Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

“Estrutura Organizacional para a Realização de
Negócios Eletrônicos em Empresas Tradicionais:
Um Estudo de Caso”

Adalton Masalu Ozaki

Orientador: Prof. Dr. Eduardo P. G. de Vasconcellos

São Paulo
Outubro de 2003

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Eduardo P. G. de Vasconcellos

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

“Estrutura Organizacional para a Realização de
Negócios Eletrônicos em Empresas Tradicionais:
Um Estudo de Caso”

Adalton Masalu Ozaki

Dissertação apresentada à
Faculdade de Economia e
Administração da Universidade de
São Paulo, para concorrer ao Título
de Mestre, pelo curso de Pós-
Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo P. G. de Vasconcellos

São Paulo
Outubro de 2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Ozaki, Adalton Masalu

Estrutura organizacional para realização de negócios eletrônicos em empresas tradicionais: um estudo de caso / Adalton Masalu Ozaki. -- São Paulo : FEA/USP, 2003.

138 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2003
Bibliografia.

1. Comércio eletrônico 2. Estrutura organizacional 3. Descentralização administrativa 4. Internet I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.05678

Dedicatória

Aos meus pais, a minha mais profunda gratidão pela educação e pelos valores que me foram transmitidos. Se consegui galgar mais esta etapa em minha vida, foi graças a vocês.

Agradecimentos

Gostaria de prestar o meu mais sincero agradecimento às seguintes pessoas:

- Prof. Dr. Eduardo Vasconcellos, pela oportunidade de trabalharmos juntos, e pelos ensinamentos que foram muito além da orientação deste trabalho.
- Adriana Obara, por todo o apoio dado durante o mestrado e por compreender minha ausência em momentos difíceis de sua vida.
- Cassiano Tanabe e Silvio Hirasike, meus sócios na ADF Consulting, por terem tocado a empresa durante minha ausência nesta longa jornada que foi o mestrado (espero que esta ausência não motive nenhum dos dois a deixar a sociedade ...).
- A todas as pessoas da empresa pesquisada, em especial ao Gerente de *eCommerce* e ao Gerente de Tecnologias Web, que abriram todos contatos e, ao final, ainda revisaram o texto, contribuindo para aumentar a confiabilidade da pesquisa. Iniciativas como esta, de apoio a trabalhos acadêmicos, certamente só têm a contribuir para que a ciência da administração avance no Brasil.
- A todos os demais professores da FEA-USP que têm contribuído para minha formação desde a graduação.

Sem a colaboração, compreensão e apoio de vocês, este trabalho não seria possível.

Sumário

<u>Lista de Figuras</u>	<i>iv</i>
<u>Lista de Quadros</u>	<i>v</i>
<u>Resumo</u>	<i>vi</i>
<u>Abstract</u>	<i>vii</i>
<u>1. Introdução</u>	<i>1</i>
<u>1.1. Caracterização da Situação Problema</u>	<i>1</i>
<u>1.2. Definição do Problema</u>	<i>6</i>
<u>1.3. Objetivos da Pesquisa</u>	<i>10</i>
<u>1.4. Importância do Estudo</u>	<i>11</i>
<u>2. Revisão da Literatura</u>	<i>13</i>
<u>2.1. Estrutura Organizacional</u>	<i>13</i>
<u>2.1.1. Evolução da Teoria sobre Estrutura Organizacional</u>	<i>13</i>
<u>2.1.2. Novas Alternativas de Estrutura Organizacional</u>	<i>20</i>
<u>2.1.3. Estrutura Organizacional e Vantagem Competitiva</u>	<i>22</i>
<u>2.1.4. A Questão da Descentralização</u>	<i>25</i>
<u>2.2. Negócios Eletrônicos</u>	<i>32</i>
<u>2.2.1. Internet: Histórico e Conceitos</u>	<i>32</i>
<u>2.2.2. Ambiente de Negócios Eletrônicos</u>	<i>34</i>
<u>2.2.3. Negócios Eletrônicos e Vantagem Competitiva</u>	<i>41</i>
<u>2.3. Estrutura Organizacional para Negócios Eletrônicos</u>	<i>45</i>
<u>2.3.1. Importância da Estrutura Organizacional para NE</u>	<i>45</i>
<u>2.3.2. O Modelo de Moore</u>	<i>48</i>
<u>2.3.3. O Modelo de Gulati & Garino</u>	<i>51</i>
<u>2.3.4. O Modelo de Vasconcellos & Muritiba</u>	<i>53</i>
<u>2.3.5. Considerações Sobre os Modelos Pesquisados</u>	<i>54</i>
<u>3. Metodologia de Pesquisa</u>	<i>55</i>
<u>3.1. Desenho do Estudo</u>	<i>55</i>
<u>3.2. Escolha do Método de Estudo de Caso</u>	<i>59</i>

<u>3.3.</u>	<u>Unidade de Análise e Amostragem</u>	61
<u>3.4.</u>	<u>Protocolo do Estudo de Caso</u>	62
3.4.1.	<u>Procedimentos de Campo</u>	63
3.4.2.	<u>Questões do Estudo de Caso</u>	64
3.4.3.	<u>Guia para o Relatório do Estudo de Caso</u>	65
<u>3.5.</u>	<u>Representatividade, Validade e Confiabilidade da Pesquisa</u>	66
<u>4.</u>	<u>Apresentação do Estudo de Caso</u>	68
<u>4.1.</u>	<u>Apresentação da Empresa</u>	68
<u>4.2.</u>	<u>Os Negócios Eletrônicos na Empresa X</u>	71
4.2.1.	<u>Iniciativas de Negócios Eletrônicos</u>	71
4.2.2.	<u>O Processo de Adoção dos Negócios Eletrônicos</u>	77
<u>4.3.</u>	<u>Estrutura Organizacional para NE</u>	81
<u>4.4.</u>	<u>Análise Sobre os Graus de Descentralização de NE</u>	85
4.4.1.	<u>Identificação dos Graus de Descentralização e dos Critérios para Análise para o Caso da Empresa X</u>	85
4.4.2.	<u>Consolidação dos Dados Coletados</u>	90
4.4.3.	<u>Análise da Alternativa 1: CE centralizado</u>	95
4.4.4.	<u>Análise da Alternativa 2: CE incorporado em TI</u>	100
4.4.5.	<u>Análise da Alternativa 3: CE descetralizado pelas BUs</u>	104
<u>5.</u>	<u>Considerações Finais</u>	108
<u>5.1.</u>	<u>Introdução</u>	108
<u>5.2.</u>	<u>Conclusões</u>	110
5.2.1.	<u>Iniciativas de NE Adotadas</u>	111
5.2.2.	<u>Evolução da Estrutura Organizacional para NE</u>	114
5.2.3.	<u>Análise Dos Graus de Descentralização de NE</u>	118
<u>5.3.</u>	<u>Limitações e Sugestões para Estudos Futuros</u>	121
5.3.1.	<u>Limitações da Pesquisa</u>	121
5.3.2.	<u>Sugestão para Estudos Futuros</u>	123

<u>Anexo A – Roteiros de Entrevista</u>	130
<u>Roteiro de Entrevista da Fase I</u>	130
<u>Q1 – Levantamento de Informações Gerais</u>	130
<u>Roteiros de Entrevista da Fase II</u>	131
<u>Q2 – Identificação dos Critérios para Análise da Centralização x Descentralização</u>	131
<u>Roteiros de Entrevista da Fase III</u>	133
<u>Q3 - Análise dos Graus de Descentralização</u>	133
<u>Material de Apoio ao Roteiro “Q3 – Análise dos Graus de Descentralização”</u>	134
<u>Q4 - Roteiro para Levantamento das Atividades e Decisões</u>	136
<u>Anexo B – Literatura sobre Internet e negócios</u>	137

Lista de Figuras

<i>Figura 1.1: Centralização x Descentralização da Unidade/Departamento de NE</i>	8
<i>Figura 1.2: Centralização x Descentralização de Atividades e Decisões</i>	8
<i>Figura 2.1: Condicionantes da estrutura organizacional segundo Vasconcellos</i>	15
<i>Figura 2.2: Desenho organizacional segundo Galbraith</i>	16
<i>Figura 2.3: As cinco partes das organizações segundo Mintzberg</i>	18
<i>Figura 2.4: Estrutura organizacional segundo Vasconcellos e Hemsley</i>	19
<i>Figura 2.5: A Cadeia de Valores Genérica de Porter</i>	22
<i>Figura 2.6: Continuum de Centralização x Descentralização</i>	26
<i>Figura 2.7: Ambiente de Negócios Eletrônicos</i>	34
<i>Figura 2.8: Negócios na Era Digital</i>	36
<i>Figura 2.9: Modelo de Constituição e Funcionamento de Mercados Eletrônicos</i>	38
<i>Figura 2.10: Nível de Utilização de CE no Mercado Brasileiro</i>	39
<i>Figura 2.11: Percentual do Faturamento Gerado por Negócios Eletrônicos</i>	39
<i>Figura 2.12: Aplicações Proeminentes da Internet na Cadeia de Valor</i>	43
<i>Figura 2.13: Evolução nos Modelos de Negócios Eletrônicos segundo Moore</i>	50
<i>Figura 2.14: Spectrum de “Cliques e Cimento” segundo Gulati & Garino</i>	51
<i>Figura 3.1: Metodologia para Estudo da Estrutura Organizacional de NE</i>	58
<i>Figura 4.1: Organograma da Empresa X</i>	69
<i>Figura 4.2: Solução de VMI na Empresa X</i>	73
<i>Figura 4.3: EDI utilizado na Empresa X</i>	75
<i>Figura 4.4: Benefícios Potenciais de Tecnologias para Transação entre Empresas</i>	77
<i>Figura 4.5: Organograma da Gerência Responsável pelas Aplicações de NE</i>	83
<i>Figura 4.6: CE Centralizado (A1)</i>	85
<i>Figura 4.7: CE Incorporado em TI (A2)</i>	86
<i>Figura 4.8: CE Descentralizado (A3)</i>	86
<i>Figura 4.9: Critérios pelos quais a alternativa A1 foi melhor avaliada</i>	98
<i>Figura 4.10: Critérios pelos quais a alternativa A2 foi melhor avaliada</i>	101
<i>Figura 4.11: Critérios pelos quais a alternativa A3 foi melhor avaliada</i>	106
<i>Figura 5.1: Distribuição das Atribuições de NE pela Empresa (“Oficial”)</i>	114
<i>Figura 5.2: Distribuição das Atribuições de NE pela Empresa (Praticada)</i>	115

Lista de Quadros

<i>Quadro 2.1: Fatores Para Análise de Centralização x Descentralização</i>	28
<i>Quadro 2.2: Análise de Centralização x Descentralização</i>	29
<i>Quadro 2.3: Instrumento para Seleção de Estrutura</i>	31
<i>Quadro 2.4: Modelos de Negócios Eletrônicos segundo Moore</i>	49
<i>Quadro 2.5: Níveis de Descentralização de NE segundo Vasconcellos & Muritiba</i>	53
<i>Quadro 3.1: Métodos de Pesquisa</i>	59
<i>Quadro 3.2: Roteiros de Entrevista Utilizados em Cada Fase da Pesquisa</i>	64
<i>Quadro 4.1: Unidades de Negócio da Empresa X</i>	70
<i>Quadro 4.2: Critérios para Análise dos Graus de Descentralização</i>	87
<i>Quadro 4.3: Roteiro de entrevista Q3, para avaliar cada alternativa de estrutura segundo os critérios identificados</i>	88
<i>Quadro 4.4: Resultados individuais da avaliação das alternativas de estrutura</i>	90
<i>Quadro 4.5: Médias das Respostas Obtidas</i>	91
<i>Quadro 4.6: Notas Ponderadas para os Diferentes Graus de Centralização</i>	92
<i>Quadro 4.7: Diferenças das Notas Ponderadas com as Médias</i>	94
<i>Quadro 4.8: Critérios Ordenados Para a Alternativa 1</i>	95
<i>Quadro 4.9: Critérios Ordenados Para a Alternativa 2</i>	100
<i>Quadro 4.10: Critérios Ordenados Para a Alternativa 3</i>	104
<i>Quadro 5.1: Iniciativas / Aplicações de NE na Empresa X</i>	112
<i>Quadro 5.2: Atribuições das Áreas Envolvidas no Processo de NE</i>	114
<i>Quadro 5.3: Identificação das BUs pelas atribuições desempenhadas</i>	116
<i>Quadro 5.4: Pontuação Final dos Graus de Descentralização de NE</i>	118
<i>Quadro 5.5: Critérios que mais favorecem cada alternativa de estrutura para CE</i>	118
<i>Quadro 5.6: Metodologia Utilizada para Análise dos Graus de Descentralização de NE</i>	120
<i>Quadro 7.1: Relacionamento literatura x assunto em negócios eletrônicos</i>	137

Resumo

Nesta dissertação foram estudadas as alternativas de estrutura organizacional que podem ser adotadas para a realização de negócios eletrônicos (*e-business*) em empresas tradicionais, enfocando principalmente a análise sobre centralização ou descentralização desta estrutura.

Na pouca literatura existente especificamente sobre estrutura organizacional para negócios eletrônicos, fica claro que existe um leque de opções em termos de alternativas de estrutura, desde criar uma empresa “ponto com” totalmente separada, até descentralizar os negócios eletrônicos pelas várias unidades de negócio.

No caso estudado nesta dissertação, inicialmente foram identificadas as iniciativas de negócios eletrônicos praticadas pela empresa, sendo discutido o processo de adoção de tais ferramentas.

Depois, foi analisada a evolução da estrutura criada para negócios eletrônicos desde o seu início até o momento em que a pesquisa foi realizada. Foi identificado que as atribuições delineadas inicialmente para os negócios eletrônicos não são rígida e uniformemente desempenhadas pelas várias unidades de negócio.

Como a empresa estudada passava justamente por um período de discussão sobre descentralizar o Departamento de *eCommerce*, o momento foi altamente apropriado para a realização da análise sobre centralização e descentralização.

A empresa identificou três alternativas de estrutura, bem como os critérios para uma análise aprofundada. A alternativa de estrutura de *eCommerce* centralizado foi a mais recomendada, dentro das limitações da metodologia, devidamente apresentadas e discutidas no texto.

Mais do que a recomendação final da análise realizada, que serve apenas para a empresa pesquisada, a metodologia utilizada é uma das grandes contribuições desta dissertação. Com as devidas adaptações, ela pode ser útil em outras situações reais, auxiliando assim os gestores nesta complexa decisão sobre qual o grau de descentralização a ser adotado nos negócios eletrônicos.

Abstract

Were studied in this dissertation the alternatives in organizational structure which could be adopted in electronic business (*e-business*) in traditional companies, mainly focusing this structure's centralization or decentralization analysis.

In the brief existing bibliography specifically about organizational structure for e-business, it is clear that exists a range of options in terms of structure choices, from creating an independent "dot com" company, to the decentralization of the e-business through the business units.

In the case studied in this dissertation, firstly were identified the e-business initiatives practiced in the company and were discussed the adoption process of these tools.

After that, the evolution of the structure created for e-business was analyzed, from the beginning to the application moment of this research. It was possible to identify that the initially delineated attributions for e-business are not rigid and are not uniformly realized by all of the business units.

As the studied company was discussing the decentralization of the *eCommerce* Department, the timing for the centralization or decentralization analysis was very appropriate.

The company identified three alternatives of structure, as well as the criteria for an in depth analysis. The centralized *eCommerce* structure alternative was the most recommended, considering the limitations of the methodology, properly presented and discussed in the text.

More than the final recommendation of the analysis made, which interests only for the studied company, the applied methodology is one of the main contributions of this dissertation. With the needed modifications, this methodology can be useful in other real situations, helping the managers in this complex decision about which degree of decentralization to adopt in e-business.