

## Estrutura Organizacional: Módulo 8

Profa. Dra. Geciane Silveira Porto  
Prof. Dr. Carlos Campello

## ESTRUTURAS EM REDES

Profa. Geciane Porto  
FEA-RP/USP

### REDES

- São sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns.
- São estruturas flexíveis e cadenciadas, estabelecidas por relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo.
- Se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social (IDENTIDADE).
- Podem ser virtual ou presencialmente constituídas.

### Exemplos Antigos Micro-rede

- **Santas Casa**
  - Corpo Clínico : funcionários, contratados, voluntários
  - Laboratório Análise Clínicas
  - Imagens (Raio X, Tomógrafos)
- **Cooperativas**
  - Produtores compartilhando estruturas

### Outros Exemplos

- Representantes Comerciais
- Associações Comerciais e Industriais
- Clusters
- Franquias
- Redes de compras
- Redes de distribuição
- Redes de Crédito
- Redes de desenvolvimento (produtos, tecnologias)
- Redes de identidade

### Base Teórica - Adm

- Williamson estabeleceu que as fronteiras organizacionais devem ser definidas de forma a minimizar os custos de transação
- Deve-se definir o mecanismo de coordenação:
  - Hierarquia (FAZER)
  - Mercado (COMPRAR)
  - Híbridos (joint-ventures, parcerias)

## Base Teórica - Adm

- A análise dos custos de transação continua válida, mas o que mudou foi a complexidade do ambiente, o comportamento dos agentes, e os sistemas de comunicação.
- Consequências:
  - Redução importante dos Custos de Transação
  - Surgimento de outros mecanismos de coordenação e de estruturas organizacionais

## Grandori

- A teoria das organizações identificou três variáveis capazes de explicar as formas das organizações. Grandori (1997) propõe uma classificação das situações de relacionamento em inter-firmas com base nas mesmas variáveis, que são:
  - fluxo de recursos
  - complexidade da informação
  - estrutura de interesses

## Grandori

- O fluxo de recurso identifica os tipos de interdependência, considerando se os recursos interagem numa combinação ou em seqüência e o grau de complexidade
- A complexidade da informação origina-se na incerteza dada pela variabilidade presente nas situações de cooperação, e abrange tanto as dificuldades de trocas de informações (complexidade computacional), quanto pelas diferentes perspectivas dos agentes (complexidade cognitiva)
- A estrutura de interesses refere-se aos diversos relacionamentos sociais que permitam o gerenciamento da cadeia, e varia num contínuo desde a não cooperação até a integração pura

## Grandori

- A combinação das três variáveis com as formas de redes determina a classificação dos tipos de inter-firmas

Tipos de interdependência	Rede Social	Rede Burocrática	Rede Proprietária
Combinada	Distrito industrial clássico de "Marshallian"	Associação e <i>Traders</i> Consórcio horizontal	<i>Joint venture</i> em setores maduros
Intensiva	Distrito industrial intensivo em tecnologia e dinâmico ( <i>cluster</i> )	Consórcio de pesquisa Consórcio de um complexo projeto industrial	<i>Joint venture</i> de pesquisa e desenvolvimento
Seqüencial	Filieres industrial / constelação	Licenças e concessões Sub-contratação hierárquica de via-única	<i>Ventures</i> com compartilhamento de lucros
Recíproca	Distrito industrial informal com sub-contratação ou terceirização	<i>Franchising</i> Co-fabricação de produtos customizados, inovadores e relacionados a pesquisas	<i>Ventures</i> de investimentos

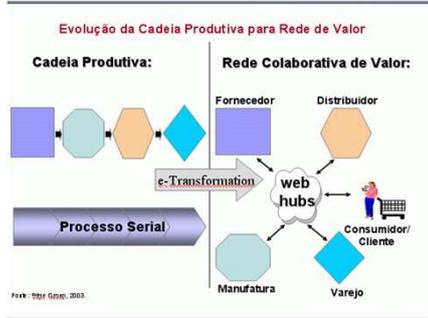
## Autores

AUTOR	TIPOLOGIA
GRANDORI & SODA (1995)	<b>Redes Sociais:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Burocráticas:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Proprietárias:</b> Simétricas e Assimétricas
CASAROTTO & PIRES (1998)	<b>Redes Top-Down:</b> Subcontratação, terceirização, parcerias <b>Redes Flexíveis:</b> Consórcios
WOOD JR & ZUFFO (1998)	<b>Estrutura Modular:</b> Cadeia de Valor e Terceirização Atividades de Suporte. <b>Estrutura Virtual:</b> Liga temporariamente rede de fornecedores. <b>Estrutura Livre:</b> de barreiras, define funções, papéis, tarefas.
CORRÊA (1999), VERRI (2000)	<b>Rede Estratégica:</b> Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades. <b>Rede Linear:</b> Cadeia de Valor ( participantes são elos). <b>Rede Dinâmica:</b> Relacionamento intenso e variável das empresas entre si.
PORTER (1998)	<b>Cluster:</b> Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de Eficiência Coletiva.
BREMER (1996) GOLDMAN (1995)	<b>Empresa Virtual:</b> Ponto de vista Institucional e Funcional. Institucional: Combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independente. Funcional: Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação.

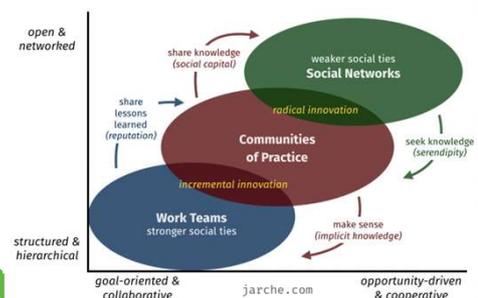
## MOTIVAÇÃO

- A 'coopetição', que é uma fusão dos termos cooperação e competição, ganhou força nas últimas décadas, e hoje conquista maior espaço frente ao já conhecido 'ambiente hipercompetitivo'.

## MOTIVAÇÃO



## MOTIVAÇÃO



## Fundamentos e paradigmas das Redes

### Pactos e Padrões de Rede:

- Sem intencionalidade uma rede não consegue ser um sistema estável.
- Uma rede é uma comunidade e, como tal, pressupõe identidades e padrões a serem acordados pelo coletivo responsável.
- É a própria rede que vai gerar os padrões a partir dos quais os envolvidos deverão conviver.

### Valores e objetivos compartilhados:

- O que une os diferentes membros de uma rede é o conjunto de valores e objetivos que eles estabelecem como comuns, interconectando ações e projetos.

### Participação:

- A participação dos integrantes de uma rede é que a faz funcionar. Uma rede só existe quando em movimento.
- Alicerce da rede é a vontade de seus integrantes.

## Fundamentos e paradigmas das Redes

### Multiliderança e horizontalidade:

- Uma rede não possui, à priori, hierarquias.
- A liderança provém de muitas fontes. As decisões são compartilhadas.

### Realimentação e Informação:

- Numa rede, a informação circula livremente, emitida de pontos diversos, sendo encaminhada de maneira não linear a uma infinidade de outros pontos, que também são emissores de informação.
- O importante nesses fluxos é a realimentação do sistema: retorno, feedback, consideração e legitimidade das fontes são essenciais para a participação colaborativa e até mesmo para avaliação de resultados e pesquisas.

Prof. Ceciane Porto  
FEA-RP/USP

## Fundamentos e paradigmas das Redes

### Descentralização e Capilarização:

- Uma rede não tem necessariamente um centro. Cada ponto da rede é um centro em potencial. Uma rede pode se desdobrar em múltiplos níveis ou segmentos autônomos - "filhotes" da rede, capazes de operar independentemente do restante da rede, de forma temporária ou permanente, conforme a demanda ou a circunstância.

Prof. Ceciane Porto  
FEA-RP/USP

## Fundamentos e paradigmas das Redes

### Dinamismo:

- Uma rede é uma estrutura plástica, dinâmica, cujo movimento ultrapassa fronteiras físicas ou geográficas. As redes são multifacetadas. Cada retrato da rede, tirado em momentos diferentes, revelará uma face nova.

### Conectividade:

- Uma rede é uma costura dinâmica de muitos pontos. Só quando estão ligados uns aos outros e interagindo é que indivíduos e organizações mantêm uma rede.

### Colaboração:

- a colaboração entre os integrantes deve ser uma premissa do trabalho.

Prof. Ceciane Porto  
FEA-RP/USP

## ESTRUTURA EM REDE

- ✦ Estruturar uma organização em rede significa desagregar funções da organização e transferi-las para outras organizações, passando a de forma compartilhada
- ✦ A organização retém para si apenas aspectos essenciais do negócio, administrando a rede de relacionamentos formada a partir da transferência para terceiros das demais atividades

Prof. Geciane Porto  
FEA-RP/USP

## ESTRUTURA EM REDE

- ✦ A Organização desagrega suas principais funções em companhias separadas que passam a funcionar de forma interligada;
- ✦ É organizada de forma que os seus principais componentes possam ser montados e depois modificados de maneira a adequar-se ao ambiente competitivo e em mudança;
- ✦ Os membros da rede são unidos por contratos e resultados (mecanismos de mercado) e não pela hierarquia e autoridade;
- ✦ Empresas com baixo desempenho podem ser retiradas e substituídas.

Prof. Geciane Porto  
FEA-RP/USP

## ESTRUTURA EM REDE



Prof. Geciane Porto  
FEA-RP/USP

## REDES DE PESQUISA

Rede DPP – Diretório da Pesquisa Privada FINEP



Prof. Geciane Porto  
FEA-RP/USP

## ESTRUTURA EM REDE

- | ■ VANTAGENS   | ■ DESVANTAGENS   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Competitividade Global</li> <li>■ Flexibilidade da força de trabalho</li> <li>■ Redução dos custos administrativos - Estrutura enxuta</li> <li>■ Flexibilidade e inovação, em repostas rápidas a ameaças e oportunidades</li> <li>■ Custos e riscos reduzidos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Falta de Controle Local</li> <li>■ Riscos de Perdas</li> <li>■ Incerteza</li> <li>■ Fraca Lealdade dos funcionários</li> <li>■ Necessidade de atualização do pessoal</li> </ul> |

Prof. Geciane Porto  
FEA-RP/USP

## CRITÉRIOS PARA EXISTÊNCIA DE PARCERIAS

- ✦ **Excelência individual:** ambos os parceiros adicionam valor e seus motivos são positivos (buscar oportunidades) e não negativos (mascarar as fraquezas).
- ✦ **Importância:** ambos os parceiros querem que a relação funcione porque isso os ajuda a atingir objetivos estratégicos a longo prazo
- ✦ **Interdependência:** os parceiros precisam um do outro; cada um ajuda o outro a atingir sua meta
- ✦ **Informação:** os parceiros comunicam-se abertamente sobre metas, dados técnicos, problemas e situações em mudança
- ✦ **Integração:** os parceiros desenvolvem modos compartilhados de operação; ensinam um ao outro e aprendem um com o outro
- ✦ **Institucionalização:** a relação tem um status formal com responsabilidades bem definidas
- ✦ **Integridade:** ambos os parceiros são honrados e dignos de confiança

# ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

## Exemplos conhecidos

- Amazon
- B2W (Americanas.com, Submarino.com.br, Shoptime.com.br, Soubarato.com.br)
- Mercado Livre
- Magalu parceiros
- Hippo Drs (Raul)
- Cuidas (gestão saúde corporativa)

## ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

*"Uma organização virtual é uma rede (temporária) de empresas independentes, instituições ou indivíduos especializados que, através do uso da Tecnologia da Comunicação e espontaneamente reúnem-se para aproveitar uma oportunidade apresentada pelo mercado. Elas entregam suas habilidades principais e objetivam criar uma parceria de soma de valores. Uma organização virtual age como se fosse uma única organização."*

Fonte: Zimmermann, Sieber, Arnold, Goldman, Venkatraman e outros

Prof.ª Ceciane Porto  
FEA-RP/USP

## ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS: Fatores motivadores

- Compartilhamento de recursos;
- Compartilhamento de conhecimento;
- Rateio de custo;
- Cadeia de suprimentos;
- Agilidade;
- Acesso a mercados globais;
- Os sistemas de gerenciamento corporativos são antiquados e modelados nas organizações hierárquicas, antigas e ultrapassadas;
- Soluções globalizadas;
- Os sistemas de fabricação ou produção das empresas estão antiquados pois são baseados ainda nos conceitos de Ford e Taylor;
- Produtividade com qualidade;
- A informação sozinha não melhora a produtividade;
- Competitividade.

Prof.ª Ceciane Porto  
FEA-RP/USP

## ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS: Características

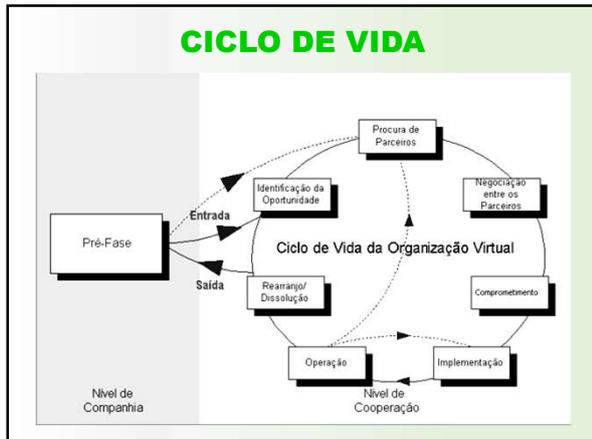
- ✦ Cruzamento de fronteiras organizacionais;
- ✦ Competências essenciais complementares;
- ✦ Dispersão geográfica;
- ✦ Participantes em mudança;
- ✦ Igualdade entre as partes envolvidas;
- ✦ Comunicação eletrônica.

Prof.ª Ceciane Porto  
FEA-RP/USP

## ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

- ✦ Valorização do cliente por meio de soluções individualizadas e adequadas
- ✦ Diferenciação no relacionamento com as pessoas e as informações
- ✦ Também chamadas de não territoriais ou não-físicas, pois dispensam a existência de escritórios convencionais, prédios e instalações físicas
- ✦ É flexível, ágil e totalmente baseada na tecnologia de informação.
- ✦ Não tem fronteiras definidas, e seu campo de atuação pode ser alterado rápida e facilmente.
- ✦ Formas de cooperação para a melhoria da competitividade e diminuição do time-to-market dos produtos e redução dos custos

Prof.ª Ceciane Porto  
FEA-RP/USP



## A EMPRESA COMPETITIVA NOS NOVOS CENÁRIOS:

### ★Construída para ser veloz e flexível

- **Terá menos níveis hierárquicos: Menos burocratas permitem tempo de resposta mais curto**
- **Buscará parcerias e Joint Ventures:**
  - Conserva seu capital, conjuga tecnologia e oportunidades e faz com que a empresa local seja uma alavanca na introdução de novos produtos.

### ★É global e local ao mesmo tempo

- **Busca por produtos globais para ganhos de escala.**
  - Se você atende clientes globais, eles não devem lidar com contratos individuais em cada país. Se puder padronizar, faça-o.
- **Mas não puxa demais a centralização**
  - Não existe mais mercados que detenham o monopólio para boas idéias. Utilize da cultura global e dos melhores talentos para criar as soluções.

Prof. Ceciane Porto  
FEA-RP-USP