



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

CHARLES BATISTA VIEIRA **FEITOSA**, Cap Int

**O Quadro de Modelo de Negócios como ferramenta de apoio à
estratégia na FAB**

Rio de Janeiro

2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

CHARLES BATISTA VIEIRA **FEITOSA**, Cap Int

**O Quadro de Modelo de Negócios como ferramenta de apoio à
estratégia na FAB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.

Área de Concentração: Administração Militar.
Orientadora: Maj Int Susan Kelly Prado Andrade.

Rio de Janeiro

2020

CHARLES BATISTA VIEIRA **FEITOSA**, Cap Int

**O Quadro de Modelo de Negócios como ferramenta de apoio à
estratégia na FAB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

Susan Kelly Prado Andrade Maj Int
EAOAR

Alexandre Fontoura da Silva Maj Inf
EAOAR

Antonio Pereira Damasceno Neto Cap Av
EAOAR

Rio de Janeiro
Julho de 2020

RESUMO

A dinâmica de rápidas mudanças no mundo contemporâneo exige da Força Aérea Brasileira medidas para se manter adaptável e flexível diante das ameaças à soberania da pátria e à integração do território, foco de sua missão institucional. Nesse contexto, a FAB traçou uma nova Concepção Estratégica e reformulou sua Sistemática de Planejamento Institucional (SPGIA), reunindo todas as iniciativas estratégicas. Foram definidos, ainda, um mapa estratégico e uma cadeia de valor, composta por macroprocessos finalísticos, de apoio e gestão, executados por meio da disposição de suas Organizações Militares em dois formatos de estrutura, operados em conjunto: hierárquica e sistêmica. Este ensaio defende que o emprego do Quadro de Modelo de Negócios, um *framework* flexível e de fácil compreensão, contribui para apoiar a gestão da estratégia na FAB. Para tal, exploram-se os benefícios do Quadro no momento de formulação da estratégia, ao permitir a identificação, análise e inovação de modelos de negócio existentes, de forma colaborativa, experimental e integrada às demais disposições normativas sobre estratégia, planejamento e estrutura organizacional. Em seguida, é abordado o Quadro como meio eficaz de divulgação da estratégia, uma vez que seu formato intuitivo facilita o entendimento do negócio por parte do efetivo, favorecendo a efetividade e o engajamento das atividades alinhadas com a missão da Organização. A inovação dos modelos de negócio, facilitada pelo Quadro, impulsionará a racionalização das atividades, a simplificação dos processos e a busca por eficiência e eficácia, ideais almejados pela Força Aérea para sustentar a reestruturação de suas operações.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento. Estrutura Organizacional. Modelo de negócios.

1 INTRODUÇÃO

A FAB percebeu a necessidade de se manter atualizada e capaz de cumprir a sua missão institucional, ao identificar o ambiente em constante mudança em que está inserida. Conseqüentemente, foi formulada a Concepção Estratégica Força Aérea 100, documento que traça objetivos e diretrizes para elaborar os planejamentos subsequentes de uma profunda e duradoura transformação a ser consolidada até o aniversário de 100 anos da Aeronáutica Brasileira (BRASIL, 2018).

As mudanças necessárias voltam-se à racionalização de atividades e à simplificação de processos, com o objetivo de aprimorar as características de agilidade e adaptabilidade, tanto no planejamento quanto na execução, em cenários de limitações de recursos e incertezas impostas pelo ambiente externo.

O diagnóstico da situação atual constante da Concepção Estratégica evidencia o elevado esforço empregado em atividades administrativas, que poderia ser aplicado na atividade-fim. Como resposta em termos de gestão, o movimento mais perceptível foi a radical alteração de sua estrutura organizacional, marcada pela criação e extinção de Organizações Militares (OM) e a concentração de atividades administrativas. Em paralelo, as estruturas e rotinas de planejamento institucional, gestão por processos e governança foram revistas, almejando garantir o alinhamento das ações cotidianas nas OM com o planejamento estratégico.

O presente ensaio defende que a utilização do Quadro de Modelo de Negócios contribui para apoiar a gestão da estratégia na FAB. Primeiramente, o Quadro favorece a formulação da estratégia, ao facilitar a identificação, análise e inovação de modelos de negócio existentes, integrando-se aos normativos da FAB sobre estratégia, planejamento e estrutura organizacional. Ademais, o Quadro figura como meio eficaz de comunicação e divulgação da estratégia, uma vez que seu formato intuitivo provê uma melhor compreensão do modelo de negócios por parte do efetivo, contribuindo para o engajamento e a efetividade das operações. A adoção do Quadro propicia modelos de negócio inovadores e alinhados à missão institucional da FAB e reforça a busca pela eficiência, eficácia, racionalização e simplificação das atividades.

2 O QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos, acadêmicos e consultores têm defendido a estruturação de modelos de negócios para garantir a eficácia da estratégia das organizações. Apesar de se tratar de um conceito difuso, por vezes confundido com a própria estratégia, Vicelli e Tolfo (2014) identificaram uma convergência das ideias de diversos autores com a proposta de Osterwalder e Pigneur (2011), que definem o modelo de negócios como uma ferramenta que descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.

O modelo de negócios determina o produto ou serviço que a organização irá produzir ou fornecer, o método de produção, o seu público-alvo e suas fontes de receita. Constitui-se, portanto, num esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo Magretta (2002), um novo modelo de negócios pode ativar o *design* de um novo produto para uma necessidade não atendida ou levar a uma inovação de processo, uma maneira melhor de produzir, vender ou distribuir um produto ou serviço já comprovado. Além disso, a grande força de um modelo de negócios como ferramenta de planejamento é que ele concentra a atenção em como os elementos do sistema se encaixam em um todo em funcionamento (MAGRETTA, 2002).

No âmbito da FAB, constata-se que os componentes dos modelos de negócios encontram-se documentados na Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA), na estrutura organizacional e nos sistemas organizacionais.

A SPGIA objetiva aprimorar o alinhamento dos planejamentos em todas as camadas da Instituição e, conseqüentemente, impulsionar o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro almejada (BRASIL, 2019a). Compõe-se de cinco fases, perfazendo os níveis estratégico, operacional e tático: Concepção Estratégica, Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), Diretriz de Planejamento (DIPLAN), Planos Setoriais dos ODSA (PLANSET) e Planos de Trabalho Anuais das OM (PTA).

Por sua vez, de acordo com o Regulamento de Administração da Aeronáutica (BRASIL, 2019b), a estrutura organizacional hierárquica é estabelecida por meio dos Regulamentos de Organização (ROCA), Regimentos Internos (RICA) e Normas

Padrão de Ação (NPA). A FAB admite, ainda, a interação entre Organizações sem implicar em subordinação hierárquica, com fins de coordenação, orientação técnica e normativa. Tal arranjo institucional forma um Sistema, “conjunto de elementos integrantes e interdependentes que tem por finalidade realizar uma tarefa de apoio em proveito da missão principal de uma organização” (BRASIL, 2006).

Embora proporcione um nível de detalhamento adequado ao porte e complexidade da missão institucional da FAB, a dispersão dos elementos dos modelos de negócios em vários normativos pode representar um risco associado às disfunções da burocracia identificadas por Merton (1966), mais notadamente o excesso de formalidade, a superconformidade às rotinas e procedimentos e a resistência a mudanças.

Tais riscos podem ser mitigados por meio do emprego de um *framework* para formular ou sintetizar os modelos de negócios das Organizações. Uma solução amplamente difundida nas *startups* e em organizações de maior porte como GE, Mastercard, 3M, SAP, Intel e Microsoft é o Quadro de Modelo de Negócios (STRATEGYZER, 2020), que consiste no encadeamento lógico de nove componentes básicos, em formato de mapa visual pré-formatado, vide figura 1:

Figura 1 – Elementos que compõem o Quadro de Modelo de Negócios

Parcerias-chave Rede de fornecedores ou parceiros que proveem tarefas ou matérias-primas indispensáveis ao funcionamento do negócio.	Atividades-chave Atividades mais importantes a serem executadas pela organização de forma constante para que o modelo de negócios funcione.	Proposta de valor Pacote de benefícios diferenciados que a organização oferece aos clientes.	Relacionamento com clientes Estratégias para estabelecer relação entre a organização e os segmentos de clientes, de forma a fidelizá-los.	Segmentos de Clientes Grupos específicos de clientes aos quais a organização pretende oferecer valor
	Recursos-chave Ativos principais e competências essenciais para operacionalizar o modelo de negócios.		Canais Interface de ligação com os clientes, forma como a organização entrega a proposta de valor.	
Estrutura de custos Custos principais envolvidos na operação do modelo de negócios.		Fontes de receita Modo como a organização é remunerada pelos clientes a partir das proposições de valor.		

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

O formato do Quadro é inspirado na abordagem de *design thinking*, que busca a solução de problemas de forma coletiva e colaborativa, em uma perspectiva de empatia máxima com as partes interessadas. Essa abordagem incentiva a criatividade, a curiosidade, validações interativas e o foco no cliente, mantendo o negócio sempre alinhado às suas expectativas (PIRES; QUEIROZ, 2012).

O Quadro representa o negócio por inteiro, integrando todos os seus elementos, mesmo que de forma resumida, evitando que componentes fundamentais sejam ignorados. O seu fácil manuseio e entendimento torna possível o aproveitamento da diversidade de opiniões oriunda de sessões de *brainstorming*. Além disso, é possível combinar o Quadro a outras técnicas de análise estratégica e desenvolvimento de serviços, tais como a análise SWOT, prototipagem e estudo de cenários (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Em suma, a praticidade do Quadro é capaz de dotar a SPGIA com a flexibilidade e a agilidade necessárias ao processo de inovação dos modelos de negócios das Organizações da FAB, na medida em que esclarece a interação dos seus elementos componentes para viabilizar a proposta de valor, permite a contribuição de diversos atores na identificação, análise e melhoria dos modelos de negócio e se integra aos procedimentos e práticas atualmente empregadas.

3 O QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Um Modelo de Negócios formulado de maneira clara representa uma poderosa ferramenta para que a Organização possa esclarecer seus colaboradores e partes interessadas sobre a sua lógica de entrega de valor à sociedade. De acordo com Osterwalder *et al.* (2005, apud OROFINO, 2011, p. 4 e 5):

As ações de captura, de conceitualização, de mapeamento e de acompanhamento de um modelo de negócio em uma empresa podem ser caracterizadas como uma forma de gestão do conhecimento, por auxiliarem as lideranças a entenderem e mudarem a lógica de seus negócios, além de externalizar e armazenar conhecimento sobre o processo de criação de valor na organização.

Sosna *et al.* (2010, apud OROFINO, 2011) apontam que os modelos de negócio desenvolvem competências únicas e adaptam as estruturas organizacionais para promover o aprendizado, a mudança, além da disseminação do conhecimento para antever problemas futuros.

Nos níveis tático e operacional da FAB, percebe-se a dificuldade do efetivo em compreender a sua contribuição no modelo de negócios da OM, muitas vezes decorrente da dispersão do detalhamento das atividades em várias publicações, muitas delas extensas e de leitura pouco acessível a quem não é iniciado nos temas de planejamento estratégico. Ao tentar traduzir a estratégia da FAB em rotinas cotidianas, muitas NPA se limitam a listar as atribuições do setor de forma genérica,

sem mencionar os recursos, insumos, parcerias-chave e *inputs* necessários à execução dos processos que compõem a proposta de valor.

Essas lacunas acabam sendo supridas por meio de interpretação ou inferências de outras publicações, suscitando o ruído de comunicação da estratégia entre os níveis organizacionais. A falta de clareza sobre o negócio gera como consequências negativas a ineficiência dos serviços, o desperdício de recursos e a perda de credibilidade junto aos cidadãos e agentes políticos.

O emprego do Quadro de Modelo de Negócios representa uma oportunidade de superação desses óbices, ao consolidar num único documento, de fácil compreensão, os conceitos e elementos presentes nas publicações do COMAER sobre estrutura e planejamento. O formato intuitivo do Quadro permite empregá-lo como ferramenta de comunicação da estratégia da organização ao público interno e aos *stakeholders*, da mesma forma como é feito com a missão, visão e valores. Ademais, o Quadro complementa componentes integrantes do *Balanced Scorecard*¹ mencionados na SPGIA, empregados para a comunicação da estratégia, tais como o mapa estratégico, os objetivos e indicadores.

No nível operacional, a informação explicitada no Quadro proporciona direcionamento à elaboração das NPA e ao mapeamento de processos dos setores, ao abordar os elementos mais importantes que viabilizam a sua proposta de valor, fornecendo insumos a outros planejamentos efetuados pela OM, como o plano de capacitação de recursos humanos, calendário de aquisições e proposta orçamentária.

O Quadro representa, portanto, oportuno apoio à gestão do conhecimento estratégico, ao se constituir de meio sistemático de captura, armazenamento e comunicação de informações essenciais que compõem o modelo de negócios. O Quadro permite difundir de maneira eficaz a proposta de valor, contribuindo com o alinhamento das atividades cotidianas com os objetivos estratégicos. Conseqüentemente, a Organização torna-se capaz de manter elevado senso de foco na missão e na entrega de valor ao público-alvo, preservando sua sustentabilidade e relevância a longo prazo.

¹ Metodologia de gestão e medição de desempenho das organizações que se tornou popular a partir da década de 1990 (KAPLAN; NORTON, 1997)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A FAB aspira, com a sua nova concepção estratégica, manter-se moderna, relevante e atuante no cumprimento de sua missão institucional e, ao mesmo tempo, reforçar a ética, os valores e a dedicação com que construiu sua credibilidade junto ao cidadão brasileiro. Para isso, são apresentadas diretrizes de alto nível para que a Força continuamente seja capaz de operar em cenário de incertezas.

O Comando da Aeronáutica possui uma sistemática bem estruturada de planejamento institucional, organização hierárquica e arranjos sistêmicos. No entanto, o grande volume documental que envolve essa sistemática pode gerar dificuldades de entendimento da estratégia por parte das OM, mostrando-se necessário incorporar na rotina das organizações um instrumento que consolide, de forma clara e acessível, a lógica de entrega de valor à sociedade.

Como forma de suprir essa necessidade, o presente ensaio propôs que o Quadro de Modelo de Negócios representa importante apoio à gestão da estratégia no âmbito da FAB, por contribuir com o alinhamento das ações cotidianas das OM com os objetivos estratégicos e a cadeia de valor, resultando em serviços públicos de qualidade.

Primeiramente, do ponto de vista da formulação da estratégia, validou-se o Quadro de Modelo de Negócios como uma ferramenta intuitiva, flexível e maleável às mudanças de cenário, de fácil implantação e que fomenta a criatividade, a colaboração e a análise. Graças a essas características, o Quadro é capaz de sintetizar a estratégia existente num documento de fácil manuseio, que permite aos tomadores de decisão a oportuna análise e inovação dos modelos de negócio, necessárias à reestruturação em curso. É possível, ainda, integrar o Quadro aos demais instrumentos de planejamento e gestão existentes.

Em seguida, abordou-se a propriedade atribuída ao Quadro de facilitar os processos de comunicação e disseminação da estratégia entre os colaboradores e partes interessadas. A simplicidade de compreensão do relacionamento entre os elementos do Quadro contribui positivamente para a viabilização do modelo de negócios e execução de seus processos internos.

É esperado que o Quadro de Modelo de Negócios suporte a estratégia de reestruturação da FAB ao propiciar uma maneira inovadora de racionalizar atividades, simplificar processos e atingir plena eficiência e eficácia.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 12/6SC, de 6 de março de 2019. Aprova a reedição da “Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica – Volume 1 – Planejamento” (DCA 11-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 41, f. 2926, 14 mar. 2019.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 678/GC3, de 30 de abril de 2019. Aprova a reedição do “Regulamento de Administração da Aeronáutica” (RCA 12-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 73, f. 5350, 03 maio 2019.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 839/GC3, de 29 de agosto de 2006. Aprova a edição da Instrução que dispõe sobre o processo de implantação e gerenciamento de Sistemas no Comando da Aeronáutica (ICA 700-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 166, f. 5515, 04 set. 2006.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da “Concepção Estratégica – Força Aérea 100” (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, f. 11265, 15 out. 2018.
- NORTON, David; KAPLAN, Robert. **Estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MAGRETTA, Joan. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 86-92, 2002.
- MERTON, Robert King. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em modelos de negócio**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PIRES, Eduardo Menezes; QUEIROZ, Ruy Guerra de. **Consolidando o Business Model Framework**. Estratégia de crescimento e competitividade na metodologia *Business Model Generation*. 74 f. Monografia (Especialização) – Curso de Computação, Centro de Informática, UFPE, Recife, 2012.
- STRATEGYZER. **Corporate Innovation Strategy, Tools and Training**. Disponível em: <http://www.strategyzer.com/>. Acesso em: 19 mar. 2020.
- VICELLI, Bruno; TOLFO, Cristiano. Um Estudo Sobre Valor Utilizando o Business Model Canvas. **Revista do CCEI**, v. 18, n. 33, p. 154-170, 2014.