Existe um responsável pelo trabalho dando instruções e monitorando as ações de outros colaboradores? Porquê?
- A.3- Na sua opinião, as tarefas realizadas na organização são padronizadas de alguma forma? Se sim, como?
- A.4- Em relação as tarefas realizadas pelos colaboradores, são padronizadas, repetitivas e especializadas em uma área específica ou não? Porquê?
- A.5- Em sua opinião, os aspectos ligados à tarefa e a sua realização estão sobre controle dos colaboradores ou não? Porquê?
- A.6- Os processos de trabalho possuem imposição de instruções operacionais, descrições de cargos, regras, regulamentações e similares? Porquê?
- A.7 - Os colaboradores passam por muito treinamento antes de iniciarem as atividades ou não?
- A.8- Existe um conjunto de valores, normas e padrões de comportamento amplamente difundido entre os colaboradores? Quais?
- A.9- A organização utiliza alguma forma para agrupar suas unidades de trabalho? Porquê?
- A.10- Na sua opinião, há grande dedicação ao monitoramento e a avaliação do progresso das tarefas que estão sendo desempenhadas? Porquê?
- A.11- Em sua opinião, há muito planejamento das ações com o estabelecimento de resultados esperados, em termos de quantidade, qualidade, tempo e custo? Porquê?
- A.12- Há uso constante de forças tarefas, comitês, cargos de interligação, gerentes de integração, ou estrutura matricial? Porquê?
- A.13- Em que ano a organização iniciou suas atividades?
- A.14- Existe algum sistema técnico sendo utilizado pela organização para regular as atividades?
- A.15- percebe que a organização atua em um ambiente previsível/estável ou acredita que o ambiente é mais complexo e dinâmico? Porquê?

- A.16- O ambiente onde a organização se encontra obriga uma base de conhecimento muito grande? Porquê?
- A.17- O ambiente possui uma diversidade de clientes, mercados, produtos? De que tipo?
- A.18- É um ambiente muito hostil ou muito generoso? Porquê?

B - A AIGD como uma rede organizacional

B.1 - Acha que a AIGD pode ser vista como uma rede de organizações?

B.2 - Se sim, na sua opinião:

- a) aproxima-se mais de uma rede horizontal ou vertical? Ou deve ser vista de outra forma? Porquê?

Horizontal: organizações somam suas forças, escolhem o canal ou canais de distribuição, o cliente recebe o produto ou serviço final

Vertical: organizações que atuam de forma complementar, oferecendo uma parte do serviço que será entregue ao cliente

- b) como se encontra integrada a secção que coordena em toda a Rede da AIGD?

C - Opinião em relação ao modelo de negócio da secção que coordena

Diga, justificando, na sua opinião:

- C.1- qual é o público-alvo da secção que coordena?
- C.2- qual o conjunto de produtos e serviços que criam valor para o público-alvo antes citado?
- C.3- quais os meios utilizados para se comunicar com o público-alvo?
- C.4- descreva os tipos de relações que a organização estabelece com o público-alvo?
- C.5- como se pode medir o impacto atividades realizadas? Que métricas podem ser utilizadas?
- C.6- quais aos recursos-chave mais importantes para o funcionamento da secção que coordena?
- C.7- quais as atividades-chave, as coisas mais importantes que a secção que coordena deve fazer para continuar as atividades?
- C.8- quais as parcerias-chave, a rede de fornecedores e de parceiros necessárias para que a secção que coordena continue suas atividades?

C.9- quais os custos envolvidos para que a secção que coordena realize suas atividades?

ANEXO 2 – Guião de entrevista com coordenador da AIGD

Perfil do entrevistado:

Nome do Entrevistado:

Papeis desempenhados na AIGD

Profissão

Idade: ____ anos Tempo na AIGD: ____ (anos/ meses) Data da

Entrevista: ____

Introdução

No âmbito do estudo que estamos a realizar sobre “Estrutura organizacional e modelo de negócio de organizações sem fins lucrativos: O caso da AIGD (Aliança Intercontinental de Gestão Desportiva)”, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre esta temática. O nosso objetivo é entender melhor a sua visão sobre a AIGD (em termos de estrutura organizacional e de modelo de negócio) e sobre as atividades que coordena.

A - Questões relativas à AIGD

1. A AIGD foi pensada tendo algum modelo de estrutura organizacional em vista? Qual?
2. Quais as características que pretendia para a AIGD, em termos de funcionamento, estrutura e objetivos?
3. Quem são (tipicamente), na AIGD:
 - a. os colaboradores?
 - b. os coordenadores?
 - c. os membros?
 - d. os parceiros?
 - e. as restantes pessoas envolvidas?
4. Indique, justificando, se há/ houve alguma preocupação no sentido de estabelecer padrões/critérios para a forma como:
 - a. O trabalho é planeado e atribuído aos diferentes colaboradores?

- b. O trabalho é executado?
- c. A execução do trabalho é monitorizada/ controlada?
- d. A formação dos colaboradores é feita?
- 5. No seu entender
 - a. Quais os pontos fortes da AIGD? Porquê?
 - b. Quais os pontos em que a AIGD tem de melhorar? Porquê?
 - c. A quem se destina a AIGD? Qual o seu público-alvo?

B - A AIGD como uma rede organizacional

1. Acha que a AIGD é uma organização ou uma rede organizações sem fins lucrativos? Porquê?
2. Se acha que a AIGD pode ser vista como uma rede, qual a tipologia de que ela se aproxima mais: horizontal ou vertical?

Horizontal: organizações somam suas forças, escolhem o canal ou canais de distribuição, o cliente recebe o produto ou serviço final

Vertical: organizações que atuam de forma complementar, oferecendo uma parte do serviço que será entregue ao cliente

ANEXO 3 – Declaração de Princípios da AIGD

DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS

DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS



A Aliança Intercontinental de Gestão do Desporto (AIGD) constitui-se como uma rede intercontinental de contactos entre entidades e pessoas individuais, com características informais, cuja missão é aglutinar e difundir informações e saberes que afirmem e desenvolvam a Gestão do Desporto.

La Alianza Intercontinental de Gestión do Desporto (AIGD) se constituye como una red intercontinental de contactos entre entidades y personas individuales, con características informales, cuya misión es reunir y difundir conocimientos e informaciones para afirmar y desarrollar la Gestión Deportiva.

A AIGD desenvolve sua acção de acordo com os princípios da igualdade, da independência e da democracia, e é independente dos Estados, dos partidos políticos e das religiões.

La AIGD desarrolla su acción de acuerdo a los principios de igualdad, independencia y democracia, y es independiente de Estados, partidos políticos y religiones.

A AIGD configura-se como uma plataforma mundial de cooperação e intermediação entre aqueles que procedem à sua adesão pela via do seu endereço electrónico.

La AIGD se configura como una plataforma mundial de cooperación e intermediação entre aquellos adheridos mediante su correo electrónico.

A plataforma digital da AIGD constituiu-se a partir da iniciativa do Gabinete de Gestão Desportiva da FADE.UP que assegura a sua gestão regular, sendo possível a sua transmissão para futuros interessados cuja capacidade seja reconhecida pelo grupo de fundadores da AIGD (Maputo, Março de 2010).

La plataforma digital de la AIGD se constituyo a partir de la iniciática del Gabinete de Gestión Deportiva de la FADE.UP que asegura su control regular, siendo posible su transmisión para futuros interesados cuya capacidad sea reconocida por el grupo de fundadores de la AIGD (Maputo, Marzo de 2010).

Os objectivos da AIGD são:
Criar uma plataforma para o intercâmbio de informações, experiências e conhecimentos (técnicos e académicos) entre toda comunidade AIGD.
Fomentar e facilitar as relações de cooperação entre países de língua portuguesa e espanhola.
Estabelecer vínculos pessoais e Institucionais entre os Gestores e as Associações de Gestão Desportiva nos 5 continentes.
Fomentar a criação de grupos de estudo e investigação com base nas relações criadas na plataforma AIGD.
Permitir e promover a integração e o trabalho conjunto no marco de uma estratégia de internacionalização.

A AIGD coordenará os interesses e iniciativas dos seus aderentes, no respeito pela autonomia e independência de cada um, tendo por fins essenciais a promoção e o desenvolvimento da gestão do desporto e do desporto em geral.

*Los objetivos de la AIGD son:
Crear una plataforma para el intercambio de conocimientos, experiencias y acontecimientos (técnicos y académicos) entre toda la comunidad AIGD.
Fomentar y facilitar las relaciones de cooperación entre países de lengua portuguesa y española.
Establecer vínculos personales e Institucionales entre los Gestores y las Asociaciones de Gestión Deportiva en los 5 continentes.
Fomentar la creación de grupos de estudio e investigación con base en las relaciones creadas en la plataforma AIGD.
Permitir y promover la integración y el trabajo conjunto en el marco de una estrategia de internacionalización.*

La AIGD coordinará los intereses e iniciativas de sus adherentes, en el respeto por la autonomía e independencia de cada uno, teniendo por propósito esencial la promoción y el desarrollo de la gestión deportiva y del deporte en general.
