

Modelo de Negócios Inovador: Uma Análise sobre a Estrutura de Governança da Prevent Senior

Letícia Nascimento Ossola
DCAd-UFRRJ / GeCaPEP

Anna Paula Barros da Silva
DCAd-UFRRJ / GeCaPEP

Éder de Carvalho Januário, DSc.
FEA-USP / CORS / GeCaPEP

Marcello Vinicius Doria Calvosa, DSc.
FEA-USP / Adm.UFRRJ / Adm.CEDERJ / GeCaPEP

Contatos: pesquisasgecapep@gmail.com /
 @pesquisas.gecapep

Resumo

O trabalho tem o objetivo de identificar os aspectos da estrutura de governança da operadora de saúde Prevent Senior considerado um modelo de negócios inovador. O modelo de negócios da Prevent Senior está mudando o conceito de serviços de assistência saúde para os clientes idosos no Brasil. Neste sentido, o objetivo deste artigo é descrever o modelo de negócio e , aprofundando a relação entre os temas de design organizacional e desempenho do BM. Para dar essa resposta será realizado um estudo de caso único. Para isso, serão realizadas entrevistas em profundidade com gestores da operadora. A conclusão pré-eliminar foi que a Prevent Senior adota a estrutura de governança comunitária, ou seja, aspectos culturais da alta gerência influenciam nas decisões dos demais colaboradores.

Palavras-chave: Estrutura de Governança; Design Organizacional; Modelo de Negócios Inovador.

1. Introdução

O setor de saúde tem passado por consideráveis mudanças nos últimos tempos, tais como tecnológicas, transição epidemiológica e demográfica, o que tem sido um desafio para gestores, instituições de saúde e governos em mantê-lo sustentável Cardinaels e Soderstrom, (2013) e Harlez e Malague (2016). Frente a essas mudanças tem surgido novos modelos de negócios e inovação de modelos de negócios (BMI) é cada vez mais atraindo a atenção de estudiosos e profissionais.

As consequências dessas mudanças têm sido alvo de pressões regulatórias e competitivas para desenvolver sistemas inovadores de controle gerencial para torná-lo viável para a população. Tais mudanças, como a transição demográfica e epidemiológica dentre outros, estão diminuindo as margens e aumentando os custos com a saúde (CARDINAELS; SODERSTROM, 2013).

No Brasil, os serviços de saúde dividem-se em atendimentos privados que demonstra melhor eficiência na prestação de serviços e exames e o públicos, mas o sistema público de saúde nem sempre fornece atendimento eficiente, por exemplo, de atendimento médico e diagnóstico, e dependendo do caso pode levar meses para ser atendido, tal ineficiência tem aumentado a demanda por seguro saúde.

O aumento da expectativa de vida da população brasileira tem sido um desafio para governos, gestores e organizações de saúde, no sentido de garantir o direito à saúde. O desafio está em alinhar os custos relacionados à prestação de serviços com o envelhecimento da população. Pacientes com idade avançada tendem a utilizar os serviços de saúde, que são mais complexos e caros, os idosos utilizam os serviços de saúde com mais frequência quando, em comparado com os demais grupos etários.

Atualmente, os idosos enfrentam barreiras para receber cuidados de saúde no Brasil; por um lado, os serviços públicos são ineficientes e, por outro lado, a segurança privada é dispendiosa. A prestação de serviços à população idosa nesse cenário prevê um problema futuro para a sociedade o que tem forçado uma agenda estratégica para esse assunto no país.

O modelo de negócios da Prevent Senior está mudando o conceito de serviços de assistência saúde para os clientes idosos no Brasil. Neste sentido, o objetivo deste artigo é contribuir para a literatura sobre o modelo de negócio (BM) e design, aprofundando a relação entre os temas de design organizacional e desempenho do BM.

Desta forma, buscamos responder a seguinte questão de pesquisa e compreender: Quais elementos organizacionais são determinantes no desempenho sênior? A mudança de uma estratégia de modelo de negócios requer um redesenho da organização em análise, bem como suas políticas, para que ela tenha mais chances de sucesso; organizações eficazes alinham constantemente os elementos do modelo de negócios com o ambiente no qual estão desenvolvendo seus negócios. Acreditamos que a estrutura de governança da Prevent Senior está embutida nos elementos da estrutura comunitária, sendo a voz o papel da alta administração nas decisões dos demais níveis.

Revisão da Literatura

A inovação do modelo de negócios ocorre quando as empresas aprimoram seus modelos de negócios existentes ou introduzem novos modelos de negócios. Fjeldstad e Snow (2017). Os primeiros estudos de BM para inovação de modelos de negócios (IMC) tiveram sua origem nas últimas décadas, e se tornaram influentes na pesquisa de macro gerenciamento nos últimos anos. (FJELDSTAD; SNOW, 2017, FOSS; SAEBI, 2017; TEECE, 2017).

As denominações originais definiram o BM como uma atividade operacional no sistema de modelagem no contexto das tecnologias da informação. Mas na década de 1990, estudiosos de empreendedorismo e estratégia delinearam a construção como uma descrição holística dos principais processos de negócios de uma empresa e como eles estão ligados (WIRTZ; GÖTTEL; DAISER, 2016; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Embora as definições sejam diferentes entre os estudos, a maioria das definições atuais é próxima ou consistente com a definição de Teece (2010) de uma BM como o "design" ou a arquitetura dos elementos de criação, entrega e captura de uma empresa. Saebi, Lien e Foss (2016), afirmam a utilização das diferentes terminologias que a literatura converge nos componentes que constituem uma BM, ou seja, a proposição de valor da empresa e segmentos de mercado, a estrutura da cadeia de valor necessária para realizar a

proposição de valor, os elementos de captura do valor que a empresa implementa e como esses elementos estão ligados em uma arquitetura. No contexto de organizações que precisam de reconfigurações o tempo todo, um modelo de negócio se ajusta às fontes de eficácia, eficiência e agilidade, bem como ao domínio estratégico da empresa. Entender o papel do design da organização pode facilitar o controle e a coordenação, para os quais os requisitos surgem da configuração do valor subjacente de um modelo de negócios específico.

O IMC representa a mudança transformacional em empresas que necessitam da reconfiguração da sua arquitetura Demil e Lecoq (2010). Uma importante variante moderadora tem sido o design organizacional negligenciado na pesquisa do IMC. Mais especificamente, o papel do desenho organizacional na transição do BM interligado com o IMC (FOSS; SAEBI, 2018; BADEN; MORGAN, 2010).

Entender o design organizacional dá suporte à noção de que as empresas devem alinhar estratégias com estruturas internas recomendadas para revisar acordos que possibilitem a inovação, incluindo elementos de "comunicação, recompensando funcionários por compartilhar e adquirir conhecimento e altos níveis de delegação de direitos de decisão" (FOSS, LAURSEN; PEDERSEN, 2011).

Os novos elementos para o design organizacional podem alterar parcialmente o BM para o IMC. A implementação bem-sucedida do IMC requer mudanças correspondentes no design organizacional, isto é, a estruturação, coordenação e motivação do trabalho, bem como os objetivos definidos e a alocação de recursos. Em outras palavras, mudanças podem ser necessárias em uma parte substancial do projeto organizacional da empresa. (GRANDORI, 2017; FOSS; SAEBI, 2017).

A maneira de mudar do BM para o IMC requer novos estudos que visem compreender como as empresas criam uma arquitetura de negócios desenvolvendo novas proposições de valor, implementando novas estruturas de cadeia de valor, estabelecendo novas receitas modelo e reconfigurando a estratégia de notícias. (TEECE, 2018; FJELDSTAD; SNOW, 2018; FOSS; SAEBI, 2017).

O design do ambiente organizacional pode ser uma maneira poderosa de intervir nos comportamentos desejados, conforme descoberto por Prendergast (2008), este estudo empírico mostra as evidências no uso de incentivos para empresas e como as configurações de variedade e incentivos melhoram o desempenho. Após os estudos de Prendergast, Grandori e Furnari (2008) mostrar a abordagem preditiva denominada "Abordagem Combinatória do Design", destacando e avançando a noção de incentivos e como as combinações de estruturas de governança interna geram melhor desempenho das firmas.

A "Abordagem Combinatória do Design" qualifica as estruturas de coordenação interna como elementos organizacionais que se relacionam às práticas e rotinas adotadas pela firma e pelos gestores. Os elementos do mercado incluem incentivos monetários e de controle e pagamento pelo desempenho individual, pagamento pelo desempenho da equipe, pagamento pelo desempenho da empresa e outros (GRANDORI, 2016, 2017; GRANDORI; FURNARI, 2008).

O objetivo do nosso artigo é avançar para uma discussão do design organizacional para os desafios organizacionais associados ao BMI. Os estudos do BMI ainda estão em uma perspectiva teórica, o que indica a necessidade de estudos empíricos Leih, Linden e Teece (2014) e Teece (2017). O IMC procura alinhar os elementos de um modelo de negócios a um ambiente específico; ambientes complexos, dinâmicos e interconectados exigem maneiras

ágeis e contínuas de adaptação. Este artigo oferece uma discussão sobre governança e incentivos em um estudo de caso aprofundado da Prevent Senior.

2. Método

Como estratégia de pesquisa, optou-se por um caso único, instrumental e em profundidade Stake (1994). O caráter instrumental explica-se pelo objetivo da pesquisa, que visa entender um fenômeno social as dimensões das transações e estabelecem conceitos e premissas para análise da estrutura de governança da Prevent Sênior, a partir de estudo de caso único. A metodologia utilizada neste trabalho foi um Estudo de Caso, com entrevista estruturada com os diretores, gerentes e coordenadores da operadora de saúde. Serão realizadas cinco entrevistas semiestruturadas profissionais diretamente ligados à cooperativa. Seguindo as recomendações de Triviños (1987) e Bryman (1989) as entrevistas semiestruturadas utilizarão um roteiro predefinido, porém deixando espaço para que outras questões que pudessem emergir no contexto de cada entrevista sem impedir a exposição livre de experiências e pensamentos.

3. Conclusão

O modelo de negócios da Pevent Senior está mudando o conceito de serviços de assistência saúde para os clientes idosos no Brasil. Neste sentido, o objetivo deste artigo será o de contribuir para a literatura sobre o modelo de negócio (BM) e design, aprofundando a relação entre os temas de design organizacional e desempenho do BM.

Desta forma, buscamos responder a seguinte questão de pesquisa e compreender: Quais elementos organizacionais são determinantes no desempenho sênior? A mudança de uma estratégia de modelo de negócios requer um redesenho da organização em análise, bem como suas políticas, para que ela tenha mais chances de sucesso; organizações eficazes alinham constantemente os elementos do modelo de negócios com o ambiente no qual estão desenvolvendo seus negócios. Acreditamos que o projeto Prevent Senior está na estrutura de governança comunitários e seus elementos organizacionais.

4. Agradecimentos

Ao Grupo de Pesquisas Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal- (GeCaPEP - DCAd / UFRRJ), e ao Programa de Extensão Núcleo de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras (DEGECAR - DCAd) / UFRRJ).

Referencias

- BADEN, F. C.; MORGAN, M. S. **Business models as models**. Long range planning, 2010.
- BRYMAN, A. **Leadership and culture in organisations**. Public money and management, 1989.
- CARDINAELS, E.; SODERSTROM, N. **Managing in a complex world: Accounting and governance choices in hospitals**. European accounting review, 2013.

- FJELDSTAD, O. D.; SNOW, C. C. **Business models and organization design.** Long range planning, 2017.
- FOSS, N. J.; SAEBI, T. **Business models and business model innovation:** Between wicked and paradigmatic problems. Long range planning, 2018.
- FOSS, N. J.; SAEBI, T. **Business models and business model innovation:** Between wicked and paradigmatic problems. Long range planning, 2017.
- FOSS, N. J.; SAEBI, T. **Fifteen years of research on business model innovation:** How far have we come, and where should we go? Journal of management, 2016.
<https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Foss, N. J.; Laursen, K.; Pedersen, T. **Linking customer interaction and Innovation:** The mediating role of new organizational practices. Organization science, 2011.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0584>
- GRANDORI, A. **Democratic governance and the firm.** Revista de administração, v. 52, p. 353–356, 2017.
- GRANDORI, A. **Knowledge-intensive work and the (re)emergence of democratic governance.** Academy of management perspectives. Anais, 2016.
- GRANDORI, A.; FURNARI, S. A **Chemistry of organization: Combinatory analysis and design.** organization Studies, v. 29, n. 3, p. 459–485, 2008.
- HARLEZ, Y.; MALAGUEO, R. **Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance.** Management Accounting Research, v. 30, p. 2–17, 2016.
- LEIH, S.; LINDEN, G.; TEECE, D. **Business model innovation and organizational design:** A dynamic capabilities Perspective. In: Business Model Innovation: The Organizational Dimension. [s.l: s.n.]. p. 24, 2014.
- PRENDERGAST, C. **Work incentives, motivation, and identity:** intrinsic motivation and incentives. The American economic review, v. 98, p. 201–205, 2008.
- STAKE, R.E. **Case studies.** in: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., eds., handbook of qualitative research, thousand oaks, 236-247, 1994.
- TEECE, D. J. **Business models and dynamic capabilities.** Long range planning, 2017.
- TEECE, D. J. **Business models, business strategy and innovation.** Long range planning, 2010.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** O positivismo, a fenomenologia, o marxismo, 1987.
- WIRTZ, B. W.; GOTTEL, V.; DAISER, P. **Business model innovation:** Development, concept and future research directions. Journal of business models, v. 4, n. 1, p. 1–28, 2016.
- ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The business model:** Recent developments and future research Journal of Management, 2011.