

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-graduação em Administração

Guilherme Coelho da Rocha de Castro

O CÉU É O LIMITE:
avaliação de modelos de negócios por meio de uma visão integral e não
reducionista da realidade

Belo Horizonte
2024

Guilherme Coelho da Rocha de Castro

O CÉU É O LIMITE:

**avaliação de modelos de negócios por meio de uma visão integral e não
reducionista da realidade**

**Tese apresentada ao Programa de
Doutorado em Administração da Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais
como requisito parcial à obtenção do título
de Doutor em Administração.**

**Área de concentração: Estratégia e
marketing**

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientador: Humberto Elias Garcia Lopes

Belo Horizonte

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C355c Castro, Guilherme Coelho da Rocha de
O céu é o limite: avaliação de modelos de negócios por meio de uma visão integral e não reducionista da realidade / Guilherme Coelho da Rocha de Castro. Belo Horizonte, 2024.
192 f. : il.

Orientador: Humberto Elias Garcia Lopes
Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Administração de empresas. 2. Planejamento empresarial. 3. Negócios. 4. Filosofia. 5. Crenças. 6. Eficiência organizacional. 7. Desempenho. I. Lopes, Humberto Elias Garcia. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Guilherme Coelho da Rocha de Castro

O CÉU É O LIMITE:

**avaliação de modelos de negócios por meio de uma visão integral e não
reducionista da realidade**

**Tese apresentada ao Programa de
Doutorado em Administração da Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais
como requisito parcial à obtenção do título
de Doutor em Administração.**

**Área de concentração: Estratégia e
marketing**

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientador: Humberto Elias Garcia Lopes

Banca examinadora:

Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes (Orientador)

Prof. Dr. Fabiano De Almeida Oliveira (Banca examinadora)

Prof. Dr. Sidney Lino De Oliveira (Banca examinadora)

Prof. Dr. Jonas Moreira Madureira (Banca examinadora)

Prof. Dra. Karina Garcia Coleta (Banca examinadora)

Belo Horizonte, 27 de junho de 2024

*A Deus, por me permitir ser uma mínima parte do todo que
nossa consciência ou sentimentos jamais entenderão.*

RESUMO

Esta tese apresenta uma perspectiva ontológica para avaliar a eficácia dos modelos de negócios a partir de uma visão de mundo integrativa. As opiniões fragmentadas e reducionistas de diferentes grupos sobre esse tema criam uma dicotomia que torna difícil compará-las e analisá-las na prática. Tais grupos utilizam valores diferentes para alguns componentes, o que pode resultar na negligência de outros e de seu inter-relacionamento. Esta tese discute uma característica funcional dos modelos de negócios que a academia ainda precisa abordar. Explora novas fronteiras na área, como modelos de negócios para redes, sustentabilidade e sua avaliação prática. Para alcançar uma ontologia integrativa e evitar focar em construções ou sistemas específicos em detrimento de outros, recorreu-se à teoria das cosmovisões de Wilhelm Dilthey, à filosofia reformacional e à teoria dos aspectos modais de Herman Dooyeweerd. A sociedade deve ir além do pensamento dualista e considerar soluções práticas e aplicáveis. Para ajudar as empresas a desenvolverem modelos eficazes, foi introduzida uma nova estrutura de modelos de negócios baseada em uma visão de mundo integradora que permite comparações e avaliações de empresas na prática. A criação de vantagens competitivas e apropriações de valor se conecta com aspectos essenciais da filosofia reformacional. Analisar e inter-relacionar tais elementos são fundamentais para compreender o real valor aplicado dos modelos de negócios.

Palavras-chave: modelos de negócios, filosofia, relativismo, *mindset*, visão de mundo, desempenho da empresa, eficácia.

ABSTRACT

This paper presents an ontological perspective for evaluating the effectiveness of business models from an integrative worldview. Different groups fragmented and reductionist views on this topic create a dichotomy that makes it difficult to compare and analyze them in practice. Such groups use different values for some components, which may result in neglecting others and their interrelationship. This study discusses a functional characteristic of business models that academia still needs to address. It explores new frontiers in the field, such as business models for networks, sustainability, and their practical evaluation. To achieve an integrative ontology and avoid focusing on specific constructs or systems at the expense of others, we draw upon the theory of worldviews from Wilhelm Dilthey, reformational philosophy, and Herman Dooyeweerd's theory of modal aspects. Society should move beyond dualistic thinking and embrace practical and applicable solutions. To help companies develop effective models, we introduce a new business model framework based on an integrative worldview that enables comparisons and evaluations of companies in practice. Creating competitive advantages and value appropriations synergizes with essential aspects of reformational philosophy. Analyzing and interrelating such elements are fundamental to understanding the real applied value of business models.

Keywords: business models, philosophy, relativism, mindset, worldview, firm performance, effectiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Campo de estudo em modelos de negócios	22
Figura 2 - A relação entre ciência e cosmovisões	322
Figura 3 - Categorias dos aspectos modais.....	399
Figura 4 - Componentes do <i>framework</i>.....	Erro! Indicador não definido.1
Figura 5 - Perguntas de pesquisa e relação com os componentes do modelo proposto Erro! Indicador não definido.3	
Figura 6 - Fluxo de pesquisa.....	566
Figura 7 - Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa JSL.....	677
Figura 8- Apresentação do modelo de negócios da empresa JSL utilizando o <i>framework</i> F.A.I.T.H	677
Figura 9 - Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Fleury	777
Figura 10 - Apresentação do modelo de negócios da empresa Fleury utilizando o framework F.A.I.T.H	777
Figura 11 - Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Localiza	877
Figura 12 - Apresentação do modelo de negócios da empresa Localiza utilizando o framework F.A.I.T.H	888
Figura 13 - Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Banco do Brasil.....	988
Figura 14 - Apresentação do modelo de negócios da empresa Banco do Brasil utilizando o framework F.A.I.T.H	999
Figura 15 - Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa CELESC..	1099
Figura 16 - Apresentação do modelo de negócios da empresa CELESC utilizando o framework F.A.I.T.H	110
Figura 17 - Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Copel.....	121
Figura 18 - Apresentação do modelo de negócios da empresa Copel utilizando o framework F.A.I.T.H	12121
Figura 19 - Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Eletrobras.....	131
Figura 20 - Apresentação do modelo de negócios da empresa Eletrobras utilizando o framework F.A.I.T.H	132

Figura 21 - Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Pão de Açúcar.....	141
Figura 22 - Apresentação do modelo de negócios da empresa Pão de Açúcar utilizando o framework F.A.I.T.H	142
Figura 23 - Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Vale	154
Figura 24 - Apresentação do modelo de negócios da empresa Vale utilizando o framework F.A.I.T.H	1544
Figura 25 - Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Vamos	164
Figura 26 - Apresentação do modelo de negócios da empresa Vamos utilizando o framework F.A.I.T.H	164
Figura 27 - Quadro comparativo dos modelos de negócios das empresas analisadas utilizando-se o framework F.A.I.T.H.....	166
Figura 28 - Quadro comparativo de aspectos modais aplicados nas empresas público-privadas analisadas	170
Figura 29 - Quadro comparativo de aspectos modais aplicados nas empresas privadas analisadas	174
Figura 30 - Quadro comparativo dos modelos de negócios entre empresas privadas e público-privadas utilizando o framework F.A.I.T.H	177
Figura 31 - Categorias de análise por empresa e separadas em dois grupos (privadas e público-privadas).....	Erro! Indicador não definido.80
Figura 32 – Lista de entrevistados	Erro! Indicador não definido.90

LISTA DE ABREVIATURAS

BM	Modelo de negócio
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
Eletrobras	Centrais Elétricas Brasileiras
F.A.I T.H	<i>Fullness, Action, Internalization, Target, Hasle-free</i>
Kpi's	<i>Key performance Indicator</i>
PND	Plano Nacional de Desestatização

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de pesquisa.....	177
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.3 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa	188
2 ÚLTIMA FRONTEIRA EM MODELOS DE NEGÓCIOS.....	19
2.1 Contextualização.....	19
2.2 Explicando o problema usando os conceitos principais da filosofia reformacional...22	
2.3 Antecedentes de Herman Dooyeweerd e Wilhelm Dilthey	288
2.3.1 Herman Dooyeweerd.....	288
2.3.2 Wilhelm Dilthey.....	299
2.4 Teoria das cosmovisões e teoria dos aspectos modais	299
2.5 Teoria dos aspectos modais.....	311
3 O FRAMEWORK F.A.I.T.H.....	399
3.1 Fullness.....	433
3.2 Action	433
3.3 Internalization	455
3.4 Target	477
3.5 Hassle-free	499
4 METODOLOGIA.....	51
4.1 Características gerais da pesquisa	51
4.2 Amostragem e amostra: procedimentos para seleção das empresas da tese.....	533
4.3 Instrumentos para a coleta dos dados	544
4.4 Análise dos dados: métodos e técnicas para tratamento de dados e relação com o objetivo da pesquisa	555
5 ANÁLISE DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	57
5.1 JSL	57
5.1.1 Fullness.....	58
5.1.1.1 Pístico	58
5.1.1.2 Ético.....	59
5.1.1.3 Jurídico.....	59
5.1.1.4 Estético	60
5.1.1.5 Social.....	60
5.1.1.6 Econômico	61
5.1.1.7 Histórico	61

5.1.1.8 Lógico	62
5.1.1.9 Lingual.....	63
5.1.1.10 Action.....	63
5.1.1.11 Internalization.....	64
5.1.1.12 Target.....	65
5.1.1.13 Hassle-free.....	65
5.1.2 Síntese JSL.....	66
5.1.3 Comentário geral JSL	68
5.2 Fleury	68
5.2.1 Fullness.....	69
5.2.1.1 Pístico	69
5.2.1.2 Ético.....	69
5.2.1.3 Jurídico.....	70
5.2.1.4 Estético	70
5.2.1.5 Social	71
5.2.1.6 Econômico	72
5.2.1.7 Histórico	72
5.2.1.8 Lógico	73
5.2.1.9 Lingual.....	73
5.2.1.10 Action.....	74
5.2.1.11 Internalization.....	74
5.2.1.12 Target.....	75
5.2.1.13 Hassle-free.....	75
5.2.2 Síntese Fleury	76
5.2.3 Comentário geral Fleury.....	77
5.3 Localiza.....	78
5.3.1 Fullness	79
5.3.1.1 Pístico	79
5.3.1.2 Ético.....	79
5.3.1.3. Jurídico.....	80
5.3.1.4 Estético	80
5.3.1.5 Social	80
5.3.1.6 Econômico	81
5.3.1.7 Histórico	82
5.3.1.8 Lógico	83
5.3.1.9 Lingual.....	83
5.3.1.10 Action.....	84
5.3.1.11 Internalization.....	84
5.3.1.12 Target.....	85

5.3.1.13 Hassle-free	86
5.3.2 Síntese Localiza	86
5.3.3 Comentário geral Localiza	88
5.4 Banco do Brasil	88
5.4.1 Fullness	89
5.4.1.1 Pistico	89
5.4.1.2 Ético	90
5.4.1.3 Jurídico	91
5.4.1.4. Estético	91
5.4.1.5 Social	92
5.4.1.6 Econômico	93
5.4.1.7 Histórico	93
5.4.1.8 Lógico	93
5.4.1.9 Lingual	94
5.4.1.10 Action	95
5.4.1.11 Internalization	95
5.4.1.12 Target	96
5.4.1.13 Hassle-free	97
5.4.2 Síntese Banco do Brasil	97
5.4.3 Comentário geral Banco do Brasil	99
5.5 Celesc	99
5.5.1 Fullness	100
5.5.1.1 Pistico	100
5.5.1.2 Ético	101
5.5.1.3 Jurídico	102
5.5.1.4 Estético	103
5.5.1.5 Social	103
5.5.1.6 Econômico	104
5.5.1.7 Histórico	104
5.5.1.8 Lógico	105
5.5.1.9 Lingual	105
5.5.1.10 Action	106
5.5.1.11 Internalization	107
5.5.1.12 Target	107
5.5.1.13 Hassle-free	108
5.5.2 Síntese CELESC	108
5.5.3 Comentário geral CELESC	110
5.6 Copel	111
5.4.1 Fullness	111

5.4.1.1 Pístico	111
5.4.1.2 Ético	112
5.4.1.3 Jurídico	113
5.4.1.4 Estético	113
5.4.1.5 Social	114
5.4.1.6 Econômico	114
5.4.1.7 Histórico	115
5.4.1.8 Lógico	115
5.4.1.9 Lingual	116
5.4.1.10 Action	117
5.4.1.11 Internalization	117
5.4.1.12 Target	118
5.4.1.13 Hassle-free	119
5.4.2 Síntese Copel	120
5.4.3 Comentário geral Copel	121
5.7 Eletrobras	122
5.7.1 Fullness	123
5.7.1.1 Pístico	123
5.7.1.2 Ético	123
5.7.1.3 Jurídico	124
5.7.1.4 Estético	125
5.7.1.5 Social	125
5.7.1.6 Econômico	126
5.7.1.7 Histórico	126
5.7.1.8 Lógico	126
5.7.1.9 Lingual	127
5.7.1.10 Action	117
5.7.1.11 Internalization	128
5.7.1.12 Target	129
5.7.1.13 Hassle-free	129
5.7.2 Síntese Eletrobras	130
5.7.3 Comentário geral Eletrobras	132
5.8 Pão de Açúcar	133
5.8.1 Fullness	134
5.8.1.1 Pístico	134
5.8.1.2 Ético	134
5.8.1.3 Jurídico	135
5.8.1.4 Estético	135
5.8.1.5 Social	136

5.8.1.6 Econômico	136
5.8.1.7 Histórico	136
5.8.1.8 Lógico	137
5.8.1.9 Lingual.....	137
5.8.1.10 Action.....	138
5.8.1.11 Internalization.....	139
5.8.1.12 Target.....	139
5.8.1.13 Hassle-free.....	140
5.8.2 Síntese Pão de Açúcar	140
5.8.3 Comentário geral Pão de Açúcar	142
5.9 Vale	143
5.9.1 Fullness.....	144
5.9.1.1 Pístico	144
5.9.1.2 Ético.....	144
5.9.1.3 Jurídico	145
5.9.1.4 Estético	145
5.9.1.5 Social	146
5.9.1.6 Econômico	146
5.9.1.7 Histórico	147
5.9.1.8 Lógico	147
5.9.1.9 Lingual.....	148
5.9.1.10 Action.....	149
5.9.1.11 Internalization.....	150
5.9.1.12 Target.....	151
5.9.1.13 Hassle-free.....	151
5.9.2 Síntese VALE	152
5.10 Vamos	155
5.10.1 Fullness.....	156
5.10.1.1 Pístico	156
5.10.1.2 Ético.....	157
5.10.1.3 Jurídico	157
5.10.1.4 Estético	158
5.10.1.5 Social	158
5.10.1.6 Econômico	158
5.10.1.7 Histórico	159
5.10.1.8 Lógico	159
5.10.1.9 Lingual.....	159
5.10.1.10 Action.....	160
5.10.1.11 Internalization.....	161

5.10.1.12 <i>Target</i>	162
5.10.1.13 <i>Hassle-free</i>	163
5.10.2 <i>Síntese Vamos</i>	163
5.10.3 <i>Comentário geral Vamos</i>	165
5.11 Comparativo de empresas analisadas	165
6 SÍNTESE EMPRESAS PÚBLICO-PRIVADAS	169
7 COMENTÁRIO GERAL - SÍNTESE EMPRESAS PRIVADAS	173
8 COMENTÁRIO GERAL - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	178
8.1 <i>Fullness</i>	178
8.2 <i>Action</i>	178
8.3 <i>Intenalization</i>	178
8.4 <i>Target</i>	179
8.5 <i>Hassle-free</i>	179
9 LIMITAÇÕES DE PESQUISA	Erro! Indicador não definido.
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	180
10.1 Conclusão	181
REFERÊNCIAS	184
APÊNDICE	18080

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa em estratégia produziu diversas teorias sobre o que é um modelo de negócio. O desafio da investigação sobre esse tema centra-se nas suas aplicações práticas e os correspondentes efeitos sobre a estratégia empresarial, bem como na medição dos impactos desses efeitos. No entanto, a dificuldade mais significativa quando se aborda o tema é a ampla gama de modelos registrados pela literatura. Por meio de visões díspares e reducionistas da realidade, cada modelo proposto utiliza aspectos e valores diferentes, dificultando a sua medição e comparação na prática.

As mais diversas teorias de modelos de negócios estão divididas em linhas de pesquisas que consideram diferentes aspectos e valores para a criação de vantagens competitivas. Consequentemente, os modelos de negócios decorrentes incorporam uma pluralidade significativa de visões de mundo, nas quais tais valores não são absolutos, mas fluidos e mutáveis (Bauman, 2013). As configurações de componentes e aspectos não podem ser conduzidas individualmente, mas de forma integrativa na busca por desempenho (Budler et al., 2021; Gerdoci et al., 2017; Troost, 2012). Essa integração faz parte da busca por sistemas que expliquem as estratégias empresariais, mas cada um contribui para a compreensão do todo. Assim, a medição do desempenho deve refletir a realidade em todos os aspectos e ser incluída nas teorias do modelo de negócio para maximizar os resultados na prática. As discussões sobre a efetividade do modelo de negócio, nas quais as teorias consideram diferentes elementos da realidade, dificultam uma definição profunda das bases para a criação de valor e de vantagens competitivas na avaliação dos modelos de negócios.

Supõe-se que cada teoria considere uma seleção de aspectos em detrimento de outros. Nesse caso, a dificuldade de medir e comparar o seu desempenho é evidente, pois leva a resultados diferentes e a uma série de conclusões (Wirtz et al., 2014). O escopo das descobertas varia, mas é necessária uma compreensão abrangente da avaliação prática do modelo de negócio. Consequentemente, a questão essencial é identificar quais aspectos e valores são fundamentais para medir e permitir a avaliação dos modelos de negócios, considerando esses valores integrativos.

Esta tese contribui para ampliar o conhecimento sobre esse relevante tema ao analisar como o pensamento pós-moderno afeta os conceitos do modelo de negócio nos mais diversos campos de pesquisa e como dificulta comparações e avaliações de eficácia. Aprofunda, assim, a avaliação dos efeitos dessa cosmovisão, que é proeminente na sociedade contemporânea, para construir uma alternativa integradora que a filosofia reformacional, a teoria dos aspectos modais

e a teoria das cosmovisões oferecem quando se aplicam aos modelos de negócios. A filosofia reformacional encontra coerência na estrutura da realidade, transformando, conseqüentemente, a visão de mundo de um indivíduo para além da visão de mundo pós-moderna plural. Exemplos de dualismos ou seleção de aspectos em detrimento de outros, por exemplo, incitam aspectos econômicos *versus* sociais e lógicos *versus* psicológicos (aspecto psíquico), entre outros. Uma perspectiva filosófica integradora, entre todos os aspectos não próximos de uma visão de mundo e de crenças, influencia a visão de mundo de um indivíduo, e essa perspectiva filosófica cria um processo de reorientação de prioridades, preferências e socialização (Serafim & Andion, 2010).

A filosofia reformacional, a teoria dos aspectos modais a teoria das cosmovisões tem um caráter integrativo; não estão desvinculados da realidade e consideram todos os aspectos da realidade igualmente, permitindo a criação de um fator integrador de comparação e avaliação do desempenho na prática. Este caráter integrador tem como base a consideração dos mais diversos aspectos da realidade, bem como valores absolutos os quais permitem avaliar de forma clara os modelos de negócios.

Para avaliar modelos de negócios, é necessário estruturar quais valores utilizar como fatores comparativos, incluindo relações entre os aspectos em tais modelos. Apresenta-se, portanto, uma medida de eficácia integrativa que compara os modelos de negócios na prática.

Portanto, com uma visão de mundo integradora da realidade aplicada a modelos de negócios, os autores avaliam os modelos de negócios utilizando uma base comparativa única, propondo um modelo que aproveita a integralidade dos aspectos em todos os seus componentes. As inter-relações entre eles maximizam a execução na prática.

Esta tese começa discutindo o campo e as últimas fronteiras em modelos de negócios. Em seguida, enfatiza as influências da visão de mundo pós-moderna na sociedade contemporânea nas construções em modelos de negócios. As lacunas que permanecem devido a uma visão plural, que separa aspectos da realidade, são suplantadas por uma visão integrada da teoria das cosmovisões de Dilthey e da filosofia reformacional através da teoria dos aspectos modais de Herman Dooyeweerd. Consecutivamente, combinam as teorias das cosmovisões e a teoria dos aspectos modais com a administração, para construir um quadro que se propõe a analisar e avaliar a eficácia em modelos de negócios. Finaliza com conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

1.1 Problema de pesquisa

Baseado na argumentação exposta, temos a seguinte pergunta de pesquisa: *De que forma o pensamento pós moderno afeta as mais diversas teorias e linhas de pesquisa sobre modelos de negócios, dificultando, assim, a avaliação da eficácia e desempenho deles na prática?* Como argumento principal, defende-se que não há como comparar e avaliar modelos de negócios sem uma visão unificadora dos aspectos da realidade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um *framework* para avaliar modelos de negócio sob uma visão de mundo unificadora da realidade, permitindo, assim, a comparação e avaliação do desempenho de modelo de negócio na prática, levando em conta valores integrais e não relativos. Em primeiro lugar, buscamos conectar o campo de estudo em modelo de negócio com ontologias que sejam capazes de dar sustentação a unificar aspectos de diferentes visões de mundo. Utilizando conceitos da filosofia reformacional e as teorias das visões de mundo de Dilthey e teoria dos aspectos modais de Dooyeweerd, definiremos quais são tanto aspectos quanto valores, os quais servirão de base para avaliar modelos de negócios. Com base nessas premissas, mapearemos os modelos, abrindo a possibilidade de compará-los e avaliá-los na prática. Em seguida, ofereceremos um *framework* capaz de unir essa visão de mundo aplicada na prática, gerando maior desempenho.

1.3 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- Definir quais aspectos, visão de mundo e valores serão considerados para a comparação e consequente avaliação de modelos de negócios na prática.
- Mapear modelos de negócios de empresas considerando a inter-relação entre os mais diversos aspectos da realidade.
- Propor um modelo que tenha a capacidade de sintetizar tal visão de mundo e avaliar os modelos, permitindo sua constante evolução e desempenho.

- Avaliar a eficácia e o desempenho dos modelos na prática.

1.4 Justificativa

Na busca pela avaliação da eficácia, na prática, atualmente a nova fronteira em modelos de negócios se direciona a uma maior relação com outros campos do conhecimento, como redes e sustentabilidade. Todavia, as visões relativistas e apartadas entre construtos em modelos de negócios apresentam grande dicotomia entre si, o que dificulta a comparação de sua eficácia e desempenho. Linhas de pesquisa distintas consideram apenas alguns aspectos de nossa realidade em detrimento de outros, e não sua integração para que possamos conectar tais construtos.

A conexão entre modelos de negócios e filosofia reformacional dá sustentação para a criação de conexão entre visões de mundo diversas entre os aspectos de nossa realidade, que devem ser considerados de forma integral e não apartada. Esse olhar parece permitir que se considere tais aspectos, para que, assim, tenhamos condições de comparar e avaliar o desempenho dos mais diversos construtos em modelos de negócios. É fundamental entender que a visão de mundo relativista é um pensamento artificial que não contempla a nossa realidade, mas apenas a divide em perspectivas. Assim, para encontrar soluções práticas aplicáveis em modelos de negócios, é necessário ajustar nosso entendimento para além desse pensamento dicotômico.

Para contribuir com que as empresas alcancem modelos integrativos e eficazes, será desenvolvido nesta tese um novo *framework* para modelos de negócios, o qual é embasado pela integração dos aspectos da realidade, que, assim, permitem a comparação e avaliação de diversas empresas e seus modelos na prática. De forma que a criação de vantagens competitivas e apropriação de valor está na relação equilibrada entre tais aspectos oriundos da filosofia reformacional e, em especial, na teoria das visões de mundo de Dilthey e na teoria dos aspectos modais de Hermans Dooyeweerd.

2 ÚLTIMA FRONTEIRA EM MODELOS DE NEGÓCIOS

2.1 Contextualização

A pesquisa sobre modelos de negócios gerou interesse significativo desde a década de 1990, quando diversas teorias foram introduzidas para definir um modelo de negócio e avaliar suas aplicações práticas. O termo inicialmente estava associado a criar, entregar e capturar valor apenas nas trocas econômicas, fontes de lucros das empresas (Foss & Saebi, 2017; Teece, 2010). Assim, as pesquisas consideravam o valor como o fim de uma transação voltada para o aumento de vendas e margens para os acionistas. Os modelos de negócios foram concebidos, portanto, como relações simplificadas de causa e efeito, enfatizando trocas entre empresas e consumidores finais, e não como redes mais amplas de relacionamentos (Attanasio et al., 2022).

Os estudos em modelos de negócios, porém, avançaram ao longo do tempo, incorporando as trocas econômicas entre empresas e consumidores finais, nas quais o valor está relacionado ao aumento das margens de lucro entre os acionistas. Este olhar também combinou os relacionamentos de uma empresa com redes de influência mais amplas, nas quais, para criação, entrega e captura de valor, tratava-se de alinhar processos e rotinas com a necessidade de cadeias expandidas de *stakeholders* (Amit & Zott, 2001; Foss & Saebi, 2017). Para gerar valor e desempenho, foram considerados outros aspectos e relações entre eles, e não apenas aspectos econômicos, para equalizar as necessidades dessas cadeias (Morris et al., 2005).

A incerteza trazida por instabilidade econômica, alterações climáticas, pandemias e novos comportamentos sociais aceleraram o processo e a necessidade de expandir a visão para além da empresa, dos seus acionistas, partes interessadas e aspectos adicionais. Glinik et al. (2021) argumentam que as fronteiras e limitações dos modelos de negócios orientados para o lucro foram identificadas recentemente, e os investigadores aumentaram o seu interesse em expandir o espectro de desempenho do modelo, incluindo novos aspectos. Usando essa perspectiva, a compreensão da criação de valor vai além de uma empresa e do seu grupo local de partes interessadas diretas (Lüdeke-Freund & Dembek, 2017; Täuscher & Abdelkafi, 2018).

A necessária ampliação das conexões entre os mais diversos aspectos da realidade durante as conceituações de modelos de negócios direcionou o campo, até 2018, para três linhas de pesquisa (Massa et al., 2017). Elas aumentaram o conhecimento sobre o tema ao considerar os aspectos econômicos e outros da realidade. Ressalta-se que cada linha conceituou e ponderou os modelos de negócios de maneira diferente, indo valor a uma seleção de aspectos em

detrimento de outros, às vezes associando os aspectos ambientais, econômicos e sociais, e incluindo outras combinações e pesos entre eles.

A primeira linha de pesquisa estrutura o modelo de negócio como um fenômeno empírico e não conceitual, que se manifesta nas organizações de acordo com o aprendizado. Essa abordagem levou a um conceito baseado no aprendizado, na experiência e na construção histórica ao longo do tempo, e não em modelos conceituais ou valores rígidos (isto é, aspectos históricos). A segunda linha de pesquisa trata os modelos de negócios como esquemas cognitivos/linguísticos através dos quais gestores e funcionários criam imagens de um modelo deliberado e o adaptam com base em convicções, cognições ou no que lhes é familiar (ChesBrough & Rosenbloom, 2002; March & Simon, 1958; Tripsas & Gavetti, 2000). Os modelos de negócios são, portanto, imagens ou interpretações de um modelo deliberado. Assim, relacionam-se com as percepções e a criação de sentido dos negócios, conectando os sentimentos e interpretações das pessoas e concentrando-se nos aspectos sociais e psicológicos. Já a terceira linha de pesquisa define que os modelos de negócios são construções de metamodelos, estruturas ou simplificações conceituais de como os negócios funcionam (Applegate, 2001; Johnson et al., 2008; Morris et al., 2005; Shafer et al., 2005; Weill & Vitale, 2001). Os modelos de negócios representam, portanto, declarações da empresa ou descrições conceituais de atividades. Osterwalder (2004), Osterwalder e Pigneur (2005) e George e Bock (2009) argumentam que um modelo de negócio é uma conceituação formal de como uma empresa funciona, sugerindo novamente uma estrutura lógica, apesar de outros aspectos essenciais (por exemplo, psíquicos e sociais).

A investigação em modelos de negócios avançou mais recentemente para além da expansão das ligações entre múltiplos aspectos para medir a eficácia dos modelos na prática. Para encontrar uma nova visão de mundo dos modelos de negócios, aumentaram as tentativas de conectar aspectos díspares da realidade, exemplo disso é o crescimento dos estudos sobre sustentabilidade no modelo de negócio. Isso tornou o tema especialmente atrativo, tanto que, desde 2019, as pesquisas em modelo de negócio atingiram os mais altos níveis de publicação, ampliando os estudos sobre sustentabilidade e sua relação com a avaliação dos modelos de negócios na prática.

Essas discussões sobre a avaliação da eficácia dos modelos de negócios trazem alguns desafios. As teorias consideram diferentes aspectos da realidade, dificultando a definição de valores e a seleção de aspectos que unifiquem parâmetros para avaliação dos referidos modelos. Cada teoria encontra uma seleção de alguns aspectos em detrimento de outros a partir de uma perspectiva filosófica reducionista e, assim, são evidentes as dificuldades em medir e comparar

tal eficácia, levando a resultados e conclusões variados (Wirtz et al., 2014). A gama de resultados varia de acordo com os muitos construtos na área, porém sem uma compreensão integradora de como capturar a eficácia de um modelo de negócio. Para permitir a medição da eficácia em modelos de negócios, é necessário determinar quais valores devem ser usados como fatores comparativos, incluindo as relações entre os aspectos do modelo de negócio, criando, assim, uma medida de desempenho integrativa que permite comparações dos modelos de negócios na prática.

Nessa perspectiva, pode-se considerar que as dificuldades em avaliar e comparar os modelos de negócios e a investigação sobre eles residem na visão de mundo plural da sociedade pós-moderna, que surge da filosofia neokantiana, em que a interpretação da realidade ocorre simbolicamente, dependendo da criação de símbolos por um indivíduo. Segundo Cassirer (1965), os humanos são animais simbólicos, considerando tudo ao seu redor, incluindo mitos, religião, linguagem e ciência. Nessa visão, ainda não foi alcançado consenso relativamente aos parâmetros para medir os resultados do negócio através do seu modelo de negócio; há vários caminhos e poucas respostas, e é uma perspectiva conceitual, filosófica, trazida por metamodelos lógicos. As pessoas devem se basear no conhecimento adquirido ao longo do tempo em uma empresa, nas percepções ou na interpretação dos colaboradores sobre um modelo deliberado? A pesquisa existente sobre sustentabilidade é heterogênea na definição do que é ser sustentável. A sustentabilidade é economicamente sustentável, no que diz respeito ao ambiente, ou ambos, ou faltam outros? Existe uma lacuna profunda na investigação científica no que diz respeito à avaliação e comparação dos modelos de negócios, e essa lacuna está ligada à procura de valores que se alinhem com um propósito unificado. A tomada de decisões e a avaliação só serão suficientes e eficientes quando essa lacuna for preenchida (Ocasio, 2011; Porac & Tschang, 2013).

A busca por um propósito e valores unificados ainda avança lentamente e continua considerando apenas os *stakeholders* mais proeminentes. No entanto, é fundamental conectar todos os aspectos da realidade de forma integrativa para avaliar a criação de valor e a eficácia dos modelos de negócios, uma vez que é paradoxal que as pessoas avaliem os modelos considerando cada um valores diferentes. Assim, a partir de uma visão de mundo cética da realidade, ou as pessoas não conseguem avaliá-los, ou todos os modelos de negócios estão corretos. Ambas as soluções não permitem avançar na pesquisa com um olhar integrativo, portanto existe uma lacuna essencial nos modelos de negócios e em toda a estratégia para compreender a eficácia de modelos que oferecem resultados práticos à empresa, à sociedade e ao meio ambiente (Figura 1).

Os autores procuram, assim, avaliar os efeitos de uma visão de mundo pós-moderna nas teorias de modelos de negócios e redesenhar tal compreensão considerando a ontologia com caráter integrativo. Uma natureza integrativa é uma visão do mundo que acredita no equilíbrio entre vários aspectos da realidade e não em escolhas heterogêneas de alguns em detrimento de outros. Essa visão de mundo cria a coesão necessária, o que significa aplicar os modelos de negócios na prática de acordo com a realidade e permitir tanto a criação de eficácia como a sua avaliação. Abaixo encontramos as diferentes linhas de pesquisa em modelos de negócios ao longo do tempo e que sintetiza o argumento apresentado na Figura 1.

Figura 1

Campo de estudo em modelos de negócios

Até 2018			2019 a 2022
BM como modelos conceituais (aspecto lógico)	BM como perspectiva empírica (aspecto histórico)	BM como perspectiva cognitiva (aspecto psíquico)	Sustentabilidade, avaliação e <i>performance</i> em BM levando em conta múltiplos aspectos da realidade. Todavia, ainda considerando alguns aspectos em detrimento de outros e não a inter-relação entre eles.

Fonte: elaborada pelo autor.

Como exposto até o momento, uma das lacunas existentes na literatura sobre modelo de negócio é a análise desse conceito sob uma perspectiva mais ampla e que permita coesão na análise da eficácia dos referidos modelos de negócios. A próxima seção deste trabalho se dedica a explicar melhor esse argumento abordando tanto a filosofia reformacional quanto as teorias da cosmovisão e teoria dos aspectos modais

2.2 Explicando o problema usando os conceitos principais da filosofia reformacional

Troost (2012) argumenta que a cultura ocidental domesticou o conhecimento e o pensamento teórico considerando sua nova visão de mundo orientada por uma teoria abstrata. De tal forma que, em nome do pensamento lógico, a questão transcendental – que extrapola apenas o aspecto lógico, foi gradualmente substituída pela certeza intelectual, em que as questões mais críticas não são feitas nem respondidas. Apesar da grande capacidade do intelecto humano, é impossível perceber a coerência do mundo apenas através de aspectos lógicos (análise, comparação) ou psíquicos (sentimentos). Na visão relativista, a separação generalizada

entre filosofia e ciência é um paradoxo, uma vez que questões fundamentais não podem ser respondidas. A teoria responde a problemas práticos, muitos deles inspirados no conhecimento pré-científico e na sua visão de mundo. Troost (2012) sugere que tais comportamentos representam a pseudociência, uma vez que estratificar a realidade, considerando apenas alguns aspectos dispersos, e transformá-los em construtos, não expressa necessariamente a realidade, mas a visão de mundo relativista e a fé. Assim, a construção do conhecimento não pode ser separada principalmente da visão de mundo e das crenças de um indivíduo, porque ambas se conectam através de relacionamentos sobrepostos (Clark, 2013). A filosofia reformacional sugere que a realidade exista antes da teoria e que as pessoas podem perceber mesmo antes da avaliação. O pensamento ou julgamento teórico sobre algo ocorre no momento após um encontro inicial com a realidade. Assim, a teoria é precedida por uma visão de mundo ou crença sobre alguma coisa, e nunca é construída de forma neutra.

Quatro questões essenciais sobre a realidade ainda precisam ser abordadas de forma reducionista:

- 1) Qual é a origem de tudo (visão)?;
- 2 e 3) O que gera conexão entre as partes e o todo (plenitude) e unidade na realidade (propósito)?; e
- 4) Qual é o destino (meta)?

Tais questões também devem ser abordadas em relação aos modelos de negócios para descobrir a eficácia dos construtos, não de forma reducionista, mas considerando a amplitude de todos os aspectos da realidade. A lógica não é mais apenas a da empresa (Johnson et al., 2008), mas passa a ser a do todo. A sustentabilidade deixa de ser o ambiente (aspecto biótico), mas inclui outros aspectos da realidade, e o desempenho reúne outros aspectos que não são apenas econômicos ou, eventualmente, sociais. Há necessidade de avançar nos modelos de negócios para desenvolver teorias com caráter integrador entre todos os aspectos da realidade, e não separadamente.

Strauss (1995, p. 308) argumenta que os valores se tornaram fluidos e mutáveis em uma sociedade pós-moderna. A ciência moderna ainda precisa cumprir o papel que assumiu e revelar o verdadeiro caráter do universo e a verdade sobre a humanidade. O mesmo aconteceu com o Iluminismo, uma vez que a própria ciência se tornou um receptáculo significativo que está sempre aumentando em volume e, ainda assim, sem sentido. Trazendo essa afirmação para os modelos de negócios, há mais de trinta anos os pesquisadores vêm aumentando o número de

construtos. Até hoje, a sustentabilidade não foi atingida através de um caráter integrador que permita tal anseio.

Uma cosmovisão precede a teoria; assim, a lógica por si só não pode encontrar certezas, pois é apenas um aspecto da realidade. Existem outras garantias, tais como aquelas encontradas através da experiência e apreensão da prática e da fé ou daquilo que as pessoas acreditam com base nas suas cosmovisões. A fé direciona, assim, uma visão de mundo e corporifica atitudes e práticas de vida, replicando por meio do hábito, do raciocínio e da interpretação do conhecimento para a construção de teorias, incluindo os modelos de negócios. A investigação científica também representa um ato de fé transmutado sob a égide da ciência (Troost, 2012). A filosofia reformacional tem a sua visão, cuja principal diferença em relação à filosofia científica é que esta última confronta os limites da investigação. O primeiro centra-se nas origens e na singularidade absoluta, não apenas numa pequena parte da realidade. Tal distinção não encontra base na forma como se relaciona com um problema, mas na forma como as questões são formuladas e respondidas. Reichow (2019) conceitua a cosmovisão reformacional como um sistema de valores que orienta a sociedade de forma ampla.

Todos têm uma visão de mundo e, especialmente na pós-modernidade, há uma percepção ampliada de que diversas verdades podem ser formadas cumulativamente como uma combinação da realidade. Essa visão de mundo da filosofia pós-moderna deve considerar valores universais, incluindo a antiguidade clássica grega de Sócrates e a escolástica medieval de Tomás de Aquino, tais como virtudes, beleza, ética, certo e errado. Na filosofia neokantiana, a realidade é multifacetada. A ciência, as suas teorias e os modelos de negócios são formas simbólicas que surgem de percepções individuais e unilaterais da realidade. Na conceituação pós-moderna de valores em uma sociedade líquida, Bauman (2013) argumenta que os indivíduos escolhem seus valores e, conseqüentemente, suas versões de certo, errado, moral e ética.

Utilizando essa visão do mundo, procuramos compreender as questões fundamentais, em vez de nos restringirmos a comparar sistemas. Porta (2003, p. 30) argumenta que o estudo da filosofia não deve ter como objetivo saber o que os filósofos dizem, mas compreender o que eles dizem como uma solução fundamentada para problemas bem definidos. Devem explicar ou aprofundar seu entendimento para melhorá-los, gerando resultados com equidade para a empresa, seus *stakeholders* e a sociedade. Queremos compreender o problema da estratégia durante a administração de empresas na luta entre sistemas teóricos. Não se trata de uma briga entre teorias, mas de alcançar resultados tangíveis para as empresas, abrangendo a integralidade da realidade e a equidade entre as consequências econômicas, sociais, psicológicas, éticas e

jurídicas. Hartmann (1955, p. 6) destaca o foco excessivo nos sistemas e a falta de análise dos problemas, argumentando:

Mudança de sistemas; eles são como um castelo de cartas de pensamento. O menor choque e eles desmoronam; as conquistas da investigação dos problemas permanecem, apesar da instabilidade dos sistemas.

Os conceitos de modelos de negócios são separados em grupos, cada um definindo aspectos e medindo valores de forma diferente usando uma visão plural. Este olhar apartado entre diferentes sistemas de pensamento promove uma visão de embate entre tais visões de mundo ou sistemas e não a integração entre eles. Segundo Dilthey (1991), a dificuldade está exatamente neste embate entre formas de pensamento ao passo que a solução por sua vez está no oposto, ou seja, na integração e complementariedade. Ele argumenta que os sistemas filosóficos excluíram-se e lutaram entre si em todas as idades, e não há esperança de uma decisão entre eles. A história da filosofia confirma esse efeito do antagonismo dos sistemas filosóficos, das opiniões religiosas e dos princípios morais na intensificação do ceticismo.

Diversas tentativas aparecem na literatura em busca de um valor integrativo e não reducionista para dar sentido avaliar modelos de negócios. Barth et al. (2017) argumentam que o valor intencional representa a atitude de um empreendedor em relação à mudança e à inovação através da sustentabilidade, criando, em última análise, valor sustentável. Contudo, tal sustentabilidade ainda se baseia em aspectos específicos, como aspectos sociais, ambientais (bióticos) e econômicos. Attanasio et al. (2022) sugerem que é a finalidade dos benefícios esperados através de um equilíbrio dos interesses entre as partes. Assim, os autores definem *stakeholders* apenas como participantes diretos, e não como cadeias diretas e indiretas que se relacionam com o negócio. Patala et al. (2014) afirmam que a proposta de valor promete benefícios econômicos, ambientais e sociais que uma empresa geralmente oferece e entrega aos consumidores e à sociedade, considerando os lucros de curto prazo e a sustentabilidade de longo prazo. Eles também sugerem que a sustentabilidade descreve uma linha temporal em que consideram mais enfaticamente apenas dois aspectos que delimitam a sustentabilidade – econômico e ambiental (biótico). A sustentabilidade é, portanto, considerada apenas parcialmente, e outros aspectos ainda precisam ser incluídos.

Dado que as empresas, os consumidores, a sociedade e o ambiente são sistemas extensivos, Jennings e Zandbergen (1995) argumentam que as empresas só podem considerar a sustentabilidade quando fazem parte de um sistema sustentável. Urmetzer (2021) salienta que

o foco ampliado nos modelos de negócios, considerando não apenas os aspectos econômicos, representa questões interligadas e deve ser tratado como um sistema extenso. Através dessa visão ampliada e da compreensão de que estamos em uma abordagem abrangente, a interconectividade entre os mais diversos aspectos da realidade é considerada de forma indireta. Contudo, a percepção e o conhecimento da sustentabilidade ainda precisam ser mais tangíveis (Whiteman et al., 2013). A questão, então, é se alguma ontologia unifica a visão de valor para avaliar o modelo de negócio e a sua eficácia de forma integrativa. Plugge et al. (2021) e Budler e Trkman (2019) sugerem que as análises ontológicas do modelo de negócio deveriam ser mais abrangentes em termos do número de pesquisadores e seus respectivos objetos de estudo no papel de tais ontologias em questões relacionadas às funções dos modelos de negócios e como elas geram valor para o desempenho da empresa. De acordo com Budler et al. (2021), os numerosos construtos associados aos modelos de negócios dificultam sua avaliação. Eles sugerem que aumentar a clareza sobre aspectos essenciais que unificam a amplitude conceitual do assunto, juntamente com métodos para validar escalas de questionários e hipóteses relativas à avaliação do modelo de negócio, pode aumentar a eficiência na avaliação de modelos de negócios.

Estará a ciência cativa do confinamento do exclusivo pensamento relativista sem a possibilidade de buscar valores pré-teóricos que orientem a avaliação dos modelos de negócios e sua eficácia? Se a resposta for sim, a possibilidade de avaliar os modelos de negócios, as nossas ações e a sociedade é remota. No entanto, oferecemos o argumento de que “não”, pois, é fundamental considerar conceitos amplos na procura de valores universais que deveriam orientar a sociedade, oferecendo a coesão e a sua consequente eficácia, e não a sua desintegração. Durkheim (1999), por exemplo, defende a tese de que as relações de troca, geralmente, devem ser apoiadas em obrigações morais e não puramente contratuais para oferecer um conceito absoluto sobre valores. Sem o apoio de valores integrativos ou de ordem moral, que consequentemente trazem confiança, honestidade e lealdade, existe um déficit moral (de valores) nas condições sociais que afeta negativamente o desenvolvimento empresarial em sociedades complexas. Independentemente dos significados dos valores dos investigadores do modelo de negócio, uma estrutura social fundamental é construída através da moralidade ou de valores universais, que são integrativos.

Também baseada na ciência para compreender as estruturas da realidade, o principal diferencial da filosofia reformacional reside na busca pela integração entre os aspectos da realidade e não na sua estratificação. Segundo a filosofia, não existem dois mundos paralelos e dicotômicos, mas sim inter-relações entre tudo o que existe. Grassl e Habisch (2011)

argumentam que o pensamento relativista e positivista não atendeu às necessidades pessoais das pessoas, da sociedade e das empresas e de seus modelos de negócios, apesar das tentativas recentes de descobrir interconexões entre vários aspectos, da consideração de novos *stakeholders* secundários e de busca de avaliações de modelos e conceitos atuais de modelos de negócios. Portanto, ainda é necessário um fator ontológico integrador de valores superiores, e a falta dele representa uma herança de construções formativas e pós-modernas na sociedade moderna.

Apesar da expansão dos estudos sobre a criação de modelos de negócios que agregam valor e incluem novos aspectos, uma fronteira crucial reside na sua avaliação (Budler et al., 2021). Assim, os metamodelos devem ter aplicações práticas para serem avaliados. Essa prática deve relacionar-se com a plenitude e aplicar a conjunção de aspectos da realidade, e não apenas a seleção de alguns. Discutir a eficácia só é possível com uma visão clara de valores, e para falar sobre valores, devemos primeiramente compreender o que são cosmovisões e como elas afetam as nossas proposições e hipóteses, seja na vida cotidiana ou durante a pesquisa.

É um desafio comparar modelos teóricos ou mesmo medir a sua eficácia na prática considerando valores plurais e distintos, porque, se o fizermos, qualquer resultado será considerado correto, num sentido cético. A avaliação deve basear-se em modelos teóricos que sejam aplicados à luz de uma visão de mundo que englobe a plenitude dos aspectos da realidade. A filosofia reformacional oferece uma visão de mundo integrativa e não relativista e por consequência contribui com o estudo em modelos de negócios permitindo avaliar a sua eficácia de forma ampliada. Representam a singularidade e a inter-relação entre os mais diversos aspectos da realidade aplicada no cotidiano e não componentes escolhidos em detrimento de outros. Uma visão integrativa de valores universais deve ter um caráter conceptual na eficiência de modelos de negócios.

Durante a busca pela coerência do modelo, a falta de um conector integrativo afeta a possibilidade de comparações e medições da eficácia dos resultados de uma empresa porque o desempenho se torna um conceito ampliado que transcende apenas as vantagens competitivas (Massa et al., 2017). Conceitos e valores separados não podem criar tal coerência entre outros aspectos, nem o caráter integrador para uma geração equilibrada de valor de forma abrangente para a empresa, seus acionistas e *stakeholders*, mas para a sociedade como um todo, que é a base para a real sustentabilidade. Existe uma oportunidade para realinhar uma definição tão aleatória de valor que está tão amplamente difundida na sociedade pós-moderna. Se essa visão apartada fosse correta, na qual alguns aspectos da realidade se sobrepõem, o mundo teria menos problemas – econômicos, sociais, psíquicos, ambientais, jurídicos, morais e outros. Uma

simples perspectiva filosófica da sociedade é, portanto, suficiente. Veríamos menos problemas graves em todos os aspectos ao inferir que existem melhores formas de gerar coerência e integração do que escolhas aleatórias e foco exacerbado em alguns aspectos em detrimento de outros. Essa análise cabe quando se analisam as empresas, seus modelos de negócios e seus efeitos na prática.

Utilizamos a teoria das cosmovisões (Dilthey, 1991) e a teoria dos aspectos modais (Dooyeweerd, 2014) para descobrir uma forma de avaliar a eficácia de modelos de negócios. Assim, podemos comparar modelos e avaliá-los de forma ampliada. Apresentamos, portanto, um *framework* com aplicação prática que utiliza uma visão de mundo que considera a plenitude e as inter-relações entre tudo o que existe e, conseqüentemente, os aspectos modais de Dooyeweerd (2014). Essa ferramenta orientará as empresas na busca pela efetividade, considerando a realidade de parcelas delas e os mais diversos construtos de modelos de negócios. Assim se contribui para uma maior coerência e resultados práticos nos negócios.

Com a finalidade de permitir a avaliação de tais modelos de forma abrangente apresentamos abaixo a teoria dos aspectos modais e a teoria das cosmovisões e sua proposta integrativa da realidade a qual aplicaremos a modelos de negócios através do *framework* proposto.

2.3 Antecedentes de Herman Dooyeweerd e Wilhelm Dilthey

2.3.1 Herman Dooyeweerd

Herman Dooyeweerd (1894–1977) foi professor de Direito e Jurisprudência na Universidade Livre de Amsterdã, de 1926 a 1965. Foi também filósofo e desenvolveu uma ampla reflexão sobre a ordem cosmonômica e suas leis. O contexto do filósofo era de uma polarização europeia em relação às perspectivas teóricas individualistas, que elevavam a autonomia da compreensão do indivíduo acima da perspectiva comunitária ou social. Assim, estava dada a estratificação da sociedade e não a sua integralidade.

Suas bases filosóficas remontam à influência de Abraham Kuyper (1837–1920), e dialoga com ele sobre suas esferas de soberania, mas ele também estruturou seu pensamento por meio do debate e da crítica tanto com o neokantianismo da escola de Badem (1879–1920) como com a fenomenologia de Edmund Husserl (1859–1938).

Dessa forma, sua proposta filosófica foi direcionada para uma busca contrária à individualidade e, sim, para a integralidade entre tudo o que existe. Essa discussão baseia-se

principalmente em sua teoria dos aspectos modais, que oferece quinze aspectos que se relacionam entre si na busca de sentido.

2.3.2 Wilhelm Dilthey

Wilhelm Dilthey (1833–1911) foi teólogo e filósofo nas universidades de Heidelberg e Berlim, respectivamente. A sua principal contribuição filosófica é a teorização do termo cosmovisões (*Weltanschauung*) e a sua consequente recuperação da rigorosa análise científica das ciências humanas.

Suas bases filosóficas remetem a outro filósofo, Schleiermacher (1768-1834), de quem Dilthey absorveu o estudo da hermenêutica como metodologia de estudo das ciências humanas, valendo-se, assim, do aspecto histórico.

Assim, Dilthey distanciou-se do criticismode Kant (1724-1804) e do positivismo de Comte (1798-1857), argumentando que prejudicava o *status* científico das ciências humanas, porque se baseavam em objetos naturais na busca pela validade universal e não orientado para a visão de mundo do indivíduo, que considerava a reflexão sobre o pensamento bem como a validade das experiências de cada pessoa.

2.4 Teoria das cosmovisões e teoria dos aspectos modais

Qual a conexão entre a teoria das cosmovisões, a teoria dos aspectos modais e os estudos sobre modelos de negócios que utilizam uma visão integradora da realidade? A teoria das cosmovisões de Dilthey precede essa compreensão e conduz diretamente ao pensamento de Dooyeweerd. Dilthey (2010) analisa a relação entre o todo e as partes, representando o caminho para a sua interpretação hermenêutica da realidade, em que as partes se aproximam do todo através da apreensão exclusiva da realidade. O todo é apresentado igualmente às pessoas, mas cada uma o interpreta de maneira diferente. No entanto, os princípios mais elevados (ou universais) unem as cosmovisões. Através de sua teoria das cosmovisões, Dilthey (1991) considera que todas as cosmovisões são válidas, ainda que unilaterais, e, através dessa afirmação, chegamos à teoria dos aspectos modais. Dooyeweerd corrobora a visão de mundo de que as partes oferecem a apreensão da realidade, e o todo se funda através dela. Ele desenvolve assim sua teoria a partir do equilíbrio de aspectos dessa realidade, atribuindo-lhes igual importância e as necessárias inter-relações entre eles. Contrariamente à racionalidade sistêmica, ele vai além e atua profundamente para compreender cada aspecto e suas conexões,

entendendo que um personagem metafísico universal não pode submeter-se apenas a uma questão ou símbolo histórico-cultural.

Como filósofo fenomenológico, Dooyeweerd procura explicar a realidade de forma profunda e rigorosa, regressando à ligação transcendental perdida entre os neokantianos e os próprios fenomenólogos. Ele desenvolve um novo pensamento teórico, indo contra os preceitos humanistas de outras correntes e afirmando que é insuficiente para determinar sua autoridade. Ele absorve a teoria das cosmovisões de Dilthey, na qual os indivíduos desenvolvem visões de mundo através de suas histórias e experiências. Além dessa visão de mundo temporal, o que ordena a realidade é a conexão transcendental que interage com o mundo por meio de impulsos supratemporais do coração. Isso se conecta com essa realidade e cria coerência apenas através de inter-relações entre aspectos da realidade, que detêm a soberania sobre tudo o que existe. Assim, Dooyeweerd reconecta o transcendental à realidade temporal, que foi perdida desde o Iluminismo.

Para esclarecer esse pensamento, precisamos comparar qual sistema ou teoria em modelos de negócios é adequado. Ao buscar eficiência, consideramos conjuntos de aspectos utilizados em cada um e sugerimos novas e mais significativas inter-relações com outros aspectos. Dooyeweerd sintetiza que analisar partes sem conexão com o todo é apenas uma falsa ilusão racionalista da realidade, uma vez que criamos hipóteses por causa da estrutura do conhecimento humano pelo aparato cognitivo (sensações e lógica). Portanto, a negação da epistemologia e o foco exacerbado nos sentimentos, percepções e símbolos da visão de mundo pós-moderna criaram um microcosmo para cada pessoa e seus diversos mundos pessoais. A partir de seus pensamentos, se existe um microcosmos, também existe um macrocosmos, que ele conecta com a teoria das cosmovisões de Dilthey. A conexão do todo e das partes ocorre apenas através da síntese intermodal, da relação entrelaçada entre todos os aspectos. Portanto, é preciso haver mais reducionismo ou absolutização para nos levar a compreender o todo. Esse é precisamente o ponto em modelos de negócios; se temos teorias díspares que consideram um conjunto heterogêneo de aspectos em detrimento de outros, elas não podem levar à efetividade por simplesmente não conseguirem dar conta de tal síntese e serem apenas partes do todo.

Da mesma forma, mantemos uma visão reducionista em relação aos modelos de negócios, aos sistemas deifcantes e às teorias, apesar de chegarmos ao problema em si. Nesse contexto, os modelos de negócios, num mundo pós-moderno, elucidam a individualização através de novas teorias que aproveitam vários aspectos da realidade em detrimento de outros, acabando por estratificá-los e não os unificar como partes de um mesmo todo.

O desafio é, no entanto, pensar fora dessas visões de mundo separadas para encontrar aspectos integrativos da realidade e, conseqüentemente, dos modelos de negócios. Utilizando essa visão do mundo, podemos avaliar a eficácia dos modelos de negócios na prática e avaliar a sua sustentabilidade, criando inter-relações com outras áreas para descobrir como avaliar a sustentabilidade e a eficácia dos modelos. Contudo, considerando uma base epistemológica tão plural, que padrões existem para avaliar a eficácia desses construtos nos modelos de negócios? É uma perspectiva filosófica puramente econômica, econômico-social ou socioambiental? Faltam outros aspectos, e qual o grau de importância desses aspectos? O objetivo do componente plenitude não é oprimir ou rivalizar com os sistemas em modelos de negócios. Porém, como o próprio nome sugere, a plenitude busca tanto aceitar a pluralidade de pensamentos como, principalmente, utilizar que cada um contribua de forma integrativa para a geração de eficácia e resultados empresariais. A ideia é encontrar harmonia nessa pluralidade, mas nunca focar em teorias, apesar da razão prática.

2.5 Teoria dos aspectos modais

Corroborando conceitos de cosmovisões, fé e ciência, Dooyeweerd (2014) sugere que toda cosmovisão segue uma firme convicção ou fé não científica que sustenta conceitos pré-teóricos, representando pilares de todas as teorias. Desse ponto de vista, a base da ciência moderna é a própria fé, que se baseia em cosmovisões e é reforçada através de teorias. Contudo, o caráter mais amplo da fé tem sido praticado como seu pilar central. O problema em separar aspectos da realidade e transformá-los em construtos, especialmente no que diz respeito aos modelos de negócios, é que a dificuldade não está em elaborar o conceito, mas em aplicá-lo e avaliá-lo. Essa tarefa é impossível, porque os construtos com aspectos não refletem a realidade integral, portanto, não podem ser consistentes. Para a filosofia reformacional, e especialmente segundo Dooyeweerd (2014), a realidade é permeada por diversos aspectos que não são relativos nem separados uns dos outros; a cosmovisão ou fé naquilo que se acredita é a inter-relação deles que compõe a própria realidade (Figura 2).

Essa afirmação é fundamental para o avanço desse conceito de filosofia reformacional que está associada à administração de empresas. A criação da sustentabilidade e a avaliação de modelos de negócios consideram apenas todos os aspectos da realidade e os efeitos desse extenso sistema integrado na prática. Fé e lógica são apenas dois desses aspectos. Quando considerados separadamente e não integrados, teremos sempre resultados diferentes, desconexos e insustentáveis na aplicação prática da gestão da empresa e dos seus modelos de

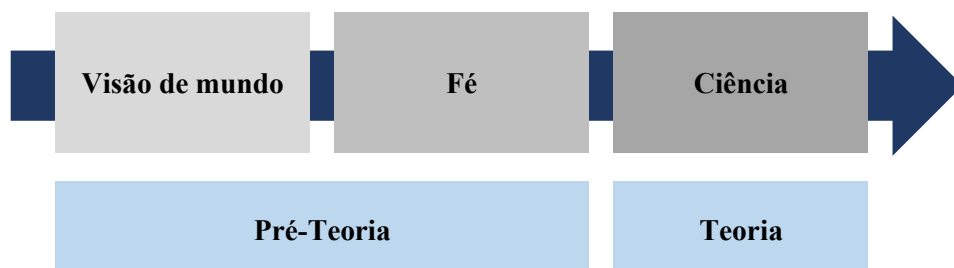
negócios. Portanto, é fundamental gerar coerência e unidade na prática para gerar a eficácia dos modelos preferidos. Contudo, não se trata de deixar tais conceitos como intangíveis na filosofia ou nas ideias, mas é fundamental considerar que só são válidos se aplicados empiricamente. A filosofia reformacional baseia-se na utilização de seus valores e leis, em que se conectam questões transcendentais e a fé na vida cotidiana. Sua base é demonstrar empiricamente que não existem dois mundos dicotômicos, seja da razão ou da fé, mas de forma unificada. Tal filosofia ou visão de mundo reformadora reflete empiricamente a sobreposição entre razão e fé em situações sociais cotidianas, incluindo trabalho, administração e modelos de negócios.

De acordo com os construtos da filosofia reformacional, existe singularidade e inter-relações necessárias entre tudo o que existe e os valores são universais. Utilizando esse fio condutor, os autores criam condições para avaliar os modelos de negócios, comparando como cada quadro gera equidade e inter-relações entre os componentes para gerar eficácia – os autores avaliam os modelos de negócios utilizando conceitos integrativos da teoria dos aspectos modais.

Escolheu-se o construto da teoria dos aspectos modais de um dos expoentes dessa visão da filosofia reformacional de Herman Dooyeweerd (2020). Ele desenvolveu a teoria dos aspectos modais para que sua análise filosófica da vida passasse por uma visão cosmonômica transcendental como explicação de todos os fenômenos. Quinze aspectos ou componentes direcionam a realidade, e cada um se relaciona diretamente com o outro, e somente esse relacionamento equilibrado oferece benefícios reais. Os aspectos são písticos (fé), éticos, jurídicos, estéticos (ou harmonia), econômicos, sociais, simbólicos (ou linguísticos), históricos, analíticos (ou lógicos), sensíveis (ou sensoriais), bióticos, físicos, cinemáticos, espaciais e quantitativo (ou numérico). Sua teoria unifica aspectos da realidade para que se possa aplicá-la aos modelos de negócios empreendedores. Consequentemente, analisamos suas inter-relações, especialmente comparando a geração de sustentabilidade e desempenho baseado na equidade entre os aspectos apresentados.

Figura 2

A relação entre ciência e cosmovisões



Fonte: elaborada pelo autor.

Dooyeweerd (2020) oferece um exemplo. Ao considerar o aspecto sensível da experiência, seu núcleo modal é justamente um sentimento que não pode ser definido logicamente. Contudo, revela apenas o seu significado em coerência com uma relação com outros aspectos da experiência. Um segundo exemplo envolve a nova busca de uma empresa por questões relacionadas ao ESG, sejam elas ambientais (bióticas) ou sociais. Esses aspectos afastaram-se do ponto de vista econômico e não se sustentaram, tal como, inversamente, o planeta não apoiou o aspecto puramente econômico do capitalismo selvagem durante o século XIX. Nesse exemplo, o aspecto social passa a ser objeto do econômico porque não há como haver trocas se não houver sociedade ou meio ambiente. Consequentemente, qualquer aspecto tem um núcleo modal, que garante irreduzivelmente o seu significado, mas só tem significado quando se relaciona com outros núcleos modais de outros aspectos da experiência. Tal relação precede ou segue um aspecto considerado na ordem temporal de forma antecipatória ou retrocipatória.

Dooyeweerd (2020) argumenta que analisar a realidade do ponto de vista individual, ou mesmo de alguns de seus aspectos em detrimento de outros, é apenas absolutista ou reduz seu significado central, criando uma antinomia entre teorias. No entanto, a individualidade sensibiliza excessivamente os valores pelo método da cultura. Funciona de forma generalizante: se a individualidade pertence às sensações no sentido kantiano, ela não atua com funções no sentido modal das esferas, e, sozinha, é sem conexão. O pensamento sozinho não pode cruzar a fronteira cósmica do tempo, apenas a conexão transcendental da fé e do coração. Com a sua crítica à razão pura e à relação entre fenômeno e substantivo, Kant (2008) parece assim ter criado a teoria das antinomias, uma vez que não explica claramente o que é um substantivo, que, segundo Dooyeweerd, tem um carácter transcendental, sendo a origem de toda causalidade. Assim, a plenitude nunca é dada na experiência se apresentada como absoluta, autossuficiente e incondicional. O mundo não é, portanto, caótico, mas ordenado, e as teorias reducionistas nada mais são do que uma ilusão dialética infundada, movida por sensações e aspectos históricos, lógicos e sociais.

Para integrar e compreender a realidade sob a teoria dos aspectos modais, é essencial compreender a função objetivo dos aspectos e as relações entrelaçadas entre eles. Essas só fazem sentido no que diz respeito à experiência humana no ego, o centro religioso do mundo empírico. O conhecimento não tem carácter neutro ou se baseia de forma independente em si mesmo, mas na coerência dos aspectos modais, sem absolutização e assumindo os limites da

lógica e da razão contidos no empirismo científico. Uma compreensão profunda do que são, das funções de cada aspecto modal e de sua relação entre si é fundamental para a compreensão da teoria dos aspectos modais e sua relação com o todo.

Dooyeweerd (2020) desenvolveu a teoria dos aspectos modais, explicando a realidade por meio de suas características e inter-relações encápticas entre si. Não há, portanto, como descrever a realidade sem tais relações, porque, embora cada aspecto modal tenha a sua soberania, eles não são independentes um do outro ou partes do todo. Dooyeweerd, em vez disso, argumenta que a estrutura do todo guia as partes. Assim, para que uma estrutura empresarial seja sustentável, deve equilibrar todos os aspectos. Strauss (2004) argumenta que, embora o pensamento humano tenha uma tendência totalizante, isso não garante que o universo nada mais seja do que uma entidade única que pode ser dividida como um bolo. Usando essa afirmação e lógica, surge um problema com a compreensão da realidade quando se assume que um pedaço de bolo é o próprio bolo. Porém, assim como um pedaço é uma parte, não pode ser o bolo inteiro, por isso criamos construtos em modelos de negócios que consideram apenas alguns componentes em detrimento de outros. Strauss (2004) sugere que os aspectos modais não são cortes ou categorias, porque a realidade não pode ser dividida, nem são propriedades, entidades ou construções mentais. É necessária mais clareza ao considerar sua relação como lei, sujeito, universalidade e individualidade. As experiências diárias alinham-se totalmente com vários tipos de coisas, processos e entidades sociais. A teoria dos aspectos modais distingue-se das ciências sociais e naturais, nas quais nada faz parte do todo, mas são entidades que, na sua imbricação, formam o todo.

Na teoria de Dooyeweerd, tal ordem entre aspectos é uma sequência rígida. Um aspecto combina características do anterior na chamada retrocipação e do último aspecto que o precedeu, dando sentido e conexão com ele na chamada antecipação. Paralelamente às funções para frente ou para trás de cada aspecto modal está seu núcleo independente de significado, cuja soma das relações entre todos os aspectos produz significado e coerência e promove a unidade na realidade. A principal questão apresentada na teoria dos aspectos modais é a relação sujeito-objeto entre tais aspectos. Nenhum aspecto é mais ou menos importante que outros; depende da mudança do relacionamento entre eles, e um ou mais aspectos criam a base para os outros. Por exemplo, a linguagem é necessária para que o aspecto social exista. Neste caso, o sujeito é social e o objeto é lingual. As inter-relações entre os aspectos modais orientam a realidade em suas visões de mundo. Retrocipações ou antecipações são as relações de cada aspecto modal com outros; sem eles, não há sentido. Cada aspecto aparece antes precedido de outro, dando

sentido (antecipação) ou refletido em um aspecto superior, e gerando assim singularidade entre eles para que nenhum seja mais importante que outro.

Tal relação demonstra a indissolubilidade da relação entre raciocínio e antecipação entre aspectos e a base fundamental da teoria dos aspectos modais. Por exemplo, o aspecto simbólico prepara o aspecto jurídico, em que o segundo é antecipado no primeiro. Dooyeweerd cita o pequeno martelo no tribunal que denuncia que o juiz tomou uma decisão. Ainda, entre outros aspectos e explicações mais profundas, é a econômica, que não representa uma relação de ganho, mas uma relação de equidade ou até frugalidade, retirando o excesso do conceito. Excesso ou troca sem patrimônio não é economia, uma vez que distorce o significado devido à falta de consideração ou antecipação de outros aspectos, como a ética.

O pensamento humanista faz com que o aspecto lógico dê sentido ao número, tornando esse sistema refém, pois não possui tal capacidade sozinho. Ao reduzir a explicação da realidade ao aspecto lógico ou matemático, os logicistas refutam o caráter irreduzível do significado dos aspectos modais, reduzindo-o a uma origem lógica, considerando o espaço da matemática como absoluto, ou analisando a realidade histórica como as ciências naturais de forma diferente. Mais evolucionária do que a abordagem de Auguste Comte, a própria lógica antecipa a história para a sua interpretação de forma historicista.

Dooyeweerd alerta que a razão teórica deve integrar-se à natureza como juiz, não como aluno, pois vai além da lógica. O aspecto histórico não pode ser visto de maneira uniforme e na individualidade do fenômeno, nem com um olhar cultural de compreensão coletiva, como acontece com a intersubjetividade trabalhada pelo “espírito” de Hegel. A cultura faz parte da história, mas não é só isso. A cultura é definida de forma não uniforme, não de sentimento, de leis da natureza ou fixa. Resulta de um instinto social, de um sentimento construído sobre um modelo fixo. A cultura é construída entre as pessoas, dando forma cultural a partir de suas existências sociais, portanto analisá-la de forma independente por meio de sensações é uma forma de característica psicológica da cultura que vai contra si mesma. A cultura é apenas um aspecto modal da experiência social, e é impossível identificar a experiência temporal humana apenas com ela, como faz o humanismo.

O erro é que a identificação da cultura e da vida social de uma comunidade nacional mascarou essa visão historicista da realidade social. A cultura não existe sem um composto pré-lógico, portanto não há vida social ligada à cultura sem esse composto. As escolas neokantianas negam a realidade da cultura de uma forma que a individualiza no domínio dos valores. Assim, se os valores são culturais, eles são individuais e mutáveis ao longo do tempo. Contudo, qualquer forma de compreensão da cultura e do ponto de vista histórico deve ser corrigida

eliminando o seu núcleo modal. Através da sua absolutização não simbólica e cultural, embora algo analítica através da lógica pura, a fenomenologia é impedida de ver as fronteiras da lógica e as relações modais com outros aspectos. O expoente e criador mais significativo do método fenomenológico, Edmund Husserl, sugere que o todo não é permeado por várias partes, mas está contido apenas no sentido analítico. As sensações não têm fim em si mesmas, como acontece com os neokantianos, que interpretam a criação de antinomias nessas interpretações em que o fenômeno passa a agir sem o próprio número e tais compostos metafísicos.

As sensações são, per se, aspectos pré-humanos (ou seja, para os animais), e somente a antecipação do aspecto lógico torna possível a profundidade. Várias outras antecipações devem ser consideradas como um senso de justiça, ética ou moral. Como cada aspecto não atua de forma independente, uma visão reducionista da realidade, como no ponto de vista da realidade dos historicistas que busca compreender o mundo através de uma sensação histórica, social ou, cria um abismo entre os aspectos modais que os separa artificialmente através de ismos. A história perde o sentido se a raiz religiosa for removida e o núcleo modal estiver na cultura, mas só faz sentido com a fé. A cultura foi transformada na visão humanista em apenas uma construção teórica, em que reduziu o ponto de vista histórico e não o sociológico e econômico, entre outros.

A redução dos aspectos normativos da sociedade no histórico remove valores supratemporais de justiça, beleza, verdade e sacralidade por seus valores positivos. Segundo a história, a justificação de valores é um grande sistema que se disfarça de problema. Ela mina a fé racional em valores absolutos e relativizados e os padroniza em valores objetivos na vida cotidiana imanente. Em Silva (2012, p. 36), Dilthey comenta a relativização de valores e visões de mundo em apenas alguns aspectos, como sensações, experiência prática e historicismo, mas que não corresponde à realidade na prática: “Nas veias do sujeito cognoscente construído por Locke, Hume e Kant não circula sangue, mas a seiva rarefeita da razão, como mera atividade intelectual.” Os comentários de Dilthey, os autores e a teoria do pai das cosmovisões falam contra a perspectiva filosófica neokantiana que se concentra no carácter da realidade empírica e na sua interpretação, um forte sintoma do declínio dos fundamentos da sociedade ocidental, e como um reducionismo artificial. Se a ciência é um conceito histórico, é impossível formar uma teoria da história, uma vez que todos os conceitos não teriam sentido. Dooyeweerd (2014) argumenta que a história não é uma ciência natural, e sua absolutização destrói seu significado histórico. Se a história for formada evolutivamente e individualmente, diversas histórias e culturas passarão a ter um carácter formativo nela, sendo assim uma relação de poder de poucos

que inclui a história “oficial” que retroalimenta a cultura que influencia artificialmente os comportamentos, que é paradoxal.

Nessa visão, o passado histórico e cultural permeia o presente e o futuro na continuidade do desenvolvimento cultural e tem força para se dissociar de uma tradição supraindividual. Associando a história a uma visão cultural que poucos adotam, o poder resume uma questão sociopsíquica apoiada no significado físico na visão positivista. Nietzsche, por exemplo, estrutura o significado da vida examinando o poder e as possibilidades de as pessoas exercê-lo sem limites ou valores universais, conectado apenas com a sua interpretação da realidade na forma de poder. O poder transcende apenas a questão psíquica, na qual a história não é apenas psicologia social, mas se integra em todos os aspectos, e essa relação não pode ser causal, mas sim interpretativa. A analogia de valores só pode existir com uma base conceitual ou pré-teórica. O que se segue é apenas uma mistificação do significado, pelo que não pode haver progresso cultural porque a individualidade histórica não dá qualquer direção e deve ser autossuficiente.

Hegel et al. (1977) relatam o avanço progressivo da consciência da liberdade, mas permanece restrito a um reducionismo psíquico coletivo na construção da cultura e, conseqüentemente, da história. Se a realidade for construída por tal consciência, as pessoas fora de uma sociedade estariam fora da realidade ou de outra, como os não europeus, os indianos ou os africanos. Tal ideal personalizado de consciência histórica não pode existir, e o reducionismo lógico do desenvolvimento da história leva ao ceticismo. Portanto, o amor cultural por si mesmo é idolatria e se relaciona com o Eros no caráter formativo do poder no sentido de dominação cultural a partir de uma visão de mundo reducionista. Marx quis separar a ordem cósmica dos aspectos do significado, explicando a estética e a concepção de justiça e moralidade, entre outros, em termos de uma reflexão ideológica do sistema econômico de produção, deixando assim de lado outros aspectos da realidade.

Um novo exemplo demonstra como as pessoas avaliam de forma errática a eficácia e a sustentabilidade dos modelos de negócios e das empresas. Em 2022, uma revista nacional publicou uma atualização anual da lista das melhores empresas brasileiras. Nesse tradicional e respeitado *ranking*, a avaliação dos “melhores” envolveu uma metodologia que combina apenas três componentes ou aspectos, no sentido de Dooyeweerd – contábil-financeiro (econômico), socioambiental (biótico e social) e de governança (social). Esses pressupostos colocaram as empresas com elevada rentabilidade e práticas ambientais sólidas no topo da classificação. No entanto, apesar dos resultados promissores, alguns estavam envolvidos em problemas de justiça, pelo que a classificação ignorou aspectos como éticos ou jurídicos. Outros associaram

os investimentos em ESG ao lado social de uma forma relativista, por exemplo, doando um dia de rendimento a crianças necessitadas, mas simultaneamente desperdiçando toneladas de papel através de descartáveis. Os produtos ultraprocessados ainda produzem obesidade e outras comorbidades, ignorando os aspectos bióticos e, eventualmente, éticos. Portanto, não consideramos todos os aspectos da realidade. Nesse caso, torna-se impossível ter um quadro de negócios sustentável e comparar corretamente a eficácia das mais diversas empresas.

A filosofia reformacional e Dooyeweerd (2014) são críticos do relativismo, do racionalismo e de outros movimentos humanistas, uma vez que consideram que as suas teorias são insuficientes para explicar os vários fenômenos da ciência, sejam eles naturais, sociais ou exatos. Dooyeweerd (2020) comenta os diferentes aspectos dos sentimentos e emoções difundidos a partir de uma sólida compreensão de tal viés relativista e que nada mais é do que a relação entre alguns aspectos da existência, como psíquicos, sociais e outros, mas nunca imbricação entre todos, gerando coerência e singularidade. Ele busca acabar com os dualismos e absolutizações de concepções, seja na história ou na filosofia, que reduzem a humanidade a animais racionais, segundo Rushdoony (1999). Seus conceitos revelam a multidimensionalidade de um indivíduo e as inter-relações entre os componentes da existência, que não pode ser descartado.

Os aspectos modais criam coerência através de diversas formas e relações entre si (Basden, 2011). Eles formam uma sequência, não de baixo para cima, mas considerando aspectos que vêm antes e outros depois, cada um precedendo o outro numa relação de dependência. A união deles cria o significado dos aspectos, uma vez que cada um não consegue compreender a realidade individualmente. Dooyeweerd (2014) discute cada um separadamente, mas a coerência dos aspectos se deve à sua imbricação ou inter-relação. As conexões entre eles são inseparáveis e criam significado. Basden (2020) argumenta que os aspectos modais não são categorias, como sugere Maslow (1943), partes de um sistema Bunge (1979), ou ações de Habermas (1984), mas algo mais profundo que torna as coisas possíveis. Os aspectos se conectam à estrutura da realidade como esferas de significado, que tornam as coisas possíveis, e esferas de leis, que conferem caráter funcional e normativo.

Basden (2011) sugere que os aspectos modais são esferas de significado, fornecendo maneiras pelas quais as coisas, na realidade, criam significado. Aay e Langevelde (2005) argumentam que a metateoria de Dooyeweerd pode ser utilizada com benefícios consideráveis na integração dos principais modelos de desenvolvimento econômico regional na geografia e na economia e na estruturação e contextualização da investigação empírica nessas áreas. Os aspectos modais são divididos em vários grupos (Figura 3).

Figura 3*Categorias dos aspectos modais*

Categorias	Aspecto modal	Núcleo de sentido
Harmonia em sociedade	Pístico	Fé, certeza, segurança
	Ético	Amor, lealdade
	Jurídico	Retribuição, justiça, legalidade
Vida em sociedade	Estético	Beleza, harmonia
	Econômico	Frugalidade, moderação
	Social	Relações sociais
Cognitivos	Linguístico	Símbolos, significados, linguagem
	Histórico	Força formativa, controle, cultura
	Lógico	Análise, identificação das diferenças

Categorias	Aspecto modal	Núcleo de sentido
Pré-humanos	Psíquico	Sensibilidade, emoções, afeto
	Biótico	Vida orgânica, vitalidade
	Físico	Energia, força, mudança, dinâmica
Matemático	Cinemático	Mobilidade, movimento mecânico
	Espacial	Extensão contínua
	Numérico	Número, quantidade

Fonte: Adaptado de: *What is reformational philosophy? An introduction to the cosmonomic philosophy of Herman Dooyeweerd*, de Troost, A. 2012, p.353.

Abaixo apresentaremos o framework proposto para avaliação de modelos de negócios embasado na teoria dos aspectos modais e teoria das cosmovisões. Este framework se propõe a conectar de forma ampliada os mais diversos aspectos da realidade e através da equidade entre as suas relações demonstrar a eficácia dos referidos modelos.

3 O FRAMEWORK F.A.I.T.H.

Para encontrar a sustentabilidade usando uma visão de mundo integrativa e não reducionista e, assim, avaliar os construtos do modelo de negócio, a seção seguinte considera tanto a conceituação quanto o uso de cinco componentes essenciais, nos quais sua compreensão e relações entre eles preenchem a lacuna – *Fullness* (ou seja, a relação entre cada parte e o todo), *Action* (ou seja, prática), *Internalization* (ou seja, cultura), *Target* ou objetivos mensuráveis e *Hassle-free* (ou seja, estratégias e táticas ágeis). Os autores consideraram conceitos sobre visões de mundo e valores da contemporaneidade pós-moderna e seus efeitos na elaboração dos

construtos do modelo de negócio e de outra visão de mundo de natureza abrangente oferecida pela filosofia reformacional. *Fullness* é essencial e se retroalimenta nas demais na construção de sentido para aplicação prática. *Action* envolve a aplicação prática do dia a dia de uma empresa. *Internalization* representa as culturas e questões associadas às percepções de valores em relação às partes interessadas. O componente *Target* baseia-se na compreensão de como um modelo de negócio ajusta suas metas dadas as uniões entre vários aspectos, e *Hassle-free* funciona aplicando tais relações entre os componentes em um mundo dinâmico por meio de estratégias ágeis.

A criação de sustentabilidade e efetividade no modelo de negócio permeia amplas relações entre aspectos da realidade na mesma proporção em que as teorias são precedidas de questionamentos de visões de mundo e de fé naquilo que se acredita. A estrutura cria uma ferramenta que utiliza uma visão ontológica dos valores universais. A aplicação dessa ferramenta gera e mede a eficácia dos modelos de negócios. Consideramos o valor oferecido por meio de relações iguais entre os 15 componentes da teoria dos aspectos modais de Dooyeweerd para avaliar os modelos de negócios. A configuração e a reconfiguração entre os aspectos modais devem ser realinhadas constantemente no *framework* e, conseqüentemente, em seu modelo de negócio enquanto busca a eficácia. As relações entre valor e construção de propósito, ações, cultura, processos, objetivos claros e simplificação são impulsionadores do desempenho do modelo de negócio nesse *framework*. Todos os pontos devem se reconectar continuamente com *Fullness* e os aspectos modais da realidade para gerar coerência.

A proposta é oferecer o *framework* F.A.I.T.H (Figura 4), que combina cinco componentes que se reconectam através do primeiro – *Fullness*.

Figura 4*Componentes do framework*

F FULLNESS (TOTALIDADE) • O negócio não tem seu fim em si mesmo, bem como se relaciona com tudo o que existe. • Propósito amplificado. • Considera os 15 aspectos modais e sua interação.			
A Action (Ação)	I Internalization	T Target (Metas)	Hassle Free (Simplificação)
• Implementar o modelo de acordo com o propósito. • Táticas e ações.	• Cultura como diferencial para o negócio através da geração de compartilhamento de propósito e objetivos comuns. • Geração de vantagens competitivas. • Recursos e rotinas bem como sua capacidade para execução.	• Metas claras para o negócio. • Indicadores de <i>performance</i> que englobem tanto a totalidade quanto a interação entre os aspectos modais.	• Não há nada complexo demais que não possa ser simplificado. Pense grande, mas pense simples.

Fonte: elaborada pelo autor.

Com base na teoria dos aspectos modais de Dooyeweerd, o primeiro componente catalisa a estratégia e as ações de uma empresa por meio de valores. Assim, sinergiza os aspectos modais e outros componentes da estrutura para criar coerência e unidade. O segundo componente, *Action*, implementa o *framework* através de ações táticas apropriadas na prática, tais como visão absoluta e plenitude da realidade. *Internalization* concentra-se em duas funções. A primeira é prestar atenção aos processos para que sejam flexíveis e adaptáveis às mudanças do mercado. No entanto, também proporciona uma cultura empresarial que integra aspectos modais, durante a qual somente uma cultura empresarial unificada por valores absolutos em sua mais ampla cadeia de *stakeholders* pode oferecer resultados sustentáveis e equitativos para a sociedade.

A seguir vem *Target*, que cria metas claras que se alinham por meio de um balizamento de indicadores que conectam uma empresa com a unidade dos aspectos modais, com uma noção mais ampla de efetividade. É fundamental que o objetivo, ou destino, da empresa esteja sempre ligado à sua origem (valores) e crie coerência entre todos os aspectos modais, pois atingir

objetivos sem propósito, especialmente valores partilhados, significa, paradoxalmente, que os objetivos não foram alcançados. Esse componente contribui dramaticamente para avaliações de resultados de curto prazo. Reconecta a empresa ao seu propósito e motivação original, permitindo-lhe adaptar-se a novas situações e processos. O *Hassle-free* foca na simplificação, seja de ações, objetivos, processos ou relacionamentos, entre aspectos modais e de propósito. Permeia os demais componentes para oferecer eficácia e coerência, encurtando caminhos.

Foram realizadas pesquisas que interpretam princípios filosóficos e os aplicam na prática, mas uma estrutura de ferramentas criada para modelos de negócios é rara. Os exemplos incluem Verkerk e Zijlstra (2003), De Vries et al. (2004), Strijbos e Basden (2004) e Basden (2008). Verkerk (2014) demonstra a riqueza filosófica da teoria dos aspectos modais, da teoria das estruturas de individualidade e da teoria dos motivos básicos, uma base para os engenheiros aplicarem diariamente. Lopes et al. (2020) analisam as mudanças no quadro empresarial do The New York Times, constatando que o uso de fatores lógicos e tradicionais em detrimento de uma visão ampliada e a falta de inclusão de outros aspectos como pístico (fé), ético, jurídico e estético foi crucial para a não aplicação de um novo *framework*.

3.1 *Fullness*

Com base em pressupostos da filosofia reformacional, em que cada aspecto da realidade se relaciona com outros, os resultados empresariais não devem ser vistos como fins. Johnson et al. (2008) argumentam que uma empresa de sucesso encontra maneiras de criar valor para os consumidores. Freeman (2004) sugere que a diversidade de interesses entre os grupos de partes interessadas faz parte da procura de equidade e, no caso de um enquadramento empresarial, compreender as necessidades e os interesses para partilhar valor é um desafio. É simples demonstrar a proposta de valor de uma empresa sem considerar a totalidade das suas imbricações, que não são apenas sociais e económicas. A teoria dos *stakeholders* amplia esse discurso, mas ainda precisa desenvolver uma sinergia mais ampla que conecte os negócios à diversidade da realidade e às suas inter-relações entre os aspectos modais. Quando os autores consideraram os consumidores, os *stakeholders* e suas correlações apenas entre aspectos económicos, éticos e sociais, ainda precisaram conectar a análise com tudo o que existe, uma vez que relações equitativas entre outros aspectos proporcionam esse equilíbrio. Discutindo análises de modelos de negócios e estratégia, Milgrom e Roberts (1984) argumentam que a alta consistência ocorre quando o aumento de um componente ajuda outro a crescer, mantendo o equilíbrio entre eles. Em sua plenitude, os componentes são os aspectos modais, que, segundo Dooyeweerd (2020), dão sentido à realidade, e os elementos secundários, os demais componentes do arcabouço proposto. Zott et al. (2011) argumentam que a consistência em modelos de negócios está relacionada a três pontos – consistência entre os componentes do modelo de negócio, consistência do modelo de negócio com a estratégia de uma empresa e os modelos de negócios de outras empresas. Nesse quadro, a estratégia incorporada para gerar eficácia e consistência reside na compreensão dos valores partilhados, cuja imbricação cria equilíbrio, eficácia e significado nos modelos de negócios.

3.2 *Action*

Mesmo uma proposta de valor sólida englobada em conceitos da filosofia reformacional, especialmente a teoria dos aspectos modais sem ações práticas, não tem valor e permanece apenas como ideias sem gerar resultados tangíveis. O segundo componente, ação, baseia-se nas ações concatenadas com o propósito em *Fullness*, em que ambas são

retroalimentadas durante a busca pela efetividade. Para ser vista efetivamente na prática, a proposta de valor em sua plenitude deve relacionar-se continuamente com conceito e prática. Alguns grupos entendem as estruturas empresariais como fenômenos empíricos ou atributos da empresa. Tais atributos são determinados empiricamente e não conceitualmente, classificando as manifestações organizacionais objetivas de acordo com o aprendizado. Nesse contexto, alguns autores assumem duas partes ao desenvolver uma estrutura de negócios – a seleção das atividades com as quais a empresa trabalha e os resultados dessas atividades (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Weill et al. (2011) argumentam que um modelo de negócio baseado em inovação e propriedade intelectual supera outros modelos.

Brea-Solís et al. (2015) argumentam que o desenho e a escolha de uma estrutura de negócios ideal que crie vantagens competitivas são significativos, mas o que importa é a implementação, uma vez que só ela explica o desempenho. Casadesus-Masanell e Ricart (2011) sugerem que estratégia significa escolher uma estrutura de negócios com a qual uma empresa compete no mercado, e táticas referem-se a escolhas residuais abertas à empresa devido ao modelo de negócio escolhido. O componente *Action* coloca em prática o *framework* de acordo com o valor absoluto que *Fullness* já descreve, que é a sinergia entre os aspectos modais por meio de ações táticas que podem ser aplicadas e revisadas constantemente, gerando vantagens competitivas reais e não apenas conceituais. Tais ações devem estar integradas entre o propósito e o dia a dia da empresa, conectando ambas as visões – metaconceito e prática – e gerando resultados tangíveis.

Casadesus-Masanell e Ricart (2010) argumentam que estratégia significa escolher uma estrutura de negócios com a qual uma empresa compete no mercado, e táticas referem-se a escolhas residuais abertas à empresa devido à opção do modelo de negócio de moldar a sua implementação. Brea-Solís et al. (2015) sugerem que outro conceito empírico essencial é o desenho e a escolha de uma estrutura de negócios ideal que crie vantagens competitivas, mas o que importa é a sua implementação, uma vez que só ela explica o desempenho. Essa perspectiva filosófica lança luz sobre uma relação dialética de nível semelhante de importância entre teoria (visão de mundo e fé) e prática (ação), em que cada componente retroalimenta o outro, conferindo sentido à realidade. A ação, portanto, retroalimenta a teoria, e ambas se conectam numa relação imbricada e contínua devido às suas visões de mundo. Para que possamos avaliar a eficácia dos modelos de negócios, a sua sustentabilidade e o seu desempenho, devemos ser capazes de conectar todos os componentes da taxonomia proposta para perceber o seu resultado na prática ou a sinergia entre os aspectos modais através de táticas de ação que possam ser aplicadas e revisadas constantemente, gerando vantagens conceituais precisas e não apenas

competitivas. Tais ações devem estar integradas entre o propósito e as ações cotidianas da empresa, conectando visões (metaconceito e prática) e gerando resultados tangíveis.

A própria prática valida a equidade entre os aspectos da realidade e, assim, o planejamento estratégico deve expor o alcance desse equilíbrio durante a prática de suas ações. As interconexões entre outros aspectos, as múltiplas partes interessadas e a sustentabilidade de todo um sistema social, político, econômico e ambiental são partes formativas dos modelos de negócios, e as avaliações tornam-se complexas. Qual é, então, a fórmula para avaliar a eficácia dos modelos e a cocriação e apropriação de valor entre eles? A tarefa é ainda mais árdua quando os pesquisadores têm visões díspares sobre qual grupo de aspectos é mais importante, impossibilitando avaliar e comparar a eficácia dos construtos.

3.3 Internalization

Trabalhar a cultura corporativa por meio da convergência conceitual e prática de valores em *Fullness* é a internalização, uma visão de mundo diferente entre as empresas. Garante que os valores se realinham na prática e que os propósitos da empresa sejam baseados no compartilhamento desses valores, gerando compartilhamento de rotinas, processos, clima organizacional, cultura empresarial e eficácia. Os gestores devem, portanto, estar atentos às relações pessoais cotidianas em todos os níveis da empresa para promover uma cultura empresarial que englobe os propósitos integrativos propostos no primeiro composto da estrutura. Na prática, a compreensão e a assimilação dos valores propostos representam uma interpretação dos colaboradores em todos os níveis. A tomada de decisões, portanto, pode ser deficiente, uma vez que utiliza propostas de valor que se alinham apenas parcialmente com os valores oficiais propostos e pode causar ineficiências ou mesmo inércia durante esses processos (Ocasio, 2011; Porac & Tschang, 2013; Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Chesbrough e Rosenbloom (2002), March e Simon (1958) e Tripsas e Gavetti (2000) argumentam que gestores e funcionários geralmente criam imagens de uma estrutura existente e a adaptam com base em suas convicções, cognições ou no que quer que lhes seja mais familiar. Os modelos de negócios representam, assim, imagens ou interpretações de sistemas ou modelos de funcionamento das empresas e dizem respeito às manifestações, percepções e criação de sentido para o seu desenvolvimento e construção. O compartilhamento de valores não ocorre conceitualmente, mas, principalmente, historicamente, o que impulsiona o desenvolvimento de uma estrutura de negócios que é, ao mesmo tempo, multifacetada e dinâmica. As relações entre o amadurecimento de um *framework*, sua aplicação e interpretação perante os *stakeholders*

devem, portanto, também seguir uma lógica dinâmica e amplas conexões entre eles. O papel da média gestão nesse processo é fundamental, porque o seu carácter funcional diz respeito à base e aos gestores de topo da empresa (Rouleau & Balogun, 2007).

O desafio da internalização é conseguir um amplo compartilhamento e assimilação do propósito e dos valores compartilhados aplicados ao *framework* para que seja possível gerar não apenas vantagens competitivas, mas também uma correlação entre vários aspectos modais, incluindo questões psíquicas (satisfação e saúde mental), apoiando a lógica (análises e processos) e a lógica como base da cultura empresarial. Consequentemente, a concatenação é natural quando se cria uma linguagem (significado) que desenvolve relações sociais sólidas para atingir objetivos econômicos. A internalização do propósito e sua relação com os aspectos modais do Dooyeweerd permitem a exploração aprofundada das relações comerciais para buscar tal eficácia.

Cohen e Levinthal (1990) argumentam que a definição de capacidade de absorção – isto é, absorver e replicar conhecimento dentro de uma empresa – está relacionada aos valores dessa nova informação externa, assimilação e aplicação de uma forma que a capacidade de absorção de uma empresa se desenvolve cumulativamente, e essa tarefa é construída através do conhecimento existente. A questão cultural, não só da empresa, mas principalmente dos colaboradores, é fator preponderante, seja na absorção de novos conhecimentos, seja na singularidade de suas visões de mundo e propósito. Essa questão é fundamental quando se discute a aplicação e eficácia dos modelos de negócios das empresas. Markides e Oyon (2010) argumentam que uma estrutura de negócios distingue uma empresa de acordo com sua estratégia, cultura e processos. Provance et al. (2011) sugerem que os modelos de negócios são tradicionalmente vistos como construções de valores internos, estratégias organizacionais estratégicas e recursos.

Essa subseção tem um problema real com visões de mundo e relações entre sistemas e problemas. Numa sociedade pós-moderna, cada um apreende a realidade à sua maneira, então, como podemos desenvolver um planejamento estratégico e culturas empresariais que os colaboradores absorvam, abrangendo essas percepções díspares e simultaneamente alcançando um objetivo definido? As cosmovisões movem as crenças das pessoas sobre algo (a fé), solidificando-se em última análise em seus construtos e conceitos, que são estruturas no sentido de certezas ou mesmo de ciência. A internalização ou capacidade de absorção de uma empresa deve então ser precedida de uma ligação com visões de mundo que considerem os colaboradores, sejam eles gestores de topo ou inferiores. Minbaeva et al. (2003) argumentam que a capacidade de absorção de uma empresa depende exclusivamente dos funcionários.

Assumindo conceitualmente e não praticamente, tal visão, missão e valores seriam utópicos sem uma conexão cultural ou sociológica.

Consequentemente, a influência na interpretação, internalização e disseminação do propósito da empresa é altamente relevante, especialmente a partir do sentido e da criação de sentido. Internalizar o propósito em si é responsabilidade de todos na empresa, inclusive dos gestores de topo, e associar a questão cultural ao relativismo pós-moderno facilita assim a compreensão da dificuldade de convergir um objetivo comum, dadas as visões de mundo díspares. Esse sistema se comunica apenas se houver um conector e se os valores forem semelhantes.

3.4 Target

Uma meta que se conecte com a plenitude da realidade em relação a um modelo de negócio é prática e é necessário foco para conectar-se ao propósito original ou primário. Isso se subdivide em indicadores que demonstram sua eficácia prática, pois expõem os resultados de uma empresa e a correlação entre os aspectos modais na íntegra. Eles têm um objetivo claro para o negócio ao criarem indicadores de desempenho simplificados, incluindo completude e interações entre aspectos modais. Tal princípio é fundamental para oferecer um direcionamento mais significativo que se conecte com os valores originais ou absolutos e não com fatores táticos ou que não busquem as interações entre os aspectos modais propostos em sua plenitude.

Revisamos a literatura sobre estratégia, especialmente no que diz respeito a ferramentas que medem metas, e oferecemos exemplos que incorporam o desenvolvimento de conceitos e práticas ao longo dos séculos XX e XXI. Peter Drucker, pioneiro em estratégia, praticou a gestão por objetivos (MBO), que desenvolve metas por meio de interações e definições de metas entre gestores de topo e níveis inferiores. Ele deixou claro aos funcionários os objetivos da empresa e sua unidade produtiva dentro da empresa. A correlação entre os esforços entre as áreas foi, portanto, fundamental para o sucesso da empresa (Drucker, 1954, p. 126-129).

Kaplan (2009) argumenta que o *Balanced Scorecard* funciona a partir de 5 áreas – financeira, cliente, aprendizagem, conhecimento e processos internos – das quais emanam a visão, a missão e os valores de uma empresa. As metas financeiras não podem atingir metas de longo prazo, especialmente no que diz respeito a melhorias nas relações com os clientes, cadeias de suprimentos, inovações de processos, recursos humanos e culturas organizacionais, apesar de associadas aos resultados de uma empresa, e uma perspectiva filosófica tão ampla apresenta uma inovação crítica (Kaplan, 2009). No que diz respeito aos avanços da teoria das partes

interessadas discutida por Freeman, é vital proporcionar maior amplitude à rede de influência na empresa, portanto, ele defende cinco grupos – acionistas, consumidores, comunidade, fornecedores e funcionários. Um relacionamento transacional gera desempenho para uma empresa, principalmente para os acionistas. Outros construtos, como objetivos e resultados contemporâneos, definem as metas e áreas/projetos de uma empresa, que são desenhados qualitativamente e se desdobram em ações táticas para esse fim, e todas as metas devem ser mensuradas.

A literatura argumenta que o equilíbrio entre os 15 aspectos modais de Dooyeweerd é prejudicado devido a diversas teorias, que são reduzidas aos próprios sistemas, criados de forma reducionista e não integrativa. Metas que enfatizam apenas os resultados financeiros ou percebem a eficácia simplesmente pela geração de vantagens competitivas não resolvem problemas universais. Consequentemente, necessitam de mais sustentabilidade na geração de equidade entre aspectos da realidade. Não pretendemos criar indicadores que se sobreponham às metas financeiras, criando uma espécie de distribuição equitativa da riqueza que enfatize o lado social dos negócios. Sugerimos buscar interações entre aspectos da realidade. Propomos pensar em uma proposta mais ampla nesse componente, conectando-o a uma visão que inclua valores absolutos e caracterize o desempenho ao conseguir sobreposição entre aspectos modais, como define Dooyeweerd. Os objetivos que podem ser medidos apenas considerando os aspectos financeiros e sociais não são, portanto, úteis nesse quadro, mas uma combinação de todos os aspectos modais é.

Compartilhar metas só é possível se compartilharmos propósitos e atividades para elas. Avaliar a eficácia do modelo de negócio sob uma compreensão não reducionista é desafiadora, porque se cada modelo de negócio for analisado à sua maneira, não há como avaliá-los, especialmente se analisarmos a eficácia de forma holística, avaliando outros aspectos além da economia e dos relacionamentos no curto prazo. O componente *Target* torna-se assim fundamental para demonstrar de forma tangível a eficácia e o alcance dos objetivos. Para definir metas com clareza, é fundamental primeiro entender a visão da empresa e ampliar o conhecimento sobre o significado dos valores. Indicadores de desempenho são comumente utilizados para definição de metas, indexados através de aspectos puramente racionalistas ou quantitativos (aspecto lógico), que não explicam a plenitude das relações entre outros aspectos do negócio. Indicadores qualitativos de desempenho que abranjam outros aspectos da realidade são, portanto, cruciais para a correta tomada de decisão e a busca pela eficácia da empresa. O desempenho abrangente não se relaciona necessariamente com alguns dos aspectos mais evidentes e transacionais dos negócios, como lógico, econômico e social, o que é um passo

essencial para medir o desempenho dos negócios. precisamente da visão de mundo integrativa da filosofia reformacional. Isso representa a correta busca pela sustentabilidade e eficácia de uma empresa e de seus modelos de negócios

3.5 *Hassle-free*

Apesar das relações entre todos os aspectos modais sugerirem algo complexo, a intenção é sempre buscar ações simples para simplificar o processo. Nada excessivamente complexo pode ser simplificado, especialmente num mundo instável e em rápida mudança. Os itens anteriores devem ser revisitados quanto ao propósito, ação e processo, oferecendo soluções práticas, aplicáveis e diretas que gerem a maior eficácia no menor tempo. O termo *lean*, utilizado para caracterizar o método de gestão de *startups*, foi introduzido anteriormente. A Toyota introduziu-o e, durante a década de 1980, ensinou ao mundo a diferença entre atividades que geram valor e desperdício, mostrando como introduzir qualidade nos produtos de dentro para fora (Ries, 2011). Essa estrutura é baseada em três pilares – articulação estratégica, metodologia ágil e *design thinking* – e os ajustes podem ser incrementais após aprendê-la. (Ries, 2011) argumenta que empresas com estruturas de regras, políticas e procedimentos muito rígidos, uma cultura de aversão a erros e uma necessidade de mais competências técnicas para desenvolver novos produtos têm dificuldades mais significativas durante a implementação.

Blank (2013), um dos desenvolvedores do método, avalia sua adequação ao novo cenário econômico, em que a escassez de recursos nos períodos pós-bolha deu lugar a uma inundação de liquidez. Neste contexto, algumas *startups* tinham mais capital do que as empresas tradicionais que tentavam disruptar. Em alguns casos, o benefício para o primeiro participante, obtido por ser o mais ágil, foi muitas vezes destruído por enormes volumes de recursos que permitiram a captura de mercados inteiros com produtos radicalmente inovadores. Tanto Blank (2013) quanto Ries (2011) sugerem que a metodologia *lean*, antes voltada para disruptores, agora pode encontrar seu público, além de *startups* frugais, em empresas e organizações públicas que devem acelerar a inovação para permanecerem no mercado, protegendo-se de *startups* supercapitalizadas. Outro fator crítico é a redução da hierarquia corporativa e da burocracia, facilitando assim a comunicação. O foco deve estar no *core business* da empresa, em que os gestores devem analisar as necessidades primárias da empresa e criar soluções rápidas através da adaptação contínua de processos baseados em relacionamentos verticais e horizontais.

Em um mundo em constante mudança, as empresas que alcançam o sucesso não são necessariamente aquelas com um excelente plano de negócios, mas sim aquelas que constroem e reconstroem constantemente um plano que funciona na prática e continua a funcionar ao longo do tempo. É estatisticamente provável que o plano estratégico ou de negócios de uma empresa tenha sucesso inicialmente com ajustes constantes. Simplificar e compreender processos e rotinas economiza tempo na obtenção dos resultados esperados. O que se espera de empresas com potencial de crescimento é rapidez para atingir uma meta e ajustes constantes, representando assim o caminho mais curto para atingir metas. Desperdiçar recursos e tempo é a principal preocupação em relação ao componente descomplicado. Isso significa procurar a simplificação através de revisões contínuas das relações verticais (entre os componentes do quadro) e horizontais (entre os próprios aspectos modais). Para ajustar corretamente esse mecanismo, é fundamental compreender a integralidade dos aspectos que influenciam o negócio.

O arcabouço proposto considera cinco pontos para gerar efetividade, coerência e unidade nos modelos de negócios – um propósito ampliado que une os aspectos modais, ações práticas de implementação, foco na cultura corporativa, objetivos claros e um componente que simplifica todos os pontos anteriores. A estrutura une uma visão de mundo integradora com estratégia de negócios, criando modelos de negócios mais eficazes e sustentáveis.

4 METODOLOGIA

Esta tese utilizou uma abordagem qualitativa, considerada a mais adequada para estudos de caso. Esta estratégia de pesquisa visa estudar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real (Yin, 2018). O estudo de caso tem como característica principal analisar de forma aprofundada um objeto de pesquisa, sendo que essa metodologia permite uma imbricada relação entre teoria e prática. Foram analisados dez casos, o que permite a comparação entre eles, seguindo uma lógica de replicação de forma analítica e formato não amostral.

4.1 Características gerais da pesquisa

A presente tese é um estudo de casos múltiplos em que comparamos e avaliamos o desempenho de modelos de negócio de empresas de diversos setores com operação no Brasil. Para tal, utilizaremos como balizador de comparação entre elas a visão de mundo integrativa da filosofia reformacional e a teoria dos aspectos modais aplicados ao *framework* proposto.

A pesquisa analisou os modelos de negócios de empresas à luz da filosofia reformacional e aplicada ao *framework* F.A.I.T.H. Assim, primeiramente, mensuramos a presença ou não dos mais diversos aspectos bem como sua inter-relação na aplicação dos modelos de negócios das empresas estudadas na prática. Em segundo lugar, avaliamos o modelo de negócio de cada empresa de acordo com o *framework* proposto. Em terceiro lugar, comparamos o desempenho entre os modelos pesquisados sob essa visão integrativa da realidade. Por fim, analisamos semelhanças e diferenças entre os mais diversos aspectos nos setores de mercado pesquisados também à luz da teoria dos aspectos modais.

Nesse conceito, o desempenho foi especialmente verificado através de uma maior inter-relação entre tais aspectos para a construção de vantagens competitivas e eficácia na prática. Esse tipo de pesquisa contribui sobremaneira para entender fenômenos atuais e que apenas podem ser analisados com profundidade em contextos de realidade. Adicionalmente, o estudo de caso contribui na extração de uma grande multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação ou contexto, tendo em vista a complexidade da realidade, a qual não pode ser simplesmente recortada, mas entendida em sua totalidade. Seguindo a visão de mundo da filosofia reformada, o estudo de casos múltiplos oferecerá tanto condições de enfatizar a plenitude dessas dimensões quanto também o contexto em que se apresentam. De tal forma, há grande adesão entre os princípios metodológicos do estudo de caso com o propósito desta tese,

que é analisar o desempenho e a eficácia de modelos de negócios à luz da teoria dos aspectos modais, não de maneira conceitual apenas, mas sim com viés prático.

Com ênfase na triangulação de dados (Yin, 2018), diversos instrumentos de coleta de dados foram utilizados, sendo o principal as entrevistas semiestruturadas. A escolha das empresas analisadas foi direcionada a companhias nacionais, líderes de mercado em seus segmentos de atuação relacionados ao faturamento total gerado, bem como sendo empresas de capital aberto.

Foram realizadas dez entrevistas com executivos de nível alta gerência e utilizados relatórios de *valuation* dessas empresas extraídos do portal Varos. O portal Varos oferece os balanços atualizados das empresas contidas nesta tese assim como uma análise qualitativa suporte para investidores em empresas de capital aberto. Ele disponibiliza dados fidedignos em relação à história, ao modelo de negócio das empresas, e resultados econômico-financeiros das companhias analisadas. A escolha por esse portal se viu favorável para viabilizar a triangulação de informações fornecidas por terceiros sem qualquer nível relacional tanto com os entrevistados quanto com as suas respectivas empresas.

A coleta de dados ocorreu entre julho de 2023 a janeiro de 2024. O objetivo das entrevistas foi obter informações sobre o modelo de negócio das empresas, tanto conceitualmente quanto em sua aplicação prática.

Os dados da pesquisa passaram por diferentes etapas de análise: I- análise de conteúdo; ii- análise do modelo de negócio de cada empresa à luz do *framework* proposto, iii- análise dos modelos de negócios das empresas, que foram divididas em dois grupos: empresas privadas e empresas público-privadas – nessa etapa analisamos as similaridades e diferenças de seus modelos apartados em grupos; iv- análise de forma comparativa de todas as empresas sobre como atuam entre os componentes do *framework* proposto.

As entrevistas foram transcritas e condensadas no *software* NVIVO14, em que foram criadas as codificações através de nós, os quais representam tanto os aspectos modais da teoria de Dooyeweerd quanto os componentes do *framework* F.A.I.T.H proposto. Ainda sobre os aspectos modais, não foram considerados nesta pesquisa os aspectos pré-humanos e matemáticos, tendo em vista o recorte escolhido para esta tese.

Formada a base para a análise de conteúdo, foi feita uma leitura exploratória (Bardin, 2011), para relacionar os dados de pesquisa aos relacionamentos iniciais entre os dados. Foi utilizado o *software* NVivo 10 para organizar e analisar os dados de acordo com os objetivos da tese.

A escolha dessa metodologia foi adequada para atingir cada um dos objetivos geral e específicos desta pesquisa. Por meio do *framework* proposto, tivemos condições de avaliar, mapear e comparar quais são os aspectos modais com maior ou menor grau de atuação nos modelos de negócios das empresas, bem como gerar uma conexão prática entre a filosofia e a administração de empresas.

4.2 Amostragem e amostra: procedimentos para seleção das empresas da tese

A escolha foi para empresas líderes de seus segmentos de atuação no que tange a faturamento, sendo empresas de grande porte e de capital aberto em bolsa de valores. Os segmentos de mercado escolhidos foram energético, varejo, logística, saúde, bancário e mineração.

A Figura 5 apresenta as categorias de análise e seus respectivos componentes, que serão utilizados para analisar as entrevistas e sua avaliação quanto às questões investigadas na pesquisa.

Figura 5

Perguntas de pesquisa e relação com os componentes do modelo proposto

Categorias de análise	Elementos de análise	Fontes
<i>Fullness</i> Propósito amplificado e inter-relação entre os aspectos modais.	- Qual é a proposição de valor do negócio? - Como se dá a inter-relação entre os aspectos modais? - Qual é o significado do negócio?	Análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com representantes da alta gerência de cada empresa.
<i>Action</i> Propósito e aspectos modais na prática.	- Como colocar em prática o modelo de negócios e valores? - Há aspectos mais importantes que outros?	Análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com representantes da alta gerência de cada empresa.
<i>Internalization</i> Compartilhamento do propósito junto ao grupo de colaboradores na criação ou não de <i>sensemaking</i> .	- Como o modelo é percebido pelos colaboradores e como é aplicado? - Criação de <i>sensemaking</i>. - Vantagens competitivas ou não através dessa relação cultural. - Recursos e rotinas na prática atrelados aos aspectos modais e proposição de valor.	Análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com representantes da alta gerência de cada empresa.

Target Relação dos indicadores de <i>performance</i> atrelada a sua proposição de valor e aspectos modais.	• Como são estruturados tais indicadores? • Como é a comunicação dos indicadores de <i>performance</i> com os colaboradores? • A proposição de valor da empresa e os aspectos modais estão contidos nesses indicadores de <i>performance</i>?	Análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com representantes da alta gerência de cada empresa.
Hassle-free Análise das condições da empresa em relação à flexibilidade e inovação sem perder conexão com sua proposição de valor.	• Processos e rotinas que busquem a simplificação e inovação. • Preparação da empresa para mudanças.	Análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com representantes da alta gerência de cada empresa.

Fonte: elaborada pelo autor.

Os dados captados do campo se relacionam com as bases da teoria dos aspectos modais e *framework* proposto previamente de forma teórica. Neste sentido, analisamos os dados até encontrarmos a saturação teórica em cada categoria/aspecto analisado no modelo de negócio. O foco na pesquisa com saturação teórica se aplica em estudos de casos múltiplos e nos trará a possibilidade de aprofundarmos em cada um dos aspectos e *nuances* dos modelos de negócios, de modo a entendê-los, categorizá-los e, por fim, comparar seu desempenho e eficácia na prática.

4.3 Instrumentos para a coleta dos dados

Esse processo será feito em duas etapas, sendo que na primeira as entrevistas serão feitas com um número reduzido de entrevistados e onde se desenvolveu o primeiro roteiro de entrevista. Esse roteiro busca extrair dos entrevistados como percebem o modelo de negócio da empresa no que tange a cada um dos aspectos modais bem como a relação entre eles na prática. De tal modo, focamos em entender a eficácia e o desempenho da empresa à luz do *framework* F.A.I.T.H.

Validado o roteiro, partimos para a segunda etapa, em que entrevistamos executivos de alta gerência dessas empresas. A coleta de dados foi feita através de entrevistas em profundidade com seus líderes, gravando seus testemunhos em áudio com a duração média de 45 minutos. As entrevistas foram feitas pessoalmente ou via chamada por conferência em local

determinado pelos entrevistados, que previamente foram informados sobre os objetivos da pesquisa.

Os dados foram coletados de forma triangular. Em primeiro lugar, as próprias entrevistas semiestruturadas, em seguida, dados disponíveis no portal Varos e, em terceiro lugar, documentação fornecida diretamente pelas empresas (síntese de seu direcionamento estratégico e planejamento, visão, missão, objetivos e valores, táticas, processos e rotinas deliberadas e Kpi's utilizados).

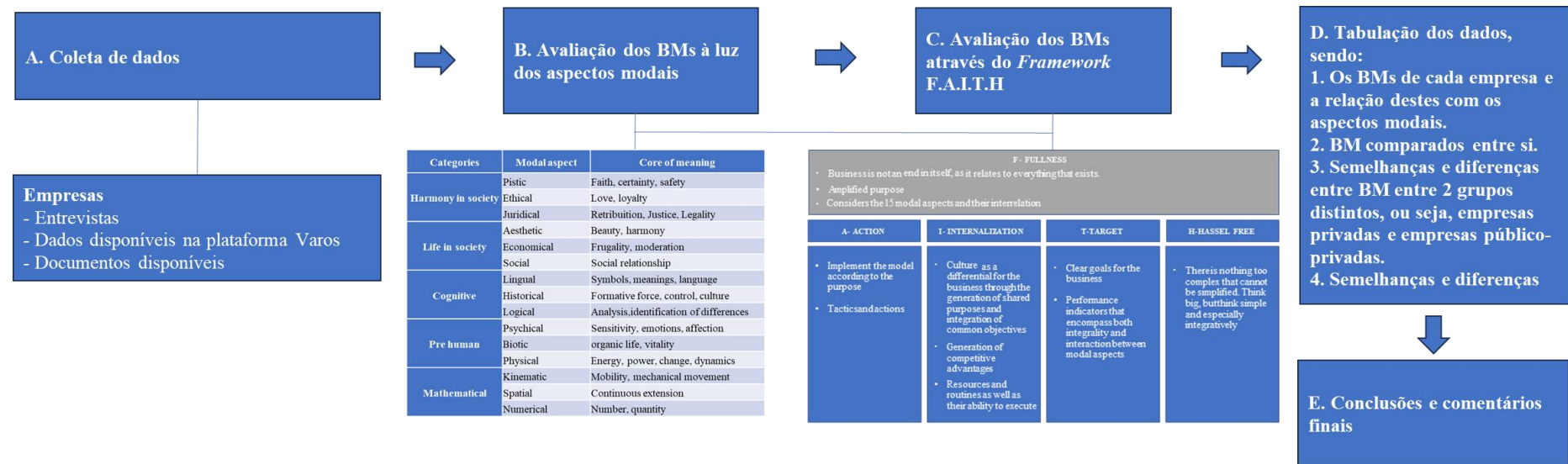
Esta pesquisa tem por objetivo comparar e avaliar o desempenho de modelo de negócio de empresas e setores na prática através da triangulação de dados, sendo as entrevistas semiestruturadas, com coleta de documentação e percepções acerca do modelo de de negócio deliberado nas empresas. A categorização dos achados do campo de pesquisa é utilizada para que os aspectos modais nos permitam estruturar e analisar os dados de forma profunda. Assim, teremos condições de entender de forma comparativa o desempenho e a eficácia de cada modelo de negócio pesquisado.

4.4 Análise dos dados: métodos e técnicas para tratamento de dados e relação com o objetivo da pesquisa

As pesquisas foram analisadas através do *software* Nvivo14, e todas as entrevistas foram transcritas em formato integral. Em seguida, utilizamos cada um dos aspectos modais como categorias de análise. Na sequência, avaliamos os documentos e percepções obtidas no campo para, assim, organizarmos os dados conforme três ordens de agregação, segundo Gioia et al. (2012). O primeiro contém as respostas à entrevista semiestruturada, e assim preparamos o campo para a segunda ordem, a qual inclui os temas encontrados. Por fim, tal análise nos permite chegar à terceira ordem, que será agregar em dimensões, de forma categorizada.

As dimensões são:

- Como os executivos de nível *top management* entendem o *framework* de negócio da empresa.
- Como eles monitoram/aplicam os aspectos principais do *framework* segundo a teoria dos aspectos modais.
- Como os executivos revisaram os elementos do negócio.

Figura 6*Fluxo de pesquisa*

Fonte: elaborada pelo autor.

O fluxo proposto para a pesquisa oferece a oportunidade de analisar as entrevistas tanto de forma individual utilizando os componentes do framework F.A.I.T.H, quanto também na comparação entre os modelos de negócios de cada empresa e ainda separando as entre grupos sejam privadas ou público privadas.

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas com as empresas foram feitas a fim de explorar o *framework* F.A.I.T.H na prática, e, como consequência, analisar a eficácia de seus modelos de negócios, a qual se dá pelo equilíbrio entre os aspectos modais de Dooyeweerd, os quais estão explicitamente conectados, tanto com o componente *Fullness* quanto na relação com os demais.

Foram assim escolhidas dez empresas com ampla atuação no mercado nacional, sendo uma delas internacional. A ordem em que as empresas são aqui apresentadas não tem qualquer relação com o grau de eficácia de seus modelos ou qualquer tipo de seleção. De qualquer forma, elas foram estratificadas entre empresas de capital privado e empresas de capital público-privado. As semelhanças e diferenças entre elas bem como a equidade de relação entre os aspectos modais e os componentes do *framework* serão apresentadas em cada uma das analisadas, bem como ao final nos comentários gerais e comparação entre grupos de empresas.

A relevante aplicação do *framework* na prática permitirá melhor entender seus modelos de negócio em relação à tese apresentada.

5.1 JSL

A JSL é um dos maiores grupos logísticos do país. Foi criada na década de 1960 por Júlio Simões, após ter imigrado de Portugal para o Brasil. Ele começou seu empreendimento comprando um caminhão para transportar café e hortifrutis. Porém, foi a sua grande parceria com Leon Feffer, fundador da Suzano, que o alavancaria após ser convidado para integrar-se à empresa como transportadora terceirizada. Júlio também atuava com seguro de viagens para transportes, o que trazia um diferencial para seus negócios, uma vez que eram poucas as empresas que trabalhavam nesse formato.

A partir de 1968, a empresa, sediada em São Paulo, transportava papel em quase sua totalidade e tinha uma frota de quinze veículos. Para continuar crescendo, passou a adquirir concorrentes de setores similares, contribuindo para criar um grande conglomerado dividido em diversos segmentos de atuação, como operações florestais, mineração, transporte pesado, transporte de cargas em geral, gestão e terceirização de frotas, transporte de passageiros e locação de veículos.

A diversificação iniciada na década de 80 levou a JSL a atuar em vários setores da economia. O modelo de negócios da empresa pode ser dividido em quatro pilares: operações de logística dedicada, transporte rodoviário de cargas, armazenagem e distribuição urbana.

Como pilar do modelo de negócio da empresa está a atuação na logística de ponta a ponta, cujo objetivo é retirar o produto no cliente ou mesmo colher, como ocorre no setor sucroalcooleiro, armazenar e levar até o destino.

Ao todo, a empresa tem mais de 25 mil funcionários, uma frota de mais de 16 mil veículos, mais de 300 filiais distribuídas em 23 estados brasileiros e presença no Chile, na Argentina, no Uruguai, no Paraguai, no Peru e na África do Sul. Detém 600 clientes corporativos com faturamento recorrente e exposição a 16 setores diferentes. Dentre esses clientes, os dez maiores respondem por 44% do faturamento, sendo que o maior representa mais de 10% desse faturamento.

A JSL obteve receita líquida de R\$ 4,2 bilhões em 2021, Margem EBIT 12%, lucro líquido de 6% e TIR acima de 20%, considerando o valor atual de suas ações.

5.1.1 Fullness

5.1.1.1 Pístico

O cerne do modelo de negócio da JSL reside em seu crescimento contínuo com equilíbrio financeiro, levando a empresa a sempre tentar aumentar a escala do negócio. Segundo o conselheiro da empresa, a crença histórica da liderança da empresa, desde o seu fundador, baseia-se nesse constante crescimento e absorção de novas frentes de mercado:

Tá. O seguinte, seu Júlio dizia um negócio que eu acho que é muito verdade, ele dizia assim: "ou você cresce, ou você desaparece. Não dá para ficar do mesmo tamanho e achar que você vai existir sempre. Você não vai existir, você vai acabar", se você cresce, é sinal de que você está se adaptando, então o crescimento é um negócio para a gente importante. (Entrevistado 1).

No mesmo sentido está a busca por essa escala de forma rápida, em que a empresa no decorrer de anos de operação tem se valido da compra de novas empresas concorrentes, sempre com agilidade. Ele afirma:

Se eu lhe disser uma coisa, uma coisa, que eu acho que é um negócio assim que faz muita diferença, é a velocidade da execução. Não é só executar, é executar

rápido, executar agora. É agora e não depois, é nesse minuto e não daqui a pouco.
(Entrevistado 1).

O propósito do negócio está embasado tanto no crescimento e escala do negócio, atrelado a sustentação financeira atrelada ao trabalho constante. De certa forma o sentido do negócio é o próprio negócio.

5.1.1.2 Ético

Como valor ético principal está a busca por equidade entre resultados financeiros do *shareholder* quanto à satisfação da cadeia de *stakeholders*, seja ela clientes ou colaboradores. Tais princípios de certa forma se remetem à ética no sentido de compartilhamento da geração de valor, gerando equidade. Afirma o executivo:

Porque valor comportamental aqui é trabalho, é simplicidade, é foco no cliente, entendeu? É cuidar das nossas pessoas, esses são os nossos valores que a gente não abre mão, e de todos esses aí eu acho que o mais difícil é a simplicidade. Porque não é simplicidade para ser simplório, é simplicidade para ser rápido. (Entrevistado 1).

A empresa se preocupa em realizar trocas as quais geram uma relação de equidade entre os *stakeholders* e de certa forma retrocipa aqui os aspectos econômico e jurídico no sentido de buscar trocas justas e que gerem valor para os principais grupos de *stakeholders*.

5.1.1.3 Jurídico

As soluções são encontradas por meio de discussões claras e no sentido da retribuição, da troca entre as partes, de forma que o executivo comenta sobre uma cultura do debate, do entendimento dos vários aspectos e equalização das soluções por meio dessas conversas, e diz:

Por exemplo, o controlador, ele se senta com você e sempre diz o seguinte: "você nunca sai de alguma conversa sem deixar alguma coisa e sem levar alguma coisa", e por mais que ele defenda o ponto de vista dele e seja antagônico ao seu, se ele por um segundo entender que, na sua argumentação, você tinha pelo menos, você tinha ou mérito ou uma

convicção, ele vai testar com outras pessoas os dois pontos de vista, o seu e o dele. (Entrevistado 1).

Neste sentido o aspecto ético é antecipado no jurídico dada a perspectiva de discussões para encontrar a solução para o grupo.

5.1.1.4 Estético

A empresa direciona seus esforços para aspectos sociais e ambientais na construção da imagem percebida pelo mercado, porém a ênfase em resultados econômicos, de tal forma que esse aspecto estético é visto como conector ou facilitador do anterior, e não se relaciona equanimemente:

E aí eu entrei para interagir com os vários executivos, e as conversas foram muito interessantes, produtivas, e não só para o meio ambiente, mas para o *business* também, não é? Meio ambiente, social e tal, assim, muito pra *business*, então eu acredito de coração que isso traz benefício econômico. Então se falar, se eu só ligo para o econômico, eu tenho o olhar mais no econômico, ponto. Na minha vida particular eu ajudo as pessoas, mas aqui eu estava olhando o econômico. Eu acho que isso reforça sim a imagem da companhia, eu acho que existe uma tendência no mundo, na sociedade, a se virar cada vez mais para isso. (Entrevistado 1).

O aspecto estético no modelo de negócio desta empresa está atrelado a construção de uma imagem de atenção com as questões sociais e ambientais, porém o foco em si é gerar mais negócios através desta imagem do que a preocupação legítima em si.

5.1.1.5 Social

Assim como no aspecto estético, a empresa trabalha as questões sociais para dar forma a sua estética perante o mercado, todavia com ampla concentração ao aspecto econômico.

Ele (CEO) lança alguns desafios para a companhia, que acabam sendo acatados pelos executivos e pelo conselho das empresas, então, por exemplo, ele lançou o desafio para a nossa empresa de varejo o Movida, de aluguel de carro, em se tornar a primeira

empresa com a certificação B no setor de *rent a car* no mundo. A certificação B, eu não sei se você conhece ela. Ela é uma certificação de escala global, também não conhecia, que valida a empresa que não está focada só no lucro, mas também está focada no entorno, na consequência que tem na sociedade. (Entrevistado 1).

Também o aspecto social no modelo de negócio desta empresa está atrelado a construção de uma imagem de atenção com as questões sociais e ambientais, porém o foco em si é gerar mais negócios através desta imagem do que a preocupação legítima em si.

5.1.1.6 Econômico

Apesar de a ênfase da empresa estar no aspecto transacional econômico-financeiro, é possível notar a antecipação do aspecto ético e jurídico tendo em vista a preocupação com o cliente final e uma relação de troca que gere valor para ele:

É porque a parte dessa cultura é o cliente. A gente tem uma crença de que não tem nenhum lucro excessivo que dure, não é? E se você também não tiver um preço justo, você quebra. Então a gente tem que ter um preço justo para ambas as partes e cultivar essa perenidade da relação. Então as nossas relações com o cliente elas são de longo prazo, porque você presta atenção na necessidade do cliente. E a necessidade do cliente você sabe que é uma coisa que se modifica. Então a gente tem como desafio contínuo de você introduzir novos ganhos de produtividade ao cliente. (Entrevistado 1).

É notada a preocupação em criar relações com geração de valor de forma equânime entre os principais grupos de stakeholders.

5.1.1.7 Histórico

A cultura da empresa tem seus processos e curva de aprendizado replicado entre os colaboradores como diferencial competitivo.

Teve um cara que se aposentou, a gente pediu para ele fazer uma palestra para o grupo todo, e aí pediu para o cara que estava ficando no lugar dele também para fazer a

palestra, e a gente não deu nenhuma orientação, eles fizeram o que queriam, podiam falar lá. E foi a coisa mais louca que eu vi na minha vida, cara. O que estava se aposentando disse que costumava trabalhar assim, assado, porque viu o pai do Fernando trabalhando assim, e o Fernando trabalhando assim, então ele, por imitação, fez isso. Por imitação, o cara faz isso. E o outro, quando sobe para falar, ele fala que faz aquilo por imitação do outro que estava se aposentando. Então, quando você entra em um cliente novo, quem vai implantar a operação no cliente novo é o cara mais experiente. Ele deixa o braço direito na operação que ele já conhece. Que ele já está orientado. Aí deixa esse cara e ele vai para a nova, que ele mais sênior, e assim sucessivamente. Você vai criando pessoas. Então a gente sempre dizia que o nosso maior risco era perder a mão na capacidade de entregar o serviço com qualidade, pela falta de pessoas. (Entrevistado 1).

O aspecto histórico é levado em conta no modelo da empresa tendo em vista o respeito, sequência e legado deixado desde o fundador da empresa até seus funcionários seniores.

5.1.1.8 Lógico

Pensamento cartesiano em relação às tarefas que se deve cumprir desde o CEO:

O tempo, eu brinco sempre quando, que o Fernando (CEO) tem dois papéis no bolso sempre, um papel ele vai escrevendo à medida que ele lembra: "um, tinha que falar isso com o Guilherme", aí ele escreve. "Tinha que falar isso com o Denys", ele escreve e ele vai, conforme bate na cabeça dele, ele vai anotando. O outro papel é a agenda dele, porque o tempo ele não controla. Então eu falo: gente, começa pelo final, dá logo a notícia rápida, curta, porque ele tem pressa, o tempo dele, se você se alongar ele já fica ansioso e fala pelo amor de deus, gente, vamos, vamos, vamos. (Entrevistado 1).

Foco nos processos e tarefas como uma espécie de foco em metodologias ágeis as quais por vezes podem deixar de lado questões psíquicas ou sociais.

5.1.1.9 Lingual

Autonomia para a liderança de cada área e empresas e comunicação clara, considerando o aspecto lingual ainda como fator conector:

E eu vou te dizer, a gente tem uma maneira muito simples de fazer integrar companhias, principalmente na logística, nessa maneira muito particular da logística com as empresas que a gente tem comprado. A gente tem só um ponto focal de diálogo, o do grupo todo com a empresa adquirida, e a gente tem deixado lá os gestores tocar a vida deles do jeito que eles já tocavam, porque normalmente são empresas bem tocadas e a gente embarca *funding* com mais quantidade, mais barato, a gente embarca ganhos de escala na compra de insumo, tal, você embarca coisas de fora, você não entra lá dentro e estraga o que o cara tem de bom. Aí acontece o seguinte, às vezes um cretino daqui liga para lá e quer interferir no processo para se sentir importante. (Entrevistado 1).

Diálogo aberto entre líderes para tomada de decisão, especialmente em novas empresas adquiridas pelo grupo.

Em *Fullness* podemos notar o direcionamento do aspecto pístico do relacionamento ao constante crescimento e eficácia do negócio. De tal forma, o aspecto basilar do negócio é o econômico e lógico, que, secundariamente, é seguido pelos aspectos jurídicos no que se refere a uma relação de troca equilibrada entre os *stakeholders*, ético e estético, tendo em vista a preocupação com a entrega dos serviços. No que tange aos aspectos social, lingual e histórico, a empresa demonstra alinhar na cultura empresarial uma perspectiva meritocrática no sentido de premiar colaboradores mais eficazes, porém não necessariamente analisando-os sob um olhar mais aprofundado tanto no aspecto social quanto psíquico. Portanto, encontramos aqui desequilíbrio entre os aspectos modais, o que em si influencia negativamente o modelo à luz do *framework* F.A.I.T.H.

5.1.1.10 Action

Ação baseada em uma relação econômica de troca amparada em um composto ético e de crescimento de longo prazo:

E se você também não tiver um preço justo, você quebra. Então a gente tem que ter um preço justo para ambas as partes e cultivar essa perenidade da relação. Então as nossas relações com o cliente elas são de longo prazo, porque você presta atenção na necessidade do cliente. E a necessidade do cliente você sabe que é uma coisa que se modifica. Então a gente tem como desafio contínuo você introduzir novos ganhos de produtividade ao cliente. Acho que a grande diferença. (Entrevistado 1).

Nesse relato o executivo inclui a relevante preocupação com a entrega de bens e serviços com qualidade para o cliente final. Nessa relação ele demonstra o foco em alguns aspectos, tais quais o ético, o jurídico e estético, porém novamente ao final menciona o aspecto econômico como basilar para o modelo de negócio ao afirmar a busca por produtividade como diferencial.

5.1.1.11 *Internalization*

Construção histórico-cultural como base para os processos e criação de diferencial competitivo:

A cultura aqui não entra um gestor aqui, se a gente não achar que na entrada a cultura bate. Você não preenche uma vaga por desespero da vaga, com o cara errado. Não preenche. Você vai agoniar sem ter o cara. Porque os caras de gestão todos passam pelo controlador. Ele entrevista o cara, ele está só olhando cultura, ele não está olhando a competência do cara, ele quer saber se a cultura está alinhada, porque não pode estragar é a cultura, porque se não tiver cultura, você não sabe onde tem mais identidade, você não sabe mais para que lado vai, entendeu? Então não estou dizendo que a nossa cultura é melhor, tem a cultura que serve para você, a que serve para mim, onde você vai produzir melhor, onde eu vou produzir melhor. (Entrevistado 1).

A cultura empresarial e a criação de sentido são concisas dentre da empresa entre *top level* e colaboradores de base. Todavia, tal alinhamento utiliza como base os aspectos econômico e lógico no sentido da busca incessante pela produtividade. O próprio executivo comenta ao final do relato sobre a serventia da cultura em produzir mais sem abrir espaço para os demais aspectos, tais quais o social, ético ou psíquico, por exemplo.

5.1.1.12 Target

Alvos alinhados com o propósito de crescimento contínuo, porém exacerbando o aspecto econômico em detrimento de outros:

O seguinte, seu Júlio dizia um negócio que eu acho que é muito verdade, ele dizia assim: "ou você cresce, ou você desaparece. Não dá para ficar do mesmo tamanho e achar que você vai existir sempre. Você não vai existir, você vai acabar", se você cresce, é sinal de que você está se adaptando, então o crescimento é um negócio para a gente importante, a gente acha que a taxa que se coloca em setores tem muito crescimento. O crescimento a gente mede pela evolução da receita, e aí você entra assim, vou te dar mais critérios, vou citar o financeiro primeiro. O *business* tem que ter sustentabilidade do ponto de vista econômico, aí você vai ter o ROIC, e o lucro. Você tem, como você veio da logística, mexe com muita carga, caminhão, rodovia, acidentes, então acidente é um negócio que é um KPI para todo mundo. Lógico que tem operações que são mais críticas, outras são mais passivas. (Entrevistado 1).

Os indicadores de *performance* visam, principalmente, a produtividade, vendas e processos como o próprio executivo menciona. Tal perspectiva transacional demonstra a centralização nos aspectos lógico e econômico nesse modelo de negócio.

5.1.1.13 Hassle-free

Decisões simplificadas e rápidas dinamizando o negócio:

Se eu lhe disser uma coisa, uma coisa, que eu acho que é um negócio assim que faz muita diferença, é a velocidade da execução. Não é só executar, é executar rápido, executar agora. É agora e não depois, é nesse minuto e não daqui a pouco. É fazer o telefonema aqui, já, bota todo mundo na linha, resolve, desliga. Ficou para trás, vai para o próximo. A gente é sempre desafiado a fazer aquilo mais rápido, mais rápido, mais rápido. Eu acho que isso é um negócio superimportante para uma empresa. Acho que em qualquer segmento, então até para errar você erra rápido, ajusta rápido, corrige rápido, entendeu? Entende mais rápido e vai para frente, e vai tocando. (Entrevistado 1).

As decisões rápidas e a hierarquização mais horizontalizada permitem tomada de ações, ajustes nos processos e inovação de forma ágil. O caráter transacional do negócio no sentido de exacerbar a maior eficácia operacional ressalta os aspectos lógico e econômico relacionados ao constante aumento de produtividade.

5.1.2 Síntese JSL

A empresa JSL utiliza em seu modelo de negócio a relação entre diversos aspectos, tais quais a questão pística herdada de seu fundador no sentido de buscar um crescimento constante dentro e fora de seu segmento. Tal alinhamento oferece um fator norteador muito importante dentro da liderança da empresa. Vê-se um exacerbado foco nos aspectos econômico e de resultados financeiros, os quais são diretamente apoiados por outros aspectos, como histórico, lógico, jurídico e lingual.

Todavia, os demais aspectos são considerados como pontes para o econômico, como o social, estético ou ético, e assim não oferecem à empresa uma consistência no sentido do equilíbrio entre eles, afetando diretamente seu modelo de negócio no componente *Fullness*. O componente *Action* tem suas ações e táticas amparadas na relação e fidelização do cliente e entrega do serviço contratado, inclusive porque seus serviços têm uma característica de recorrência bem como um reduzido número de clientes representa 40% do faturamento da empresa. Já em *Internalization*, a formação de uma cultura a qual retroalimenta os processos da empresa é seu grande diferencial competitivo. Em *Target*, seus indicadores de *performance* têm uma ampla tendência a questões econômicas e que, apesar da clareza e acompanhamento deles, deixa clara a falta de alinhamento em relação aos demais aspectos. Sobre *Hassle-free*, a empresa tem inserida em sua cultura agir rapidamente de forma efetiva e realizar os necessários ajustes a fim de atingir seu objetivo (Figuras 8 e 9).

Figura 7

Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa JSL

Pístico	Ético	Jurídico
O propósito do negócio em si está em seu constante crescimento e sustentação financeira.	Como valores éticos principais está a busca por equidade entre resultados financeiros do <i>shareholder</i> quanto à satisfação da cadeia de <i>stakeholders</i> , seja ela de clientes ou colaboradores.	As soluções são encontradas por meio de discussões claras.
Estético	Social	Econômico
A empresa direciona seus esforços para aspectos sociais e ambientais, para ser positivamente percebida pelo mercado, porém a ênfase são resultados econômicos.	Foco social como busca estética para o mercado, porém a ênfase está de fato no aspecto econômico.	Apesar de a ênfase da empresa estar no aspecto transacional econômico-financeiro, é possível notar a antecipação do aspecto ético e jurídico
Histórico	Lógico	Lingual
A cultura da empresa, seus processos e curva de aprendizado mimetizada entre os colaboradores como diferencial competitivo.	Pensamento cartesiano em relação às tarefas que se deve cumprir desde o CEO.	Autonomia para a liderança de cada área e empresas e comunicação clara.

Fonte: elaborada pelo autor.

Dentro da análise desse *framework* que considera um modelo de negócio eficaz o equilíbrio entre os aspectos modais, podemos dizer que a empresa é eficaz economicamente, porém alcança tal objetivo em detrimento de outros aspectos, os quais não têm alto fator de equidade quanto comparados ao econômico. O viés de crescimento em escala constante, mesmo que amparado em um composto ético no que tange à meritocracia e entrega de alta qualidade ao cliente final, reforça o foco naquele aspecto principal como base.

Figura 8

Apresentação do modelo de negócios da empresa JSL utilizando o framework F.A.I.T.H

Fullness	Action	Internalization	Target	Hassle-free
Aspecto econômico se destaca perante os demais os quais são secundários.	Ação baseada em uma relação econômica de troca amparada em um composto ético e de crescimento de longo prazo.	Construção histórico-cultural como base para os processos e criação de diferencial competitivo.	Alvos alinhados com o propósito de crescimento contínuo, porém exacerbando o aspecto econômico em detrimento de outros.	Decisões simplificadas e rápidas dinamizando o negócio.

Fonte: elaborada pelo autor.

A cultura empresarial focada no aprendizado contínuo e meritocracia é fator fundante desse modelo e, assim como todos os componentes do modelo F.A.I.T.H, reforça o enfoque na relação

de trocas econômicas e maior eficácia operacional na busca pelo constante crescimento do negócio.

5.1.3 Comentário geral JSL

À luz desse *framework*, pode-se dizer que o modelo apresenta deficiências no equilíbrio entre os aspectos modais em *Fullness*, e tal deficiência é em si desdobrada para os demais componentes do *framework* apresentado, denotando oportunidades de ajuste, a fim de criar maior equidade. Como exemplos, podemos citar as questões sociais e psíquicas, as quais são amparadas no modelo de forma sintética na relação entre meritocracia e produtividade, porém sem abordar questões sensíveis atreladas a esses aspectos e sua correlação com os demais.

5.2 Fleury

Fleury atua no segmento de saúde desde 1926, data da inauguração, em São Paulo, de um pequeno laboratório de análises clínicas pelo Dr. Gastão Fleury. Seu crescimento foi orgânico até o início dos anos 2000, quando passou a adquirir outros laboratórios pelo país. A preparação de sua governança para o IPO ocorreu em 2009. Com ainda mais capital em caixa, a empresa continuou a incorporar novas empresas do setor (cerca de 40 desde 2001), bem como abrir novas unidades e reforçar a presença de suas marcas pelo país.

Nos últimos anos, o Grupo Fleury resolveu expandir seus ramos de atuação, entrando em novas especialidades médicas e prestando outros serviços fora de sua área principal de atuação relacionada à medicina diagnóstica. A estratégia é aumentar o mercado da empresa, que antes se restringia somente a exames de análises clínicas e imagem. Como exemplo, podemos citar a sua maior aquisição sendo o laboratório mineiro Hermes Pardini por cerca de 2,5 bilhões de reais. A rede adquirida contava com 487 unidades de atendimento e presença em 12 estados, além do Distrito Federal.

O modelo de negócios da empresa divide suas operações em três segmentos principais: as Unidades de Atendimento, incluindo as marcas Fleury e outras, o B2B, que se dedica a negócios com empresas, e os novos Elos, que são novas fronteiras dentro do segmento de saúde, nas quais Fleury está entrando fora do seu *core business* em medicina diagnóstica.

Atualmente é uma das maiores empresas de medicina diagnóstica do Brasil, com receita líquida de R\$ 3,9 bilhões em 2021, com margem EBIT de 17%, lucro líquido de 9%, e TIR de 17,21%, considerando-se o valor atual de suas ações.

5.2.1 *Fullness*

5.2.1.1 *Pístico*

Crescimento da empresa baseado na qualidade de atendimento e prazer em servir:

(...) e Fleury aqui, até olhando a própria essência ali do doutor Gastão há 96 anos, que ele, primeiro, tinha uma questão de prazer em atender, e esse valor aqui, essa premissa continua muito enraizada aqui nos colaboradores da companhia, continuando atendendo com bastante zelo”. (Entrevistado 2).

O executivo reforça a crença coletiva no atendimento ao cliente:

Eu acho que é um bom ponto, Guilherme. É isso mesmo, a gente não tem aqui metas ou presidente, ou a diretoria executiva falando de como atender o cliente, como melhorar o padrão, como colocar metas aqui de melhorias de qualidade, é algo que realmente o modelo se retroalimenta. (Entrevistado 2).

A conexão do aspecto pístico e sentido do negócio está totalmente conectado com o propósito inicial do fundador e é replicado na qualidade do serviço prestado e no modelo de negócio da empresa, retrocipando o aspecto ético.

5.2.1.2 *Ético*

Ética no sentido do amor e prazer em servir como base do negócio:

Por mais que hoje seja um modelo, a gente vive em momento mais diverso, e a gente preza muito a diversidade, então a gente preserva, valoriza a diversidade, mas cada um, vamos chamar assim do seu jeito, da sua forma de agir, retroalimenta um sistema em que o mais importante é o cliente. A gente está lidando aqui com a vida, então é algo que talvez misture um pouco da cultura médica, não é, porque tem um médico, tem um enfermeiro, do profissional da medicina ou do pessoal do *backoffice*, acho que tem essa vantagem aqui comparado com outros setores, que é um setor que está lidando

literalmente com a vida, então eu acho que aumenta ali, as pessoas têm, todo mundo que gente conversa tem bastante prazer de trabalhar no setor de saúde por conta de a atividade-fim ser algo bastante ligado à sociedade. (Entrevistado 2).

E exacerba a relação equânime entre aspectos do negócio:

Aqui na companhia e eu acho que é um dos prazeres de trabalhar no grupo Fleury é porque não tem um valor aqui que se sobressai ao outro. E aqui o que eu vou dizer é do ponto de vista de rentabilidade, o cuidado com governança, o cuidado com o paciente, não é? Então aqui a gente não trabalha para aumentar a margem em detrimento de diminuir qualidade. (Entrevistado 2).

O aspecto ético é em si uma antecipação do pístico e reforça a crença da empresa em gerar valor para seus stakeholders através de um serviço de qualidade.

5.2.1.3 Jurídico

Foco nos aspectos jurídicos relacionados a equidade e trocas sustentáveis e éticas:

Aqui na companhia e, eu acho que é um dos prazeres de trabalhar no grupo Fleury é porque não tem um valor aqui que se sobressai ao outro. E aqui o que eu vou dizer é do ponto de vista de rentabilidade, o cuidado com governança, o cuidado com o paciente, não é? Então aqui a gente não trabalha para aumentar a margem em detrimento de diminuir qualidade, aqui a gente não trabalha em aumentar a margem ou crescer em detrimento de alguns riscos jurídicos, então aqui a gente acaba levando bastante a sério essa questão de governança, então seja o aspecto jurídico, seja alguns aspectos aqui de sustentabilidade ou a parte social, a gente acaba dando valor, um peso muito grande para todos e não um em detrimento do outro. (Entrevistado 2).

O aspecto jurídico também antecipa os aspectos ético e pístico no esforço por uma relação de retribuição equânime entre os stakeholders.

5.2.1.4 Estético

A imagem da empresa relacionada no aspecto estético antecipando os compostos jurídico, ético e pístico:

É curioso, viu? Quando eu vim para o Fleury, eu estou no Fleury há oito anos, não é, a curiosidade que eu tinha era como que Fleury conseguia aqui, vou chamar, focar aqui na parte de atendimento e qualidade. A Fleury, como que consegue focar, como que consegue ser um modelo que todo mundo quer copiar em termos de atendimento do Fleury? Eu tinha alguns mitos na minha cabeça. Na Fleury o pessoal deve ganhar mais, o pessoal deve ter uma meta específica de atendimento, o pessoal, assim, eu tinha uma série de coisas na minha cabeça que quando eu entrei eu falei não, isso aqui é uma coisa que já está na essência da companhia, então todo mundo vai entrando, especialmente no atendimento e vai, como se copiasse o modelo que já tem dentro de casa, as pessoas vão se. (Entrevistado 2).

O aspecto estético no sentido do belo, do correto e harmônico através da sinergia entre interesses de grupos de stakeholders e uma troca sustentável, a qual neste sentido retrocipa o aspecto econômico.

5.2.1.5 Social

A busca por harmonia em sociedade encontrada na correlação entre a empresa lucrativa e um propósito social embricado:

A gente está lidando aqui com a vida, então é algo que talvez misture um pouco da cultura médica, não é, porque tem um médico, tem um enfermeiro, do profissional da medicina ou do pessoal do *backoffice*, acho que tem essa vantagem aqui comparado com outros setores, que é um setor que está lidando literalmente com a vida, então eu acho que aumenta ali, as pessoas têm, todo mundo que gente conversa tem bastante prazer de trabalhar no setor de saúde por conta de a atividade-fim ser algo bastante ligado à sociedade. (Entrevistado 2).

O modelo de negócio tem imbricado em seu aspecto pístico aqui antecipado o bem servir e foco na vida humana e bem-estar social.

5.2.1.6 Econômico

A empresa foca seu crescimento na ampliação de serviços para toda a cadeia de consumo e compra de empresas do segmento:

E também em Fleury, a gente também começou a atuar no que a gente chama de novos elos, que é para olhar o cuidado do paciente, não só na hora do exame, mas olhando, tentando olhar o cuidado do paciente em uma jornada como um todo, então nos últimos três anos, que a gente começou a atuar de forma adicional à medicina diagnóstica, começou a atuar em fusões, a gente comprou, por exemplo, o CIP, que era o centro de infusões Pacaembu aqui em São Paulo, compramos Sarra no ano passado, que é aqui a Fleury, então começando a atuar na infusão de imunobiológicos, por exemplo, ferro, que é algo que as mulheres fazem bastante infusão, é algo que hoje a Fleury faz através de uma adquirida, e a gente já está passando isso para as própria marcas no Fleury, ou, por exemplo, a entrada em ortopedia e oftalmologia são outros segmentos de saúde em que Fleury atua hoje, e hoje a gente pega 100% da receita, quase 10% já não vêm mais de medicina diagnóstica, vêm de outros segmentos de saúde, então esse é um movimento que a gente vai se preparando para o futuro, de ser uma empresa não só de medicina diagnóstica, mas que olhe a jornada do paciente como um todo. (Entrevistado 2).

No aspecto econômico a empresa combina a relação de trocas equânimes entre grupos de stakeholders, base do modelo, com o foco na escala de seu negócio. Tal escala é embasada na criação de novos serviços e aquisições de novas empresas e concorrentes.

5.2.1.7 Histórico

Cultura do bem servir como diferencial competitivo do negócio:

Culturalmente foi criando ali uma história, um raciocínio. Robson Fleury: exatamente. A gente vive um momento agora, nas últimas três semanas especificamente, de como manter essa cultura, dado que a gente está em fusão com Hermes Pardini, não é? Então como que essa essência aqui ela não se perca em um processo de fusão, porque é algo muito forte na companhia, especialmente aqui no atendimento ao cliente. (Entrevistado 2).

O aspecto histórico antecipa o pístico, ético e jurídico no foco da empresa em manter acesa o direcionamento da qualidade de serviço como diferencial competitivo oriunda de seu fundador.

5.2.1.8 Lógico

Foco claro no sentido de entregar serviço de saúde a diversas camadas de consumo, com qualidade, e ser bem remunerado por isso:

Eu acho que a principal proposta aqui é entregar saúde, não é? Assim, primeiro é oferecer acesso à saúde para todas as faixas da população, todas as camadas, a um preço acessível, e com qualidade. Então por isso que hoje a gente opera com várias marcas, seja o ... aqui em São Paulo, que é o que a gente chama de segmento de acesso, um plano mais voltado aqui a clientes particulares de baixa renda, ou marcas intermediárias, como o Felipe Mattoso e Labs A+ no Rio, ou intermediário alto em São Paulo como o A+, e ou um plano mais *top* que é o Fleury, então a gente procura oferecer acesso à saúde de qualidade para todas as camadas da população. (Entrevistado 2).

O modelo da empresa está embasado em atingir novos mercados através de sua escala, sendo o diferencial competitivo a entrega de serviços de qualidade.

5.2.1.9 Lingual

Apesar da qualidade do serviço, a comunicação parece ser feita apenas pela intranet e indicadores de *performance* da companhia:

Tem, especialmente por intranet, tem por e-mail que a gente tem áreas aqui que a gente chama, a gente tem uma companhia aqui, uma área, que a gente chama sistemas de gestão, então essa área de sistemas de gestão controla os indicadores-chave da companhia, e também as metas dos diversos níveis, de um assistente ao CEO, e essa área vai reportando, seja na intranet ou por e-mail, o atingimento daquelas metas. (Entrevistado 2).

É perceptível no modelo de negócio da empresa que seu crescimento está embasado na qualidade do serviço entregue aos clientes finais, sendo esse seu maior diferencial. Neste

sentido, há uma grande sinergia entre os diversos aspectos modais, tendo em vista que esse propósito atrelado ao aspecto pístico compartilha com o ético no sentido de servir, com o jurídico atrelado a uma troca sustentável e ética. Também se alinha com o aspecto estético, social e econômico, este último devido ao sucesso e lucratividade do modelo através de uma relação equânime de trocas. E, por fim, a cultura de servir bem atrelada ao aspecto histórico e construção de *sensemaking*, bem como o lógico no sentido dos processos bem-alinhados e a comunicação eficaz entre os seus *stakeholders* no aspecto lingual. Essa empresa demonstrou ser entre todas as entrevistadas a que possui maior alinhamento entre os aspectos modais atrelados a seu modelo de negócio.

5.2.1.10 Action

Ganho de escala através da cobertura de diversos segmentos, porém conectados com o propósito de oferecer saúde e qualidade de serviço:

Eu acho que a principal proposta aqui é entregar saúde, não é? Assim, primeiro é oferecer acesso à saúde para todas as faixas da população, todas as camadas, a um preço acessível, e com qualidade. Então por isso que hoje a gente opera com várias marcas, seja aqui em São Paulo, que é o que a gente chama de segmento de acesso, um plano mais voltado aqui a clientes particulares de baixa renda, ou marcas intermediárias, como o Felipe Mattoso e Labs A+ no Rio, ou intermediário alto em São Paulo como o A+, e ou um plano mais *top*, que é o Fleury, então a gente procura oferecer acesso à saúde de qualidade para todas as camadas da população. (Entrevistado 2).

Essas entrevistas indicam que empresa tem uma ampla área de inovação na busca por novos produtos e serviços atrelados à grande forma relacionada à M&A. Neste sentido, tanto produz quanto compra inovação através das empresas que são integradas ao grupo. Um fator importante é que crescimento na escala, número de serviços oferecidos e unidades de negócios não distorcem o aspecto pístico do negócio atrelado ao bem servir.

5.2.1.11 Internalization

Cultura de excelência em atendimento como potencializador de diferencial competitivo:

Eu acho que é um bom ponto, Guilherme. É isso mesmo, a gente não tem aqui metas ou presidente, ou a diretoria executiva falando de como atender o cliente, como melhorar o padrão, como colocar metas aqui de melhorias de qualidade, é algo que realmente o modelo se retroalimenta. (Entrevistado 2).

O *sensemaking* imbricado na cultura do bom atendimento como diferencial competitivo e a inter-relação entre os aspectos social, ético, jurídico, psíquico, estético com o econômico demonstram eficácia por essa equidade gerada entre eles.

5.2.1.12 Target

Indicadores de *performance* equilibrados entre os diversos aspectos, gerando equidade entre eles:

Aqui é assim, a gente tem uma série de KPI's, na medida em que a companhia mensura obviamente aqui a companhia tem metas vinculadas aos seus KPI's, então são os mais diversos, seja de KPI's voltados a resultados, como ROIC, ou seja, de indicadores de NPS para as mais diversas marcas. Naturalmente aqui, a depender da marca, o NPS pode ser um pouco maior ou menor, também KPI's na frente de pessoas, como *turn over* ou quantidade de demissões a pedido do colaborador, ou por iniciativa da empresa, há uma infinidade de indicadores para as mais diversas frentes, ou indicador, por exemplo, de qualidade, indicador que a gente chama aqui, que é um indicador bastante interessante e muito olhado, que é o de recoleta, que recoleta você vai a uma unidade nossa, faz um exame, faz uma coleta e eventualmente por algum problema pedem para você voltar para a unidade e fazer a coleta de novo. Isso gera um transtorno enorme para o paciente, para o cliente, porque ele já imagina que ele está com alguma doença, às vezes. (Entrevistado 2).

Os KPI's da empresa são diversos e abarcam a maioria dos aspectos modais, gerando equidade entre eles, por exemplo, medem a eficácia dos processos (aspecto lógico), os resultados econômico-financeiros (aspecto econômico), a relação com os colaboradores e clientes (aspecto social, ético, estético e psíquico), dentre outros.

5.2.1.13 Hassle-free

Alto investimento em inovação na busca por novas soluções, produtos e serviços:

Em termos de modelo de negócio, o modelo de medicina diagnóstica, aqui a gente envolve exames de análises clínicas, que é a parte de sangue ou exames de imagem, é uma área que está sempre se modernizando. Então, por exemplo, a gente tem uma área de P&D bastante ativa, então por ano a gente lança o que a gente chama de sigla, dezenas ou centenas de novas siglas por ano, que são novos exames, então além do tradicional hemograma ou colesterol, anualmente a gente vai soltando, essa área de P&D vai criando e soltando diversos novos exames. Então é um setor que está sempre em evolução. (Entrevistado 2).

A empresa tem uma ampla área de inovação na busca por novos produtos e serviços atrelados à grande forma relacionada à M&A. Neste sentido, tanto produz quanto compra inovação através das empresas que são integradas ao grupo. Um fator importante é que tal crescimento na escala, número de serviços oferecidos e unidades de negócios não distorce o aspecto pístico do negócio atrelado ao bem servir.

5.2.2 Síntese Fleury

A empresa Fleury apresenta em seu modelo de negócio um grande equilíbrio entre os mais diversos aspectos e consegue demonstrar um propósito amplificado em seu negócio. Com um grande foco na qualidade de serviços e atendimento com excelência, a empresa transita facilmente esse composto pístico desde o seu fundador para toda a equipe e processos. Esse parece ser o grande diferencial para a conquista não apenas de seus resultados financeiros, mas também de satisfação de clientes, colaboradores e demais *stakeholders*.

Em *Action*, as ações e táticas no sentido de ganho de escala estão conectadas à oferta de saúde de qualidade para a população. Já a embricada cultura do bem servir da empresa suporta tais táticas como um diferencial competitivo na oferta de tais serviços em *Internalization*. O equilíbrio da mensuração dos Kpi's e foco nos indicadores de *performance* da empresa podem ser notados em *target*. Já em *Hassle-free*, a empresa trabalha fortemente em pesquisa e desenvolvimento para encontrar novos produtos e serviços (Figuras 9 e 10).

Figura 9

Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Fleury

Pístico	Ético	Jurídico
Crescimento da empresa baseado na qualidade de atendimento e prazer em servir.	Ética no sentido do amor e prazer em servir como base do negócio.	Foco nos aspectos jurídicos relacionados a uma equidade e trocas sustentáveis e éticos.
Estético	Social	Econômico
A imagem da empresa relacionada no aspecto estético antecipando os compostos jurídico, ético e pístico.	A busca por harmonia em sociedade encontrada na correlação entre a empresa lucrativa com um propósito social embricado.	Empresa foca seu crescimento na ampliação de serviços para toda a cadeia de consumo e compra de empresas do segmento.
Histórico	Lógico	Lingual
Cultura do bem servir como diferencial competitivo do negócio.	Foco claro no sentido de entregar serviço de saúde a diversas camadas de consumo, com qualidade e ser bem remunerado por isso.	Apesar da qualidade do serviço, a comunicação parece ser feita apenas pela intranet e indicadores de <i>performance</i> da companhia.

Fonte: elaborada pelo autor.

A conexão com o aspecto pístico desde a sua fundação atrelado ao aspecto histórico na cultura empresarial de bem servir no dia a dia da empresa contribui com a eficácia do modelo de negócios.

Figura 10

Apresentação do modelo de negócios da empresa Fleury utilizando o framework F.A.I.T.H

Fullness	Action	Internalization	Target	Hassle-free
Empresa trata os aspectos com equidade de importância, especialmente nas relações pística, ética, jurídica, estética, social e econômica.	Ganho de escala através da cobertura de diversos segmentos, porém conectados com o propósito de oferecer saúde e qualidade de serviço.	Cultura de excelência em atendimento como potencializador de diferencial competitivo.	Indicadores de <i>performance</i> equilibrados entre os diversos aspectos, gerando equidade entre eles.	Alto investimento em inovação na busca por novas soluções, produtos e serviços.

Fonte: elaborada pelo autor.

O equilíbrio apresentado entre os aspectos em *Fullness* está também demonstrado nos demais componentes do *framework* FAITH

5.2.3 Comentário geral Fleury

Percebe-se pelos resultados financeiros da empresa que a escolha por um modelo de negócios equilibrado entre os variados aspectos elencados não a faz menos lucrativa que as

demais empresas analisadas e de seu segmento, pelo contrário, colabora com a sua saúde financeira e equidade entre seus *stakeholders*. Apesar do esforço no ganho de escala descrito no componente *Action*, a empresa continua a amparar-se na relação equânime entre os aspectos modais e replica com sucesso tal conceito para as suas novas unidades de negócio.

5.3 Localiza

A Localiza nasceu em 1973 com 6 carros fuscas usados financiados, durante a primeira crise do petróleo, sendo a empresa fundada por José Mattar, Eugênio Pacelli Mattar e Flávio Brandão Resende.

A empresa logo no início realizou a compra de uma locadora em Vitória ES, fato que deu início a um plano de compra de pequenos concorrentes, e apenas 8 anos após a sua fundação, a Localiza já era líder nacional, com presença em 11 capitais, inclusive no Rio de Janeiro e em São Paulo. A partir de 1984, a expansão da empresa se deu por meio de franquias, pois era uma forma menos onerosa e ágil para se expandir. Já na década de 90, a Localiza começou a vender seus seminovos diretamente para o consumidor final, através de concessionárias próprias, e na sequência recebeu um novo sócio internacional, o qual adquiriu um terço do capital social da empresa por US\$50 milhões, através de uma operação de *private equity*.

Para continuar financiando seu crescimento, as emissões de novas ações continuaram. Em 2019, nova emissão foi realizada, com captação de R\$ 1,8 bilhão, para financiar nova rodada de crescimento, e já no final do mesmo ano, a companhia atingiu a marca de 300 mil carros em sua frota. A empresa ainda realizou parcerias com a Hertz (já encerrada) e ultimamente incorporou a Unidas.

O modelo de negócio da empresa está dividido em três segmentos, os quais atuam de forma cíclica, são eles: aluguel de veículos, gestão e terceirização de frotas e, por fim, revenda de carros usados. Ele se inicia com a compra de milhares de carros novos, diretamente nas fabricantes, com grande desconto no preço. Após a compra dos carros, começa a segunda parte do ciclo. Nessa etapa, eles são colocados para a locação durante um período que varia de acordo com o segmento. No caso da Localiza, o tempo médio de uso dos carros era de 15,2 meses no segmento de aluguel para pessoas físicas e 28,6 na gestão de frotas para pessoas jurídicas, em 2019. Esse tempo aumentou para 21,9 e 31,8 meses, respectivamente, ao final de 2021. Depois desse período, o ciclo é finalizado com a venda do carro com valor próximo ao preço original

de compra, sendo nesse modelo a escala uma questão essencial no setor, e, portanto, a compra de carros, utilização e revenda andam de forma concatenada.

Ao final de 2021, ela contava com 620 agências de atendimento *rent a car* – em 366 cidades brasileiras – 74 em outros quatro países da América Latina, dos quais aproximadamente 94 localizados dentro de aeroportos, e uma frota de 216 mil carros.

Já em relação aos resultados econômico-financeiros, a empresa acumulou neste ano uma receita de 10,9 bilhões de reais, com margem EBIT de 30%, lucro líquido de 19% e TIR de 13% considerando o valor atual de suas ações.

5.3.1 Fullness

5.3.1.1 Pístico

A grande crença da empresa está embasada no pensamento racional, quantificado e trabalho árduo e constante, conforme comenta o executivo:

Não é bem fé, porque tudo o que a gente faz é bem fundamentado em pesquisa de mercado; quantificação – a gente faz muita conta. A fé vem no sentido de acreditar que a gente pode fazer. Então, só nesse pedacinho. Tudo na Localiza é baseado no cliente – primeira coisa. A visão do cliente é muito forte. Então, esse é um pilar; o outro é a visão do resultado. (Entrevistado 3).

O aspecto pístico da empresa está embasado em fortes crenças relacionadas ao trabalho contínuo bem como uma retrocipação do aspecto lógico.

5.3.1.2 Ético

Valores éticos e morais sólidos fundamentam a atividade da empresa. Demonstra preocupação que extrapola os resultados financeiros:

Tem muita consistência nisso e muita preocupação com as pessoas. Então, o resultado; as pessoas; e a preocupação com o ambiente em que a empresa está – tudo isso baseado na ética. A ética é muito importante dentro da nossa cultura – a gente vai fazer o certo,

sempre. Isso foi uma das coisas que me fez ficar lá por tanto tempo. Como cristão seria difícil trabalhar em um lugar onde a ética pudesse ser duvidosa. (Entrevistado 3).

Sólidos valores morais estão relacionados com o aspecto ético salientado pelo entrevistado no sentido de criar um ambiente profícuo e que gera valor tanto para o grupo de stakeholders quanto para o meio ambiente.

5.3.1.3. *Jurídico*

A retribuição sendo medida logicamente pelos resultados alcançados:

Isso me lembrou uma coisa importante também, que a gente tem trabalhado, que é autonomia na ponta. Não adianta nada você criar uma estratégia, um modo operacional, e depois, a ponta ficar travada. Isso é um bom ponto. A Localiza tem KPI para tudo. Não por ser uma empresa burocrática, mas por acreditar muito em mensuração. (Entrevistado 3).

O aspecto jurídico da retribuição retrocipado pelo aspecto lógico. Para este modelo de negócio tal retribuição se dá por questões transacionais medidas racionalmente e de forma ampla.

5.3.1.4 *Estético*

A empresa trabalha seus processos buscando eficácia operacional, sendo um dos principais pilares a percepção de valor pelo cliente em relação a sua organização e praticidade.

Tudo na Localiza é baseado no cliente – primeira coisa. A visão do cliente é muito forte. Então, esse é um pilar; o outro, é a visão do resultado. (...) todos os dias aquele site muda; todos os dias o aplicativo muda – e a gente vai construindo baseado na opinião dos clientes. (Entrevistado 3).

A percepção estética da empresa está atrelada a qualidade do serviço prestado e percepção de valor tanto do cliente quanto da cadeia de stakeholders, como por exemplo para o *shareholder* no sentido dos retornos financeiros.

5.3.1.5 *Social*

Criação de *sensemaking/sensegiving* acontece através do empoderamento dos colaboradores, e por meio desse alinhamento alcança-se uma maior proposição de valor e construção de resultados sólidos.

O entendimento da estratégia é um ponto forte. A gente faz uma pesquisa anual com os colaboradores sobre a satisfação em geral, o engajamento etc., e uma das perguntas tem a ver exatamente com estar claro para todo mundo a estratégia. Então, é uma empresa que, hoje, abre muito a estratégia – em alguns momentos, eu até pessoalmente, eu achava que estava demais, mas a confiança... porque não adianta. Você pode olhar a estratégia de um ou de outro, se você não tiver um time e as capacidades para executar a estratégia, não tem. Então, a gente deixa muito claro o que a gente está precisando a todo o momento; tem um alinhamento muito forte. O cuidado com o alinhamento é fundamental para a gente. Nós somos 18 mil colaboradores, então, sem o alinhamento, a gente não conseguiria ir para a frente. (Entrevistado 3).

A construção do time se dá através da leitura da estratégia pela equipe e abertura para inovações em todas as camadas da empresa. A comunicação engaja e cria *sensemaking*, bem como uma forte cultura empresarial.

5.3.1.6 Econômico

A empresa foca seu crescimento na ampliação de serviços para toda a cadeia de consumo e compra de empresas do segmento:

A Localiza começou como uma empresa de aluguel de carros; depois, se desenvolveu e abriu uma empresa de frotas terceirizadas para empresas; e tem uma área de Seminovos, que é uma área de eficiência. A gente começou assim, alugando carro. Eu acredito que a gente tem trabalhado as oportunidades no ecossistema todo da mobilidade. Quando eu olho para a Localiza, eu vejo uma consistência entre as várias dimensões de gestão ou de situação. A gente não tem: “Fazemos isso muito bem; isso aqui, muito mal.” A gente tenta fazer tudo bem, de uma forma balanceada. Se você está com uma área desenvolvida, você desenvolve a outra; você vai balanceando, porque o recurso é limitado. (Entrevistado 3).

No aspecto econômico a empresa tem como base do modelo, com o foco na escala de seu negócio. Tal escala é embasada na criação de novos serviços e aquisições de novas empresas e concorrentes.

5.3.1.7 Histórico

O diferencial competitivo é através do *sensemaking* e da construção de processos sólidos e cultura empresarial:

O ponto-chave dessa história toda que eu estou lá há um tempo é criar o time para fazer. Você não consegue fazer... por exemplo, na nossa outra frente, na Internacionalização – nós estamos indo para o México. Você só pode ir para o México, se você tiver um time, para montar um time lá; você não vai montar... quer dizer, lá, nós estamos montando um time misto – brasileiros e mexicanos. Então, o fator-chave de sucesso é: gente e cultura, que molda todo mundo. (Entrevistado 3).

O aspecto histórico antecipa o social assim como retrocipa o lingual na construção e valorização de uma sólida cultura empresarial a qual tem seus pilares na comunicação para todas as camadas da empresa.

5.3.1.8 Lógico

Pensamento cartesiano em relação às tarefas que se deve cumprir bem como aos indicadores de *performance*:

A gente tem um ciclo de gestão também bem definido. você faz um planejamento; faz um orçamento; define o que é mais importante para fazer; e a partir daí, você vai executar. A gente acompanha o número-chave do negócio semanalmente, desde a satisfação do cliente – que a gente mede o tempo todo – ao caixa da empresa; ao tempo de entrega de um carro na loja – se está demorando muito ou pouco; tudo é medido na Localiza. Eu diria que tudo é medido, tudo é quantificado. (Entrevistado 3).

Para este modelo de negócio as questões transacionais e lógicas são medidas racionalmente e de forma ampla na validação dos indicadores de performance e por consequência dos colaboradores e do negócio como um todo.

5.3.1.9 Lingual

Comunicação e alinhamento claro entre as equipes:

Além da cultura, a comunicação ajuda muito. Isso me lembrou de uma coisa importante também, que a gente tem trabalhado, que é a autonomia na ponta. Não adianta nada você criar uma estratégia, um modo operacional, e depois a ponta ficar travada. (Entrevistado 3).

O aspecto lingual antecipa o pístico, social e histórico tendo em vista o foco na comunicação clara em todas as camadas da empresa, a qual permite a criação de sentido, cultura empresarial e sensemaking.

O modelo de negócio da empresa apresenta uma predominância entre os aspectos lógico e econômico em detrimento dos demais. Assim mesmo, a empresa demonstra sólidos valores éticos, jurídicos, social, histórico e lingual no sentido da qualidade da entrega dos serviços e relacionamento próximo com colaboradores e construção de *sensemaking*. Entretanto, é notado que o resultado econômico e o foco nos processos sobrepõem em nível de importância os

demais na construção do aspecto pístico relacionado ao propósito da empresa e pode gerar algum desequilíbrio no longo prazo, tendo em vista as relações sociais ou psíquicas na jornada da empresa.

5.3.1.10 Action

Ganho de escala através da cobertura de diversos segmentos, com ênfase no aspecto econômico em detrimento dos outros:

A Localiza começou como uma empresa de aluguel de carros; depois, se desenvolveu e abriu uma área de gestão de frotas para empresas; e tem uma área de Seminovos, que é uma área de eficiência. A gente começou assim, alugando carro, eu acredito que a gente tem trabalhado as oportunidades no ecossistema todo da mobilidade. A Localiza, hoje, por exemplo, tem uma empresa de telemetria, que tem 300 mil unidades de carros com telemetria – para nós mesmos usarmos ou para investimentos novos; a gente tem um trabalho, hoje, por exemplo, com motoristas de aplicativo, que se chama Zarp. É uma outra forma de atuar no ecossistema; uma outra forma de atuação, é no Localiza+ – um negócio que está começando ainda. A gente vende plano de manutenção para pessoas físicas. Por quê? A gente já sabe cuidar de carro, já tem uma rede de fornecedores, para fazer negócio. Dentro do conceito de mobilidade – mais ligado a automóveis –, a gente está indo. Agora, por exemplo, a gente tem a Localiza Trucks – começando a explorar, também, a parte de caminhões. Tudo que tem a ver com mobilidade nesse ecossistema, a gente quer fazer. (Entrevistado 3).

O foco em aumentar a oferta de serviços bem como a compra de novas empresas no sentido de ganhar escala estão alinhados com o aspecto pístico de seu modelo de negócios, bem como o embasamento do aspecto econômico em ganhar escala no segmento de mobilidade.

5.3.1.11 Internalization

Construção histórico-cultural como base para os processos e criação de diferencial competitivo:

O ponto-chave dessa história toda em que eu estou lá há um tempo é criar o time para fazer. Você não consegue fazer... por exemplo, na nossa outra frente, na Internacionalização – nós estamos indo para o México: Você só pode ir para o México, se você tiver um time, para montar um time lá; você não vai montar... quer dizer, lá, nós estamos montando um time misto – brasileiros e mexicanos. Então, o fator-chave de sucesso é: gente e cultura, que molda todo mundo. (Entrevistado 3).

A cultura empresarial e a criação de sentido são concisas dentro da empresa entre *top level* e colaboradores de base. Todavia, tal alinhamento utiliza como base os aspectos econômico e lógico no sentido da busca incessante pela produtividade. O executivo comenta sobre a cultura moldando o colaborador e não é um trabalho de retroalimentação, ou seja, a cultura da produção, alinhamento e meritocracia como base nesse *framework*. Portanto, sua cultura empresarial está abarcada especialmente no aspecto econômico, por mais que haja um compartilhamento de sentido (*sensemaking*) entre os colaboradores.

5.3.1.12 Target

Alvos alinhados com o propósito de crescimento contínuo, porém exacerbando o aspecto econômico em detrimento de outros:

A gente acompanha o número-chave do negócio semanalmente, desde a satisfação do cliente – que a gente mede o tempo todo – ao caixa da empresa; ao tempo de entrega de um carro na loja – se está demorando muito ou pouco; tudo é medido na Localiza. Eu diria que tudo é medido, tudo é quantificado. Hoje, com quase 600 mil carros, qualquer ação que você faça – vou só dar um exemplo – de deixar um carro disponível a mais – um dia a mais no ano – equivale a 600 mil diárias: oficina; transportar mais rápido; emplacar mais rápido. Você pega 600 mil diárias, depois divide por 365 e você vai ver quantos (carros/ano) estão ali e quanto que vale isso. Então, a parte de indicadores é chave. É uma cultura de indicador que a gente tem, mas não de uma forma burocrática. O indicador faz parte do dia a dia. Se você visse a quantidade de indicador que a gente acompanha no Localiza Meoo, para a parte só de Vendas, você não iria acreditar. (Entrevistado 3).

Os indicadores de *performance* têm amplo direcionamento à eficácia dos processos e resultados econômico-financeiros, relacionando-os aos aspectos econômico e lógico como base do modelo de negócio da empresa, todavia, com pouco direcionamento a outros aspectos, como o social ou psíquico.

5.3.1.13 *Hassle-free*

Autonomia em decisões *botton up* na busca por agilidade na entrega:

Isso me lembrou de uma coisa importante também, que a gente tem trabalhado, que é a autonomia na ponta. Não adianta nada você criar uma estratégia, um modo operacional, e depois a ponta ficar travada. (Entrevistado 3).

A empresa busca de forma constante inovação tanto por meio da eficácia de seus processos e entrega do serviço como também pela autonomia em tomada de decisão na base da empresa. Tal fator é também suportado pelo forte apelo tecnológico da análise do negócio.

5.3.2 *Síntese Localiza*

A empresa Localiza utiliza como fundamento para o seu modelo de negócio o aspecto lógico analítico como força motriz e concentra seus esforços na melhoria constante de processos e mensuração de indicadores. O modelo de negócio da empresa Localiza se baseia na excelência operacional e nos resultados econômico-financeiros, e por consequência nota-se uma supremacia desses aspectos modais em comparação com os demais.

É importante salientar que essa é uma empresa a qual atinge sólidos resultados econômicos, bem como sua cultura empresarial é permeada por amplo *sensemaking* entre colaboradores e empresa. Essa construção de sentido é um ponto alto, pois, tendo em vista o grande número de fusões, aquisições e novos negócios, tal perspectiva é mantida.

A sustentação de seu modelo de negócio tem como base tanto o crescimento através da compra ou fusão com diversas outras empresas do setor bem como a atuação diversificada em novas áreas dentro do seu segmento, e são as bases para a aplicação do modelo de negócio no componente *Action*.

A cultura empresarial e a construção de *sensemaking* e retroalimentação de suas capacidades de baixo para cima na estrutura da organização é nítida no componente *Internalization*. Essa orientação atrelada a um profundo respeito e empoderamento de seus colaboradores provoca uma relevante sinergia na construção de sentido entre o time, o que, por consequência, é parte de suas capacidades e diferencial competitivo.

No que tange aos indicadores de *performance*, em *Target*, nota-se que estão alinhados com os propósitos da empresa de crescimento contínuo, porém exacerbando os aspectos lógico e econômico. Por outro lado, podemos citar a falta de indicadores de *performance* que abranjam a satisfação dos colaboradores, a sua percepção sobre a empresa, bem como que avaliem questões jurídicas.

Alinhadas no componente *Hassle-free*, a empresa estrutura a inovação desde a abertura de capital e busca constantemente novas soluções dentro de sua área de atuação, seja na melhoria da percepção do usuário perante ferramentas tecnológicas quanto em novos serviços (Figuras 11 e 12).

Figura 11

Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Localiza

Pístico	Ético	Jurídico
Pensamento lógico, quantificado, fé no pensamento racional.	Valores sólidos e atuação baseada em conceitos éticos.	A retribuição sendo medida logicamente pelos resultados alcançados.
Estético	Social	Econômico
Estética da empresa focada na praticidade, no bem funcionar, e organização vista tanto por clientes quanto por colaboradores.	Inovação <i>top down</i> e <i>botton up</i> , engajamento da equipe e construção do time.	Empresa foca seu crescimento na ampliação de serviços para toda a cadeia de consumo e compra de empresas do segmento.
Histórico	Lógico	Lingual
Diferencial competitivo através do <i>sensemaking</i> e construção de processos sólidos e cultura empresarial.	Pensamento cartesiano em relação às tarefas que se deve cumprir, bem como aos indicadores de <i>performance</i> .	Comunicação e alinhamento claro entre as equipes

Fonte: elaborada pelo autor.

Apesar da profunda relação entre os aspectos social, ético, histórico-cultural, econômico e lógico, é perceptível que se sobressaem entre eles as questões lógicas e econômicas, sendo os demais degraus para o atingimento dos resultados financeiros.

Figura 12

Apresentação do modelo de negócios da empresa Localiza utilizando o framework F.A.I.T.H

<i>Fullness</i>	<i>Action</i>	<i>Internalization</i>	<i>Target</i>	<i>Hassle-free</i>
Relação entre aspectos lógico e econômico predomina sobre os demais.	Ganho de escala através da cobertura de diversos segmentos, com ênfase no aspecto econômico em detrimento dos outros.	Construção histórico-cultural como base para os processos e criação de diferencial competitivo.	Alvos alinhados com o propósito de crescimento contínuo, porém exacerbando o aspecto econômico em detrimento de outros.	Autonomia em decisões <i>bottom up</i> na busca por agilidade na entrega.

Fonte: elaborada pelo autor.

À luz do *framework* F.A.I.T.H, foi notado um desequilíbrio tanto nos aspectos modais quanto em seus desdobramentos nos componentes desse modelo.

5.3.3 Comentário geral Localiza

A despeito dos resultados econômicos positivos e da criação de sentido introjetada na cultura da empresa, notamos falta de alinhamento em *Fullness*, dado o enfoque nos aspectos econômicos e lógico supracitados, bem como o seu desdobramento nos demais componentes do modelo. Como exemplo, em *Internalization* e *Target*, falta ao modelo da empresa um olhar mais profundo para questões sociais e psíquicas relacionadas a esses aspectos.

Há de fato uma construção sensível em *sensemaking* embarcada nas questões meritocráticas alusivas ao aspecto econômico e lógico, os quais certamente são base para o aspecto pístico atrelado também a eles. Tal enfoque do aspecto econômico e o foco exacerbado em resultados, mesmo que espelhados na cultura da empresa e percepção do colaborador, pode gerar conflitos sociais e psíquicos tendo em vista a consequente dependência ideológica dessa expansão do negócio e de sua carreira, abarcados exclusivamente sob o aspecto lucro e produção, gerando possíveis contradições psicológicas silenciosas.

5.4 Banco do Brasil

O Banco do Brasil é uma instituição que desde a sua origem foi criada com intuítos políticos e desenvolvimentistas. Inicialmente fundado em 1808 por Dom João VI, já em 1829, o Banco do Brasil faliu, e suas atividades foram encerradas. Anos depois, em 1853, ele foi refundado e surgiu através da fusão dos dois principais bancos privados brasileiros, na época sendo o principal objetivo o monopólio da emissão de moeda no país pelo governo.

Por pressão dos cafeicultores, o Banco passou a conceder crédito em quantidade bastante superior às suas reservas. Isso forçou uma fusão com o Banco da República, formando o Banco da República do Brasil, em 1892, considerada a terceira formação do Banco do Brasil. Todavia, no começo do século XX, a grave crise bancária afeta o Banco mais uma vez, sendo que o Tesouro Nacional intervém concedendo-lhe, através da aprovação do Congresso, um milhão de libras esterlinas. Como consequência, em 1905, o Banco voltou a ser chamado de Banco do Brasil, e seu controle direto passou a ser da União, que adquiriu 1/3 das ações. Assim, em 1905, deu-se início ao Banco do Brasil em seu formato atual. Já no ano seguinte, suas ações foram lançadas na bolsa de valores, sendo a primeira empresa listada do Brasil.

Uma das principais iniciativas desenvolvimentistas aconteceu em 1936, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, cujo objetivo principal era prover crédito à atividade agrícola do país. Ainda hoje o Banco do Brasil possui a função social de financiar o crédito rural, sendo sua carteira de crédito do agronegócio a maior dentre os bancos brasileiros. A grande mudança de atuação do Banco do Brasil ocorreu em dezembro de 1964, com a criação do Banco Central do Brasil (Bacen). Foram atribuídas ao Bacen funções antes executadas pelo Banco do Brasil, tais quais emissão de moeda, controle do redesconto e dos depósitos de reservas obrigatórias, regulação das atividades bancárias, financeiras e dos capitais estrangeiros. Sendo assim, o Banco do Brasil passou a se configurar apenas como banco comercial. Em decorrência dessas mudanças, o Banco do Brasil direcionou seus esforços para a área bancária, desenvolvendo-se em áreas como a do agronegócio, além da folha salarial de prefeituras e estados, bem como a participação em outras instituições, tais quais o Banco Votorantim e o Banco Patagônia na Argentina.

Atualmente, o BB possui atuação em 5 principais segmentos: bancário, investimentos, gestão de recursos, seguridade, meios de pagamentos e consórcios. Para essa atuação, o Banco do Brasil conta com quase 4 mil agências e mais de 7 mil postos de atendimento espalhados por todo o Brasil e exterior. Ao todo são 82 milhões de clientes, garantindo ao BB lugar no *top 5* dos bancos brasileiros com o maior número de clientes.

Em 2023, a Receita Líquida foi de, aproximadamente, R\$ 102 bilhões, o que representa um crescimento de 15% em relação à Receita de 2022 (R\$ 89 bilhões). Embasado nessa receita, o EBIT do banco é de R\$ 50 bilhões em 2023, e TIR projetada de 21,24% ao ano.

5.4.1 Fullness

5.4.1.1 Pístico

O grande propósito do Banco ainda tem caráter político e desenvolvimentista:

O banco, ele tem como propósito divulgado ser próximo e relevante para todos, e aí eu falo acionistas, funcionários, todos os *takestakeholders*, em cada momento de vida deles. Não é literalmente isso, mas ele quer dizer isso. Eu preciso ser próximo e relevante, para cada pessoa, no momento, em cada momento dela. Tanto que assim, eu preciso estar presente lá no setor público, no governo, presente lá no sentido de eu ter solução para ele naquele momento, eu preciso ser próximo do servidor, mas eu também preciso estar olhando para o mercado de informais, de universitários que estão entrando no mercado de trabalho, mas aqui ele está entrando na universidade; e também na questão de sucessão para o filho do produtor rural, para o teu filho, você é servidor, mas você tem um filho e não sabe qual vai ser o futuro, para eu estar atendendo todas essas caixinhas ao mesmo tempo e ser resolutivo e funcional e também está acolhendo já uma. (Entrevistado 4).

O propósito do negócio desde a sua criação é ter uma imbricada relação com a política nacional atrelada a questão desenvolvimentista. Desta forma, os demais componentes de seu modelo de negócio são assim influenciados.

5.4.1.2 Ético

Mesmo sendo um Banco com participação de capital privado, segue seus princípios originais relacionados ao desenvolvimento do país e bem-estar de segmentos da população.

Ah, teve vários momentos. Teve uma hora que assim, o banco do agronegócio, de repente não, o banco do social, vamos ajudar o governo a tocar políticas público-privadas, e o comercial ele era um ponto importante, relevante, que tinha uma operação, mas ela dava meio assim, ela tinha um foco, mas outras áreas elas não tinham essa, elas não conversavam muito. O comercial tocava o comercial. O que é que eu percebo? Já tem uns anos que eu percebo isso, tá? Nós somos um só, e eu preciso, eu aqui toco a parte do varejo, do comercial, eu preciso também estar integrado com o que está acontecendo no aspecto social, no aspecto que não faz relação com o meu negócio em si, mas eu tenho que estar integrado, e isso de certa forma assim, a empresa nos coloca,

tem alguns impulsionadores, algum plano de mercado que favorece a gente ter essa visão e esse interesse por outra área. (Entrevistado 4).

Antecipando o aspecto pístico no ético o modelo da empresa oferece amplo direcionamento desenvolvimentista em suas premissas, especialmente no que tange a questão social, sendo esta retrocipada no aspecto ético.

5.4.1.3 Jurídico

Em que pese o aspecto jurídico como retribuição antecipando o aspecto ético e retrocipando uma perspectiva econômica no sentido de uma troca gerando valor para ambos, o Banco se mantém flexível em ajustar seus processos em favor do bem-estar dos clientes.

É, vai lá e pede que tal, beleza, outro problema. Então hoje uma solução que se criou, você avalia, primeiro você devolve, você devolve e valia e já acerta, o cliente não tem um contrato que suporta essa cobrança, já conversa com o cliente, já faz o ajuste, vê o que é que encaminha e devolve os 15, eu já evitei todo aquele custo de problema operacional, reputacional e tal, mas eu já acerto ali, porque dentro do que diz a conformidade eu já deixo conforme, os clientes não voltam mais para reclamar da mesma coisa. Então uma solução que empoderou a minha unidade, que antes ela não tinha esse poder. Era muito processo e tal, pode, não pode, não dá, então o funcionário faz isso. Isso é ele. Aí no meio termo, até a gente chegar aonde a gente está hoje, e isso aí tirou muita demanda judicial, nós somos hoje no *ranking*, assim, depois tu dá uma investigada, nós estamos lá embaixo, nós sempre fomos lá, primeiro segundo, lá embaixo, porque ele é muito grande. Lá embaixo no ranking. (Entrevistado 4).

A retribuição percebida no aspecto jurídico também apresenta conexão com o propósito desenvolvimentista do modelo da empresa.

5.4.1.4. Estético

Desde os anos 80 o Banco se esforça por passar uma imagem de modernidade e inovação com a finalidade de atingir novos segmentos de mercado:

Hoje eu, o corpo funcional se sente orgulhoso em fazer parte da empresa por ver que a empresa é moderninha. Talvez não chegue para o não cliente, mas o nosso cliente

percebe que a nossa marca está moderninha, porque antes nós éramos o bancão do vovô, do tiozão e tal, e aí eu acho que essa atualização, o banco tem, lógico, tem investido muito em empresas e consultoria externa. Antes eu acho que se apropriava muito da inteligência interna, e aí demora, não é? Então em dado a gente era o banco do agro, em dado momento a gente fortalecia a parceria com, por exemplo, prefeituras e órgãos pra tá no comercial se favorecer, por exemplo, de convênio de consignado, e olhava o banco do servidor público. Então na área comercial assim a gente já foi o banco do agro, o banco do servidor público, e parece que você tinha que focar em alguma coisa, senão você não teria sucesso, e hoje já se quebrou esse paradigma. A gente pode ser bom em várias frentes, e assim, com muita humildade, a gente pode ser líder em várias coisas. (Entrevistado 4).

O banco propõe esteticamente uma imagem de modernidade a qual está especialmente atrelada a busca por novos segmentos de mercado além dos tradicionais segmentos agrícola e instituições públicas. Desta forma há no aspecto estético retrocipação do econômico e lógico.

5.4.1.5 Social

O foco são questões sociais vistas, principalmente, como políticas *top down* e não embricadas na companhia em si.

Então por exemplo, nós somos um banco bastante sólido, então assim, do ponto de liquidez e tudo mais, tem uma outra área que cuida disso (social), e aí essa área, ela lógico que a minha atuação aqui no comercial tem muito a ver lá. O comercial tocava o comercial. O que é que eu percebo? Já tem uns anos que eu percebo isso, tá? Nós somos um só, e eu preciso, eu aqui toco a parte do varejo, do comercial, eu preciso também estar integrado com o que está acontecendo no aspecto social, no aspecto que não faz relação com o meu negócio em si, mas eu tenho que estar integrado, e isso de certa forma, assim, a empresa nos coloca, tem alguns impulsionadores, algum plano de mercado que favorece a gente ter essa visão e esse interesse por outra área. (Entrevistado 4).

Nesse formato, percebe-se uma falta de integração entre as áreas e a necessidade de reforçar um aspecto social deliberado, porém como antecipação do aspecto estético no sentido de demonstrar uma imagem mais do que vivê-la na prática.

5.4.1.6 Econômico

A empresa foca seu crescimento na ampliação de serviços para toda a cadeia de consumo e compra de empresas do segmento:

Então eu acho que o banco percebeu que, apesar de ser grande, ele pode soltar vários botes, e esses botes podem ir alcançando os objetivos de forma individual, sem perder o foco no resultado, numa política de pessoas que permitem alcançar esse resultado, também com foco no social, atendendo ao interesse de acionistas minoritários, majoritários e controlador. (Entrevistado 4).

A busca por uma nova imagem e foco em ampliação dos segmentos de mercado atendidos é também uma antecipação do aspecto estético proposto pelo modelo.

5.4.1.7 Histórico

Banco com viés desenvolvimentista e atrelado a políticas públicas:

Não, a escolha se dá por quem lidera a organização (grupo político vigente). Ah, teve vários momentos. Teve uma hora que, assim, o banco do agronegócio, de repente não, o banco do social, vamos ajudar o governo a tocar políticas público-privadas, e o comercial ele era um ponto importante, relevante, que tinha uma operação, mas ela dava meio assim, ela tinha um foco, mas outras áreas elas não tinham essa, elas não conversavam muito. (Entrevistado 4).

O modelo de negócios da empresa é volúvel e tende a ser ajustado a medida que há mudanças na direção política do país. Tal fato influencia não apenas nos rumos do negócio, bem como de toda a sua liderança e C-Level indicados politicamente.

5.4.1.8 Lógico

Tentativa de abandonar decisões políticas e foco no pensamento lógico estratégico:

O que eu vejo, não sei se é isso que você quer saber, mas o que eu vejo que mudou muito, que está ajudando são decisões rápidas, tomadas de decisão rápidas, ter diagnóstico rápido, tomadas de decisão rápidas. Eu acho que teve uma virada de chave aí de dez anos, e tipo assim, hoje o banco leva menos tempo para testar alguma coisa, leva, é mais ágil para produzir alguma coisa, alguma solução, um produto ou solução, é muito mais rápido e testa rápido e bota em prática rápido. (Entrevistado 4).

As decisões e táticas tem buscado tal velocidade. Todavia, antecipando o aspecto histórico, apesar das tentativas neste sentido o banco sofre influências decisivas em seu direcionamento a medida que se alinha com decisões no macro ambiente de negócios.

5.4.1.9 *Lingual*

Comunicação integrada através de intranet *top down* e *botton up*:

E isso chega para nós de uma maneira muito clara, nós utilizamos muito da ferramenta interna de comunicação, portal de notícia e tal, e que ali você pega o que está acontecendo, e a gente aqui do varejo acaba sabendo o que está acontecendo no *private banking*, noutra área da organização, o que antes não acontecia, essa comunicação, aliás, comunicação sempre foi uma grande chave para ser aberta dentro da empresa. Aí eu tenho aqui a minha presidente falando e tal, e eu tenho a galera que pode comentar aqui, fazer crítica, sugestão, aqui, tipo assim, eu uniformalizo a informação, e eu acabo também permitindo ouvir *feedbacks* aqui. (Entrevistado 4).

A integração da comunicação é parte de um processo de construção de sentido, a qual antecipa os aspectos social e histórico no modelo da empresa.

A ênfase desenvolvimentista da empresa é clara em seu modelo de negócio e traz desalinhamentos entre os aspectos modais. Tal princípio atrelado ao aspecto pístico se alinha com aspectos como ético, jurídico, estético, social e lingual, porém se afasta do aspecto lógico atrelado a sua dependência de decisões políticas, as quais podem não ser as melhores estratégias

para a empresa. Por consequência, afetam o aspecto econômico na busca por resultados melhores para a cadeia de *stakeholders* e não apenas para o grupo político vigente.

5.4.1.10 Action

Equilíbrio entre econômico e social em seu DNA desenvolvimentista como foco das ações e segmentação de atuação:

Então em dado a gente era o banco do agro, em dado momento a gente fortalecia a parceria com, por exemplo, prefeituras e órgãos pra tá no comercial se favorecer, por exemplo, de convênio de consignado, e olhava o banco do servidor público. Então na área comercial assim a gente já foi o banco do agro, o banco do servidor público, e parece que tinha que focar em alguma coisa, senão você não teria sucesso, e hoje já se quebrou esse paradigma. A gente pode ser bom em várias frentes e assim, com muita humildade, a gente pode ser líder em várias coisas. (Entrevistado 4).

Apesar de o foco do negócio estar em 2 segmentos-chave, sendo contas públicas e agronegócios, o banco trabalha para ampliar a atuação em novos segmentos de mercado. Ainda assim, o percentual desses segmentos principais é o que ainda dirige o negócio e não pode ser deixado de lado.

5.4.1.11 Internalization

Devido à lógica de concursos e mudanças constantes de estratégia baseada na política vigente, o banco tem maior dificuldade em construir diferenciais competitivos através da cultura e *sensemaking* (menor competitividade, maior estabilidade de colaboradores).

A gente teve assim, para a minha geração, que a gente dentro do banco tem essa questão geracional, porque você tem concursos de tempo em tempo, então você só entra pelo banco por meio de concurso, afora vice-presidente e presidente do banco, todos, diretores têm que ser concursados, tem que ser de dentro do corpo do banco, então o que é que acontece? O cara que está mais antigo, ele consegue ver até mais longe, daí ele consegue ver: "eu vi a evolução", eu ainda peguei uma geração ainda que saiu já em 2005 por aí, depois saiu lá em 2012 e está saindo agora, então eu consegui observar um

pouco da mudança e também do mercado, mas o cara que está entrando agora às vezes ele só conhece esse banco, então eu tenho cara de concurso de um ano aí, de quatro anos para trás, então esse cara às vezes só conhece isso, então ele não percebe que houve essa mudança, entende? Ele chegou e meio que a casa está já arrumada. Esse público mais antigo, ele hoje representa 5% do corpo de, menos até, 5% do corpo do banco. (Entrevistado 4).

A história de empresa pública, estabilidade no trabalho bem como entradas através de concursos criam uma falta de alinhamento com o aspecto pístico e propósito do banco em si. Conforme o executivo cita, os colaboradores não são medidos por sua eficácia e produtividade, porém por sua percepção acerca do negócio, considerando o ano em que entraram no banco. Nesse olhar percebemos o aspecto social como basilar, guiando o negócio por meio do aspecto histórico e lógico de empresa pública, dificultando o *sensemaking* entre os colaboradores. O banco quer ser eficaz operacionalmente, inovador e, ao mesmo tempo, tem em seu DNA algo complexo de ser organizado entre os mais diversos aspectos, e especialmente na definição do aspecto pístico e propósito principal.

5.4.1.12 Target

Princípio desenvolvimentista, porém, com direcionamento para resultados financeiros:

Algumas áreas, elas têm um impacto maior, por exemplo, na minha, o resultado financeiro é muito importante, afinal, da minha organização, a área em que eu atuo, varejo, ele corresponde a 70% do resultado. Ele varia porque vai de interpretação também, tipo assim, se eu coloco a área de governo junto ou não, e tal, então ele pode ir de 70 a 80% se eu colocar a do governo junto. (Entrevistado 4).

Apesar do foco desenvolvimentista, o banco convive com certo dualismo entre as áreas de atuação. O executivo entrevistado dirige a área comercial e, portanto, a vê como relevante para o negócio, exacerbando o aspecto econômico dentro de um modelo de negócio desenvolvimentista atrelado ao aspecto social, de tal forma que há alguma sinergia entre ambos os aspectos nesse modelo de negócios, ao menos na estruturação dos KPI's, os quais vão de análise de indicadores de NPS à eficácia dos processos e resultados financeiros.

5.4.1.13 *Hassle-free*

Foco em decisões ágeis nos últimos anos tem contribuído com o crescimento da instituição:

O que eu vejo, não sei se é isso que você quer saber, mas o que eu vejo que mudou muito, que está ajudando a decisões rápidas, tomadas de decisão rápidas, ter diagnóstico rápido, tomadas de decisão rápidas. Eu acho que teve uma virada de chave aí de dez anos, e tipo assim, hoje o banco leva menos tempo para testar alguma coisa, leva, é mais ágil para produzir alguma coisa, alguma solução, um produto ou solução, é muito mais rápido e testa rápido e bota em prática rápido. (Entrevistado 4).

A despeito de seu princípio desenvolvimentista e a influência do aspecto social no envolvimento da política nacional, o banco tem se esforçado nos últimos 10 anos em criar produtos, processos e serviços de forma ágil. De certa forma, o banco tem conseguido minimizar sua burocratizada hierarquia e com isto tem ganhado um mercado individual, mesmo que seu foco seja o setor público e os agronegócios.

5.4.2 *Síntese Banco do Brasil*

O Banco do Brasil tem atrelado em seu DNA uma grande dependência de decisões políticas, as quais orientam os caminhos para o seu modelo de negócio. Assim, as estratégias da empresa podem oferecer grande volatilidade, uma vez que suas decisões não são primordialmente direcionadas, por exemplo, por aspectos lógicos ou econômicos, mas especialmente pelo aspecto social com ênfase na questão política. De toda forma, em *Fullness*, é perceptível o direcionamento dos esforços da empresa em atingir maior equilíbrio entre aspectos sociais e econômicos, haja vista a preocupação com o bem-estar dos colaboradores, o foco desenvolvimentista atrelado à alta lucratividade e liderança em setores da economia.

Em *Action*, tal alinhamento tem relação com a sua constante busca por novos segmentos de atuação e compra e fusão com empresas do setor. Apesar de a comunicação da empresa ser bastante integrada, a grande influência política pode separar setores do banco em pequenos silos, dificultando a execução da estratégia de forma uníssona.

O componente *Internalization* se apresenta com problemas de conexão tanto entre os colaboradores quanto com o *C-Level* da empresa. No que se refere aos colaboradores, o tipo de

contratação baseada em concursos públicos e não em processos de contratação direcionados preenche os quadros do banco com pessoas e gerações distintas, as quais apresentam visões de mundo díspares e afeta o *sensemaking*. No que se refere a problemas de conexão com o C-Level, este se dá devido a mudanças contínuas na direção do banco por questões políticas, cuja estratégia também é ajustada mediante interesses diversos.

A despeito da ênfase no aspecto social, os indicadores de *performance* do banco em *Target* são desenvolvidos de forma *top down* sem interação com lideranças setoriais. Eles abrangem Kpi's tanto sociais quanto econômicos e ainda consideram aspectos psíquicos, como a satisfação de clientes externos e colaboradores.

Em *Hassle-free* percebe-se que nas últimas décadas há um esforço para tirar a imagem de banco antigo, tendendo a conectar-se desde os anos 80 a um banco tecnológico e moderno, além de decisões ágeis sobre a estratégia de setores do banco, que minimizam a influência política (Figuras 13 e 14).

Figura 13

Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Banco do Brasil

Pístico	Ético	Jurídico
Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.	Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.	Busca ser razoável em situações de estresse com os clientes, encontrando soluções satisfatórias.
Estético	Social	Econômico
Esforça-se por passar uma imagem de modernidade e inovação.	Dualismo entre as atividades sociais <i>top down</i> e a realidade do negócio enquanto geração de lucro.	Empresa foca seu crescimento na ampliação de serviços para toda a cadeia de consumo e compra de empresas do segmento.
Histórico	Lógico	Lingual
Banco com viés desenvolvimentista e atrelado a políticas públicas.	Tentativa de abandonar decisões políticas e foco no pensamento lógico estratégico.	Comunicação integrada através de intranet <i>top down</i> e <i>botton up</i> .

Fonte: elaborada pelo autor.

Em resumo, à luz do *framework* F.A.I.T.H apresentado, o modelo de negócio da empresa, apesar de desenvolver-se no componente *Action*, com táticas as quais buscam equidade entre os diversos aspectos modais, ainda assim é refém do aspecto social em suas decisões estratégicas e desdobramentos em outros componentes.

Figura 14

Apresentação do modelo de negócios da empresa Banco do Brasil utilizando o framework F.A.I.T.H

<i>Fullness</i>	<i>Action</i>	<i>Internalization</i>	<i>Target</i>	<i>Hassle-free</i>
Empresa com exacerbado foco no aspecto social tanto no caráter desenvolvimentista da instituição quanto nas influências políticas por ser uma empresa público-privada.	Equilíbrio entre econômico e social em seu DNA desenvolvimentista como foco das ações e segmentação de atuação.	Devido à lógica de concursos e mudanças constantes de estratégia baseada na política vigente, o banco tem maior dificuldade em construir diferenciais competitivos através da cultura e <i>sensemaking</i> (menor competitividade, maior estabilidade de colaboradores).	Indicadores de <i>performance</i> desenvolvidos <i>top down</i> sem interação com lideranças,	Foco em decisões ágeis nos últimos anos tem contribuído com o crescimento da instituição,

Fonte: elaborada pelo autor.

Em seu modelo de negócio a grande dificuldade está na concentração do aspecto social e interferências políticas, bem como a dificuldade na gestão da cultura empresarial tendo em vista a natureza de estabilidade no emprego oriunda de concursos públicos.

5.4.3 Comentário geral Banco do Brasil

A dependência do aspecto social e a sobreposição deste acima dos demais pode ser citado em exemplos claros. O primeiro deles aborda a questão social atrelada à dependência política no direcionamento estratégico da empresa, a qual muda a depender da liderança no governo. Em segundo lugar, citamos no componente *Internalization* do *framework* a imbricada cultura de estabilidade de empresa pública, a qual atrapalha tanto o constante avanço da eficácia empresarial da empresa como a construção de *sensemaking*.

Apesar das faltas de alinhamento entre aspectos modais e especial dependência do composto social, a empresa apresenta alta margem de lucro, porém pode ser atribuída também a monopólio nos segmentos públicos e agro, os quais representam grande parte de sua receita.

5.5 Celesc

A empresa estatal iniciou em 1955 com o começo da industrialização brasileira após o fim da era Vargas, porém a infraestrutura da época no Brasil ainda era precária, e a questão energética um dos seus principais problemas. As principais funções da empresa eram construir

e explorar o sistema de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica de todo o Estado de Santa Catarina. A partir daí, a Celesc passou a comprar outras empresas energéticas do Estado e focar em todas as áreas do setor elétrico, ou seja, geração, transmissão e distribuição. Nesse formato, a empresa encorpou-se, com participação em empresas que atuam em todos esses segmentos e em outras áreas, como a distribuição de gás e o saneamento. No entanto, a principal atividade da companhia, com mais de 90% da sua Receita, vem da distribuição de energia.

A empresa está estruturada como uma *holding* desde 2004. Ela possui duas subsidiárias integrais, de onde vem todo o seu faturamento: a Celesc Geração e a Celesc Distribuição. E as outras empresas nas quais ela tem participação entram como equivalência patrimonial, que é o caso da SCGÁS, DFESA, ECTE e Casan. No ano de 2018, a EDP Energia adquiriu 10% da empresa na expectativa de que a privatização completa da companhia se consolidasse no futuro próximo. Porém, ainda a empresa é gerida majoritariamente pelo governo do Estado de Santa Catarina e, apesar de ser responsável por distribuir energia por praticamente todo o Estado de SC, enfrenta problemas de eficácia operacional.

Os resultados financeiros da Celesc alcançados por seus 3,2 milhões de clientes, quando comparados a demais empresas do setor, apresentam margem de lucro reduzida. Enquanto as outras distribuidoras de energia conseguem ter uma margem EBIT entre 17 e 20%, a empresa alcança a margem de 7,8%. Em relação à taxa de retorno (TIR) da companhia, está atualmente em 14,1%, com uma receita líquida de 11,3 bilhões de reais em 2021.

5.5.1 Fullness

5.5.1.1 Pístico

Empresa com um princípio claro desenvolvimentista:

Acompanhei as mais diversas áreas, eu tenho uma história de que me orgulho muito. A nossa empresa é uma empresa que tem quase 70 anos, é uma senhora, uma senhora de classe, diga-se de passagem. E a gente tem muito orgulho, fiquei metade da vida dela aqui dentro, a gente é orgulhoso, eu adoro a Celesc. Auxílio o modelo de gestão dela, nosso modelo é um modelo eficiente e dá resultado. A gente vive falando sempre que é o melhor modelo do país, sem dúvida nenhuma. (Entrevistado 5).

E reafirma o executivo:

Essa união pública – privada de certa maneira – também contribui com uma melhor oferta de serviço, uma vez que tem o interesse público, não só o interesse financeiro.

E segue com um exemplo sobre tal olhar desenvolvimentista:

Tem que atender um cliente lá na extrema da nossa regional lá em Indaial, tem gente que pede uma ligação monofásica e não tem rede, tem que fazer uma rede de 100 mil reais, ele vai pagar por mês uma fatura de 30 reais, ele nunca vai pagar essa rede. Então, tem o lado social que a Celesc tem cumprido, que o governo do Estado, que é o majoritário, pede que se cumpra, e a gente faz aquela rede de graça para ele, sem previsão de ter aquele retorno. Esse é o lado social que a gente tem que cumprir. Se fosse totalmente privada, a gente não iria fazer investimento ali, porque o retorno não iria acontecer nunca. Então, ela consegue casar isso muito bem, o público quer atender bem a sociedade catarinense, até porque a Celesc tem que servir como instrumento de fomento, de desenvolvimento do estado. E o privado tem que dar lucro para os acionistas. (Entrevistado 5).

O executivo segue dando exemplos de áreas às quais a empresa dá ênfase desenvolvimentista mediante obrigações e regulamentações da esfera pública:

Exatamente. Além disso tudo, o regulador nacional exige que as companhias gastem com responsabilidade social e eficiência energética, então a Celesc abre chamada pública para onde se apresentam os projetos de economia de energia elétrica e investe dinheiro em cima disso, porque é uma necessidade cobrada do regulador nacional. Isso é bacana, é positivo. E o nosso cliente fica satisfeito. Quanto à responsabilidade social, a Celesc mostra alguns projetos, ajuda as entidades de educação, filantrópicas. Tem muitos projetos que ela faz que o regulador social também nos cobra. (Entrevistado 5).

Claramente a empresa apesar de pública privada dá ênfase a seu princípio desenvolvimentista em detrimento de outros componentes de seu modelo de negócios.

5.5.1.2 Ético

Foco nos processos de forma ética e desenvolvimentista da empresa como princípios da gestão:

A Celesc tem que viver bem equilibrada, até porque a Celesc tem o seu balanço patrimonial, tem a parcela A e B, a parcela A, que é praticamente 90% do que se arrecada na empresa, não é gerenciada. São impostos, tributos que a empresa recebe e repassa, um pouco que ela fica que não é muito pouco, lógico. É o que ela aplica na rede, faz a parte social muito bem-feita, e dentro de tudo isso nós temos um comitê de ética na empresa que cobra muito a postura dos seus empregados e dos seus gerentes. A coisa tem que ser bem-feita, porque a Celesc não perdoa desvio de conduta dos seus empregados, tem que ser muito bem, feita a coisa. (Entrevistado 5).

O executivo comenta sobre os desdobramentos de suas obrigações sociais dentro da estratégia da empresa:

É o que ela aplica na rede, faz a parte social muito bem-feita, e dentro de tudo isso nós temos um comitê de ética na empresa que cobra muito a postura dos seus empregados e dos seus gerentes. A coisa tem que ser bem-feita, porque a Celesc não perdoa desvio de conduta dos seus empregados, tem que ser muito bem-feita a coisa. (Entrevistado 5).

O aspecto ético antecipa o pístico e retrocipa o social reafirmando o foco da empresa em seu princípio desenvolvimentista e de servir a sociedade.

5.5.1.3 *Jurídico*

A empresa segue um rígido controle de contrapartidas para viabilizar a sua operação:

Quando se fala de empresa pública, é porque tem alguns critérios públicos em que a Celesc tem que se enquadrar. Tem que atender um cliente lá no extremo da nossa regional, lá em Indaial, tem gente que pede uma ligação monofásica e não tem rede, tem que fazer uma rede de 100 mil reais, ele vai pagar por mês uma fatura de 30 reais, ele nunca vai pagar essa rede. Então, tem o lado social que a Celesc tem cumprido, que o

governo do Estado, que é o majoritário, pede que se cumpra, e a gente faz aquela rede de graça para ele, sem previsão de ter aquele retorno. (Entrevistado 5).

Tendo em vista as amarras políticas do negócio, as retribuições jurídicas do negócio são viabilizadas através de um sistema de contrapartidas sociais as quais tem correlação com interesses político sociais do estado.

5.5.1.4 Estético

A empresa se esforça para ser notada com alto grau de qualidade pelos *stakeholders*:

Olha, nós temos algumas ferramentas da empresa que propõem que todo empregado responde a uma plataforma semanalmente nos computadores, ali eles dão a sua opinião, eles respondem um questionário bastante objetivo e ali gera um perfil do nosso empregado, do que ele acha da empresa. E também pergunta o que eles acham dos fornecedores nossos, nossos clientes, e o que eles acham da gente. Então, tem uma troca muito grande, e são muito salutarens as colocações. A imagem dos empregados é excelente para o cliente também. Nós temos cooperativas aqui que também vendem redes elétricas, têm algumas concessões, e elas respeitam muito a nossa companhia. Ela serve como referência para eles, entendeu? É uma referência muito grande aqui dentro do estado. (Entrevistado 5).

O aspecto estético tem um olhar retrocípado do social e antecipado do aspecto ético no sentido de buscar ser notado por determinados grupos de stakeholders tais quais os colaboradores e clientes, porém com falta de alguns outros tais quais o próprio investidor.

5.5.1.5 Social

Aspecto social como foco da empresa acima dos demais e regulado juridicamente:

Exatamente. Além disso tudo, o regulador nacional exige que as companhias gastem com responsabilidade social e eficiência energética, então a Celesc abre chamada pública para onde se apresentam os projetos de economia de energia elétrica e investe dinheiro em cima disso, porque é uma necessidade cobrada do regulador nacional. Isso

é bacana, é positivo. E o nosso cliente fica satisfeito, quanto à responsabilidade social, a Celesc mostra alguns projetos, ajuda as entidades de educação filantrópicas. Tem muitos projetos que ela faz que o regulador social também nos cobra. (Entrevistado 5). Aspecto social da empresa antecipa o aspecto pístico e jurídico no sentido de que a dependência política do negócio direciona o modelo de negócio e ênfase em questões sociais acima dos demais aspectos.

5.5.1.6 Econômico

O aspecto econômico não é prioritário, sendo sua relevância secundária para os aspectos estético e social:

Essa união pública – privada de certa maneira – também contribui com uma melhor oferta de serviço, uma vez que tem o interesse público, não só o interesse financeiro, no sentido de que... o público privado, o acionista privado prevê lucro, ele quer receber dividendos. Então, a Celesc, quando gera lucro, eles recebem mais dividendos. Eles pedem uma gestão transparente que dê resultados, e a Celesc assim faz. (Entrevistado 5).

Em consonância ao exposto nos comentários do aspecto social e contrariamente ao mesmo, o aspecto econômico tem reduzida prioridade no modelo da empresa.

5.5.1.7 Histórico

A conexão com a origem da empresa tenta ser reforçada pela gestão, porém com clara dicotomia entre visões de mundo de colaboradores antigos e novos:

Então, quando eu entrei na empresa, eu vim de uma cooperativa de eletrificação rural, naquela época não existia concurso público na empresa, hoje em dia a Celesc, os empregados adentram nela só através do concurso público. E, lógico, as pessoas têm mentalidade diferente, mas a nossa companhia procura manter a história dela. Nós temos anualmente jogos da Faec, em que todos os empregados participam de diversas atividades da empresa para não perderem a história dela. (Entrevistado 5).

Devido a lógica da empresa ser de concursos públicos a identidade cultural da empresa entre colaboradores novos e antigos é dificultada no sentido da construção de *sensemaking* que englobe as visões de mundo dos colaboradores novos, antigos e influências políticas no negócio.

5.5.1.8 Lógico

Tecnologia contribuindo com a eficácia e gestão do negócio:

Lógico, modernizou ao longo desses 30 e poucos anos, ela está informatizada. Antigamente, as nossas subestações, cada subestação possui um corpo gerencial, um supervisor e empregados. Hoje ela é toda mecanizada e computadorizada, hoje não precisa estar um pessoal dentro de uma subestação, é tudo remoto. Então, ela evoluiu, hoje a Celesc é mais ágil e com menos empregado e com muito mais clientes dando serviço de qualidade. (Entrevistado 5).

O foco em demonstrar esteticamente qualidade ao cliente final é reforçada pelo aspecto lógico no sentido de investimentos em tecnologia.

5.5.1.9 Lingual

Comunicação ampla com *stakeholders* promove a interação entre eles:

Olha, nós temos algumas ferramentas da empresa que propõem que todo empregado responde a uma plataforma semanalmente nos computadores, ali eles dão a sua opinião, eles respondem a um questionário bastante objetivo, e ali gera um perfil do nosso empregado, do que ele acha da empresa. E também pergunta o que eles acham dos fornecedores nossos, nossos clientes, e o que eles acham da gente. Então, tem uma troca muito grande, e são muito salutaras as colocações. (Entrevistado 5).

A troca de informações e comunicação entre os *stakeholders*, especialmente clientes e colaboradores de certa forma dá voz e empodera os. Todavia, não foi citada a importância e comunicação com outros *stakeholders* tal qual o investidor.

A empresa tem em seu aspecto pístico retrocitado nos demais um forte direcionamento desenvolvimentista e que orienta seu modelo de negócio. A preocupação com a entrega de serviços com qualidade está atrelada aos aspectos ético e lógico da mesma forma que as contrapartidas oferecidas à sociedade e que estão presentes nos aspectos jurídico e estético. Todavia, tanto o propósito desenvolvimentista como o social atrelados à dependência política desequilibram o modelo em relação ao aspecto econômico, no sentido da geração de lucro e perenidade da empresa em caso da chegada de diferentes concorrentes, sendo a empresa de menor margem de lucro dentre todas as entrevistadas, abaixo da média do setor elétrico. Em paralelo, mesmo que a empresa tenha se esforçado para gerar mais eficácia em sua gestão, o histórico de empresa pública e a estabilidade dos colaboradores dificultam a comunicação e um novo direcionamento, gerando desequilíbrio também nos aspectos histórico e lingual.

5.5.1.10 Action

A empresa combina ações econômicas e sociais para corroborar tanto para o seu propósito desenvolvimentista quanto para os acionistas:

Essa união pública - privada de certa maneira - também contribui com uma melhor oferta de serviço, uma vez que tem o interesse público, não só o interesse financeiro, no sentido de que... o público privado, o acionista privado prevê lucro, ele quer receber dividendos. Então, a Celesc, quando gera lucro, eles recebem mais dividendos. Eles pedem uma gestão transparente que dê resultados, e a Celesc assim faz. Quando se fala de empresa pública, é porque tem alguns critérios públicos em que a Celesc tem que se enquadrar. Tem que atender um cliente lá no extremo da nossa regional, lá em Indaial, tem gente que pede uma ligação monofásica e não tem rede, tem que fazer uma rede de 100 mil reais, ele vai pagar por mês uma fatura de 30 reais, ele nunca vai pagar essa rede. Então, tem o lado social que a Celesc tem cumprido, que o governo do estado, que é o majoritário, pede que se cumpra, e a gente faz aquela rede de graça para ele, sem previsão de ter aquele retorno. Esse é o lado social que a gente tem que cumprir. Se fosse totalmente privada, a gente não iria fazer investimento ali, porque o retorno não iria acontecer nunca. Então, ela consegue casar isso muito bem, o público quer atender bem a sociedade catarinense, até porque a Celesc tem que servir como instrumento de fomento, de desenvolvimento do estado. E o privado tem que dar lucro para os acionistas. (Entrevistado 5).

Apesar de o executivo afirmar a correlação entre os aspectos econômicos e sociais, fica claro que se sobressaem o social e o interesse político no modelo de negócio. A empresa tem a menor lucratividade dentre todas as empresas entrevistadas, bem como quando comparada a companhias similares pelo Brasil. De forma que as ações enfocadas na qualidade do serviço não têm em si surtido efeito econômico como mencionado, porém estão atreladas aos aspectos social, estético e jurídico, no sentido dos rígidos regramentos e contrapartidas obrigatórias, mesmo tendo capital privado em sua composição.

5.5.1.11 Internalization

A cultura da empresa de qualidade do serviço e atenção especial com o cliente final e colaboradores como fator gerador de compartilhamento de propósito:

A imagem dos empregados é excelente, para o cliente também. Nós temos cooperativas aqui que também vendem redes elétricas, tem algumas concessões e elas respeitam muito a nossa companhia. Ela serve como referência para eles, entendeu? É uma referência muito grande aqui dentro do estado. (Entrevistado 5).

O aspecto social no sentido de servir a população, bem com o estético em demonstrar ser uma empresa de qualidade se sobressaem aos demais e, por certo, retroalimentam o caráter politizado do modelo de negócio. Tal propósito é ampliado dentro da empresa em sua cultura organizacional atrelada ao aspecto histórico de empresa pública.

5.5.1.12 Target

Kpi's com ênfase no propósito desenvolvimentista da empresa:

Os nossos indicadores são regulados tecnicamente e financeiramente e até pelas reclamações via ouvidoria. O cliente muitas vezes, não satisfeito com o serviço, reclama para nossa ouvidoria, ela nos repassa, a gente responde. Ali a gente está cumprindo alguma meta do desempenho também, a gente tem que responder rápido, atender bem feito para o cliente estar bem satisfeito. A gente é regulado tecnicamente, financeiramente, comercialmente, e até pela satisfação do empregado. São 14 itens no

nosso acordo com cada regional, e é uma guerra, a gente tem que buscar resultado. (Entrevistado 5).

Apesar de o executivo citar a abrangência dos KPI's, sejam eles técnicos, financeiros, comerciais ou a satisfação dos colaboradores, é nítido o enfoque na qualidade do serviço entregue a despeito do aspecto econômico, que raras vezes foi citado ao longo da entrevista. O aspecto social no sentido de servir a população, bem com o estético em demonstrar ser uma empresa de qualidade, se sobressaem aos demais e, por certo, retroalimentam o caráter politizado do modelo de negócio.

5.5.1.13 *Hassle-free*

Comitê de inovação entre colaboradores gerando melhorias incrementais:

Gui, é assim, hoje nós temos um item no acordo de desempenho que chama inovação, nós temos uma comissão criada em cada regional e em cada administração central. Quando nós nos reunimos com a comissão, passamos para os empregados, fizemos um seminário, inclusive, na semana passada para tratar de projetos novos e capacitação de empregados enquanto inovação na busca da excelência do serviço. Um empregado muitas vezes que não está em um cargo de chefia, não é um supervisor, não é um gerente, não é um diretor do seu departamento, pode ter alguma ideia que faz uma grande diferença dentro da companhia. Isso a gente não pode perder, o canal de inovação nosso na empresa começou a criar essa situação. (Entrevistado 5).

A empresa possui uma rede de inovação em que os colaboradores da base podem participar do processo de criação de novos processos com ênfase incremental no negócio. Tendo em vista o caráter de dependência do aspecto social, especialmente da esfera pública, inovações táticas ou transformacionais são ainda *top down*.

5.5.2 *Síntese CELESC*

A empresa tem um princípio desenvolvimentista, o qual direciona seu propósito em *Fullness*. Assim, tem forte direcionamento pelos aspectos ético e social nos quais se apoiam os demais em menor grau de relevância. Como exemplo, são os serviços sem margem de lucro

prestados para clientes. A absorção do aspecto pístico é alinhada ao histórico, social e até jurídico, tendo em vista as amarras legais da empresa estatal na construção de sentido da empresa com tais valores desenvolvimentistas.

Em *Action*, as ações táticas são em si uma junção de aspectos econômicos e sociais, entre os quais o social se sobressai tendo em vista a direção da empresa pelo governo estadual e interesses políticos. Nessa direção, citamos o forte direcionamento para a qualidade e entrega do serviço para o cliente final, mesmo que não seja em si economicamente viável. Portanto, tal imbricamento dessa cultura de qualidade e entrega faz com que seja compartilhado tal direcionamento entre os colaboradores no componente *Internalization*. O mesmo direcionamento observa-se em *Target* no que tange aos seus indicadores de *performance*, os quais têm como predominância o aspecto social e o princípio desenvolvimentista da empresa.

Mesmo que se desenvolva internamente uma cultura de entrega de serviços com qualidade a seus clientes, bem como haja um comitê interno de inovação, são apenas incrementais. Portanto, em *Hassle-free*, notamos dificuldades da empresa em inovação de seus processos e serviços, tendo em vista as burocracias internas enfrentadas no setor público. O comitê de inovação entre colaboradores gera melhorias incrementais (Figuras 15 e 16).

Figura 15

Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa CELESC

Pístico	Ético	Jurídico
Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.	Foco nos processos de forma ética e princípio desenvolvimentista da empresa como princípios da gestão.	A empresa segue um rígido controle de contrapartidas para viabilizar a sua operação.
Estético	Social	Econômico
Empresa se esforça para ser notada com alto grau de qualidade pelos <i>stakeholders</i> .	Aspecto social como foco da empresa acima dos demais e regulado juridicamente.	O aspecto econômico não é prioritário e segue atrás do estético e social.
Histórico	Lógico	Lingual
Conexão com a origem da empresa tenta ser reforçada pela gestão, porém com clara dicotomia entre visões de mundo de colaboradores antigos e novos.	Tecnologia contribuindo com a eficácia e gestão do negócio.	Comunicação ampla com <i>stakeholders</i> promove a interação entre eles.

Fonte: elaborada pelo autor.

Devido à baixa margem de lucro dessa empresa comparada a outras do setor, assim como interferências políticas e princípio desenvolvimentista é nítida o exacerbado direcionamento ao aspecto social e consequente falta de conexão com o aspecto econômico, fato que causa forte desequilíbrio do modelo e tendência de estagnação ou retrocesso.

Figura 16

Apresentação do modelo de negócios da empresa CELESC utilizando o framework F.A.I.T.H

<i>Fullness</i>	<i>Action</i>	<i>Internalization</i>	<i>Target</i>	<i>Hassle-free</i>
Empresa com exacerbado foco no aspecto social tanto no caráter desenvolvimentista da instituição quanto nas influências políticas por ser uma empresa público-privada.	Empresa combina ações econômicas e sociais para corroborar tanto com o seu propósito desenvolvimentista quanto com os acionistas.	A cultura da empresa de qualidade do serviço e atenção especial com o cliente final e colaboradores como fator gerador de compartilhamento de propósito.	Kpi's com ênfase no propósito desenvolvimentista da empresa.	Comitê de inovação entre colaboradores gerando melhorias incrementais.

Fonte: elaborada pelo autor.

Ênfase no aspecto social embasa as ações da empresa e está embricado na cultura empresarial da mesma. De tal forma que seu propósito desenvolvimentista é maximizado nos indicadores de performance da empresa em detrimento de aspectos econômicos.

5.5.3 Comentário geral CELESC

Como consequência do exposto, o modelo de negócio da empresa apresenta o aspecto social como basilar em detrimento dos demais aspectos modais, especialmente no que se refere à questão política embutida. Podemos citar um fator similar ao de outras empresas público-privadas, que é essencialmente a dependência política no direcionamento estratégico da empresa e que muda a depender da liderança no governo. O aspecto pístico como base aborda a questão desenvolvimentista e se alinha com o próprio aspecto social na criação de sentido, sendo expostos em todos os componentes do *framework*. Assim, as ações têm relação com essa base social, a cultura de estabilidade, a qualidade de serviço acima das margens de lucro expostas em *Internalization*, bem como os Kpi's reforçando essa preocupação em *Target*. No que se refere à inovação ou eficácia dos processos, os ajustes são incrementais apenas e demonstram a falta de perspectiva com tal eficiência operacional e produtividade.

Assim sendo, a baixa lucratividade da empresa demonstra a falta de equidade com o aspecto econômico e certamente o risco de perenidade dessa empresa e modelo, uma vez que ela perde o monopólio no mercado que a mantém ainda viva.

5.6 Copel

Até meados dos anos 50, grande parte das empresas de energia elétrica no país pertenciam ao setor privado, sendo em geral de origem estrangeira. Entretanto, após a Segunda Guerra Mundial, os investimentos em nosso país diminuíram consideravelmente, mesmo diante de uma crescente demanda por energia elétrica, e o crescimento da industrialização atrelado à reduzida capacidade energética caminhava para um colapso. De tal forma, o governo federal criou diversas empresas elétricas, dentre elas a Copel, em 1954, e já em 1956 a empresa centralizou toda a tarefa de planejamento, construção e operação dos sistemas de transporte e geração de energia elétrica do Paraná. Nos anos seguintes, a empresa construiu diversas usinas hidrelétricas, além de incorporar empresas menores do setor no Estado do Paraná.

Ao longo desse crescimento no ano de 1994, a Copel abriu seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo. Três anos depois, ela se tornou a primeira empresa brasileira a abrir capital na Bolsa de Valores de Nova Iorque, levantando cerca de US\$ 580 milhões de dólares. A partir de 1998, a empresa adicionou também o segmento de telefonia, do qual saiu recentemente. A companhia atua em seis segmentos distintos: geração, transmissão, distribuição, comercialização, distribuição de gás, produção de energia eólica e serviços. Atualmente, a Copel atende diretamente a mais de 5 milhões de unidades consumidoras em 395 dos 399 municípios do Paraná.

Recentemente, em 2022, o governo do Estado comunicou a intenção de transformar a empresa sem ser um acionista controlador. O processo de privatização está em andamento com vias de ser concluído, apesar do voto contrário do BNDES, controlador de ações por meio do BNDESPAR.

Em relação aos resultados financeiros, a Copel obteve em 2022 um faturamento anual de R\$ 22 bilhões de reais. Enquanto as outras distribuidoras de energia obtêm uma margem Ebit média entre 17% e 20%, a empresa atinge atualmente 7,2% de margem Ebit sem grandes oscilações ao longo dos anos.

5.4.1 Fullness

5.4.1.1 Pístico

Empresa com um princípio claro desenvolvimentista:

Olha, é interessante esse aspecto, porque a proposta de valor da Copel, nós temos 70 anos de história e sempre foi na questão de desenvolvimento do Estado do Paraná. Então hoje, na verdade, é isso, a gente está ajudando a desenvolver o Estado. E hoje a gente está em busca de contribuir e auxiliar no desenvolvimento do sistema elétrico como um todo, quer dizer, o Brasil como um todo, porque hoje o sistema é completamente interligado. Então, a gente sabe o quanto que a nossa atuação aqui tem impacto para o Brasil como um todo e é essa proposição de valor que a gente tem levado para os nossos colaboradores, tem levado a gente a um dos melhores índices de reconhecimento, de orgulho dos nossos colaboradores nesse trabalho. (Entrevistado 6).

A despeito de ser uma empresa público privada dá ênfase a seu princípio desenvolvimentista em detrimento de outros componentes de seu modelo de negócios, como por exemplo o aspecto econômico.

5.4.1.2 *Ético*

Empresa com um princípio claro desenvolvimentista. A executiva expõe a sua opinião:

Então, a minha percepção é que ela é algo muito maior, além do que é simplesmente o exercício de uma atividade econômica, e que tem uma contribuição enorme para a sociedade, e o que se fala muito da questão do (ESG) e tal. Isso já vem desde o início, na linha da contribuição social e das compensações que a gente também tem feito, porque, de alguma forma, a gente também, para que a gente possa cumprir esse nosso propósito, a gente também impacta a sociedade para o desenvolvimento, mas tem o outro lado do social, do meio ambiente e tudo mais, que a gente tem que buscar equilibrar, e a gente desde a nossa origem tem essa percepção e esse caminho. Tanto que a gente foi um dos primeiros, no setor elétrico, a criar relatórios do impacto ambiental das nossas atividades e tudo mais. Então, eu vejo nessa linha aí. (Entrevistado 6).

E reafirma:

Olha, é interessante esse aspecto, porque a proposta de valor da Copel, nós temos 70 anos de história e sempre foi na questão de desenvolvimento do Estado do Paraná. Então

hoje, na verdade, é isso, a gente está ajudando a desenvolver o Estado. E hoje a gente está em busca de contribuir e auxiliar no desenvolvimento do sistema elétrico como um todo, quer dizer, o Brasil como um todo, porque hoje o sistema é completamente interligado. (Entrevistado 6).

O aspecto ético está atrelado ao propósito desenvolvimentista da empresa bem como influências políticas da gestão estadual. De tal forma, retrocipa aqui o aspecto social assim como antecipa o pístico tendo em vista este propósito de servir a população e desenvolver a estrutura elétrica do estado, mesmo que em detrimento de outros aspectos.

5.4.1.3 *Jurídico*

Embasada no princípio desenvolvimentista, oferece serviços com qualidade superior ao que é exigido por lei pelo órgão regulador do setor:

A Copel tem, historicamente, algo assim muito forte que é qualidade técnica operacional que garante com que a gente tenha, durante toda a vida dessa empresa, uma qualidade dos nossos serviços, assim, até acima do que é exigido pelo órgão regulador e tudo mais. (Entrevistado 6).

O aspecto jurídico retrocipado do social e antecipa os demais aspectos éticos e pístico no foco pelo propósito desenvolvimentista. Todavia, entendendo o aspecto jurídico como retribuição percebemos uma falta de equilíbrio entre os aspectos social e econômico.

5.4.1.4 *Estético*

A empresa se esforça para ser notada com alto grau de qualidade pelos *stakeholders*:

E, assim, a gente tem um nível de reconhecimento dos nossos serviços. Há anos a gente é, pelo cliente, eleito na (ABRADI) ganhando o primeiro lugar no prêmio (ABRADI) de reconhecimento do cliente. Então, isso não vem por nada, a marca é reconhecida, e os serviços prestados têm deixado claro que a gente tem isso muito forte dentro dos nossos empregados e mesmo com uma boa base de terceirização. Mesmo com uma boa

base de terceirização, porque a gente tem uma integração bem interessante nesse aspecto. (Entrevistado 6).

O aspecto estético tem um olhar retrocípado do social e antecipado do aspecto ético no sentido de buscar ser notado por determinados grupos de stakeholders tais quais os colaboradores e clientes, porém com falta de alguns outros tais quais o próprio investidor.

5.4.1.5 Social

A empresa anseia por maior eficácia operacional, porém as amarras do setor público são empecilhos para tais melhorias.

Guilherme, se a gente conversar daqui a um ano eu vou te dizer como, porque hoje eu ainda só estou com o meu grupo de empregados que são empregados que entraram como empresa pública, faz muito tempo que eu não faço contratações, então, o que eu antevejo? Essas questões que você está colocando, para mim, vão ser muito grandes, choque de faixa etária, eu acho que vai ter choque de geração, a visão de quem chega, que tem uma ânsia muito grande de realizar tudo muito mais rápido, o que é muito bom, mas que vai chegar a chocar com a cultura que a gente tem. Então, hoje eu vou te dizer, assim, que eu não tenho ainda esse problema, mas já estou entrevendo, e até quando que você conta aí do banco eu estou imaginando que vai ser mais ou menos parecido com o que a gente está imaginando aqui, estou há sete anos sem contratar. (Entrevistado 6).

Excesso de proteção ao colaborador postergam maiores avanços nos processos da empresa, os quais afetam diretamente o aspecto econômico.

5.4.1.6 Econômico

Preocupação da empresa na inter-relação de interesses entre departamentos e colaboradores visando ao futuro da companhia e concorrentes entrantes:

Então, o que é interessante? Porque, quando a gente senta para fazer o planejamento da Copel, o ano passado a gente fez um planejamento muito interessante para a visão 2030, aí eu acho que começa a grande forma de você garantir essa convergência de interesse.

Porque não tem como você pensar que numa organização como a nossa a gente não tenha uma visão única, e que perceba essa sinergia entre um negócio e outro. Vamos falar de comercializadora, o que que está acontecendo no mundo? Daqui a pouco o consumidor residencial está escolhendo qual vai ser a sua distribuidora, da onde ela vai comprar energia, nem é a distribuidora, de quem ela compra energia, e a distribuidora é a que passa o fiozinho na frente da casa dele. Então, assim, se a distribuidora não perceber que ela tem que, de alguma forma, trabalhar em conjunto com a comercializadora, a gente vai ter gente batendo a nossa carteira aqui, como diz, porque a gente vai perder cliente, porque qualquer empresa do Brasil pode vir aqui e vender a energia para o público. (Entrevistado 6).

Aspecto econômico alinhado com uma relação de troca a fim de gerar equidade de ganhos

5.4.1.7 Histórico

A transição de empresa pública para público-privada é complexa e desafiadora na mente dos colaboradores e processos:

O que você tira, de certo modo, algo que o empregado da empresa pública busca, que é a estabilidade. Então a pessoa fica com um certo medo de algo que possa acontecer com o seu emprego e tudo mais, mas, à medida que a gente também consegue demonstrar que os benefícios de um processo desse só vai fazer com que a empresa ainda seja maior e melhor e com possibilidades de crescimento. Quem que não quer trabalhar numa empresa, ou tem orgulho de trabalhar numa empresa que é maior do Estado do Paraná, que tem um potencial de crescimento visível e que, talvez, as amarras público-privadas dificultam isso? Eu acho que, tirando isso, passando esse período mais crítico, a tendência é de aumentar ainda mais esse orgulho e esse sentimento do propósito daquilo que conecta as pessoas que trabalham na Copel. (Entrevistado 6).

A empresa se esforça em busca de uma maior eficácia operacional, todavia a cultura de empresa pública, amarras burocráticas bem como sensação de estabilidade ainda fazem parte do *sensemaking* dos colaboradores de base.

5.4.1.8 Lógico

A nova visão e o planejamento da empresa ainda não acompanham os recursos, processos e equipe atuais:

Então, eu diria que esses pontos, gestão muito clara, em termos de saber para onde está indo e acompanhar toda a execução. E também a gente não põe meta longa, a gente faz planejamento em 2020, mas a gente está com as metas aqui, a gente sabe onde a gente quer ir, mas você tem parcelado aí exatamente o que você vai executar a cada um dos anos. Então, você pode sonhar, mas você tem que ter para executar, você tem que saber exatamente o que você vai executar naquele ano. Faz com que as pessoas consigam enxergar o resultado e comemorar o resultado daquele ano e tudo mais. (Entrevistado 6).

Similarmente ao exposto no aspecto histórico, as estratégias e planejamento do c-level não acompanha a cultura empresarial dos colaboradores de base. Tal questão afeta sobremaneira as práticas de gestão e movimento de mudança.

5.4.1.9 *Lingual*

Comunicação *top down* na busca por conectar a nova estratégia com o time de base (*sensemaking, sensegiving*):

Eu acho que é a comunicação muito forte dos líderes, e eles sendo de fato aqueles que fazem a conexão entre o empregado, que está lá na ponta, com o que a empresa está querendo. Isso traz essa garantia e, óbvio, a gente tem que estar o tempo todo monitorando, e se a gente tiver aí situações que saiam daquilo que a gente espera, a gente tem os mecanismos de fazer adequação, a gente tem planos de sucessão, enfim, questões que a gente precisa. Às vezes, acontece de você ter que fazer uma substituição ou coisa parecida para a gente garantir essa conexão, essa sinergia de propósito e de objetivo. (Entrevistado 6).

O foco na comunicação top down busca desenvolver uma nova visão de mundo atrelada aos novos objetivos da empresa. Todavia, o senso comum na base da empresa atrelado a uma cultura de empresa pública ainda é forte.

Empresa com controle estatal e com claro princípio desenvolvimentista em seus aspectos pístico e ético como base para seu modelo. Alinhado com o aspecto lógico, o momento da empresa é de mudança em seu modelo de negócios e busca de maior equilíbrio entre outros aspectos, como o social, no sentido de reduzir o excesso de proteção aos colaboradores, e o econômico, com a busca de maior lucratividade. Todavia, embricada no aspecto histórico de empresa pública a estabilidade dos colaboradores, é nítida a dificuldade em criar *sensemaking* e comunicação entre os planos do *top management* com a base da empresa. Desta forma, também há um problema no aspecto lingual nesse sentido. A empresa tem planos sólidos de criação de maior eficácia e equilíbrio entre os aspectos, todavia, levando em conta seus resultados financeiros, está abaixo da média de seu segmento, e atualmente esse novo direcionamento cobra seu preço na redução da satisfação interna dos colaboradores.

5.4.1.10 Action

Aplicação de metas de curto prazo para viabilizar sua aplicação em uma empresa em transição:

Então, você pode sonhar, mas você tem que ter para executar, você tem que saber exatamente o que você vai executar naquele ano. Faz com que as pessoas consigam enxergar o resultado e comemorar o resultado daquele ano e tudo mais. Isso, a qualidade técnica, e o fato de ser uma empresa integrada e explorar isso de uma forma muito forte e de muitos anos nessa linha de trabalhar em conjunto. (Entrevistado 6).

A transição de uma proposta de valor de empresa pública para público-privada e com aumento do aspecto econômico é visível na empresa. Todavia, tendo em vista a falta de conexão com a base da empresa, amarras jurídicas e sociais direcionam o foco em planejamentos e ações de curto prazo, que são possíveis no cenário atual.

5.4.1.11 Internalization

A cultura de empresa pública ainda atrapalha o crescimento e direciona o sentido coletivo, especialmente dos colaboradores de base:

O que você tira, de certo modo, algo que o empregado da empresa pública busca, que é a estabilidade. Então a pessoa fica com um certo medo de algo que possa acontecer com o seu emprego e tudo mais, mas à medida que a gente também consegue demonstrar que os benefícios de um processo desse só vai fazer com que a empresa ainda seja maior e melhor e com possibilidades de crescimento. (Entrevistado 6).

É perceptível o esforço do *top management* na construção de sentido perante a base acerca do novo modelo de negócio proposto e com maior influência do aspecto econômico. Porém, o aspecto histórico de empresa pública, as amarras do aspecto jurídico e social perante os colaboradores ainda são muito grandes e tornam esse processo lento e custoso.

5.4.1.12 Target

Indicadores de *performance* definidos *top down* e depois *bottom up* para ajustes:

São feitas reuniões para desdobrar, para chegar até a equipe, os gestores fazem a reunião com seus empregados mostrando definições. Primeiro é de baixo para cima, e depois define e volta para as equipes. Então, a gente primeiro espera para que as pessoas, dentro daquela visão dos 2030, o que a gente vai fazer, elas fazem a sugestão, daí tem a decisão, volta e confirma: "nós vamos fazer isso, isso e isso". Então, está definido. Depois cada colaborador pode fazer o acompanhamento e as simulações dos indicadores que estão na área, especificamente da área dele anualmente, e aquilo a gente vai atualizando à medida que as metas forem acontecendo, se é mensal, trimestral, enfim. Então, a gente sempre incentiva que o colaborador tenha, é tipo um *dashboard* que ele tem lá na máquina dele que ele pode ir acompanhando como é que está a execução dos (Kpi's) e da empresa inteira, porque, como desdobra muita coisa corporativa, ele também está enxergando se a empresa está atingindo a meta principal ou as metas maiores de *performance*. (Entrevistado 6).

A empresa passa por um processo de mudança estratégica com um viés mais orientado a equilibrar os aspectos social e econômico. Apesar desses esforços, tal conexão com a base ainda não foi concluída, e assim as definições dos indicadores de *performance* são feitas *top down*. Mesmo que com alguma participação dos colaboradores, a definição final é do *top*

management, e este atualmente tem grande orientação para *performance* financeira, apesar da interferência política nas decisões da empresa.

5.4.1.13 Hassle-free

Amarrações jurídicas e cultura de empresa pública dos colaboradores geram processos burocráticos:

Eu diria para você o seguinte: que a gente ainda sofre, mesmo a gente tendo sido um pouco mais ágil desde 2019, que a gente tem feito um processo muito de simplificação. Uma das grandes questões foi a gente aplicar o digital na linha daquilo que o mercado tem implementado, então, a gente busca muito o que é (*benchmarking*) e começou a sair um pouco daquela questão de que eu tenho que fazer do meu jeito, especialmente aquilo que não tem o que criar, aquilo que já está criado, já está funcionando e eu tenho trazido para a mesa para a gente tentar diminuir a burocracia. Mas o que que acontecia até agosto do ano passado? A gente tinha tribunal de contas, a gente tinha procuradoria do estado, tinha um monte de amarra que a gente chegava a ter áreas específicas para cuidar disso, então, gerava um certo receio nas pessoas, aversão ao risco, medo da tomada de decisão, e a procrastinação ainda acontecia, aquela questão de delegar para cima, eu não quero que você me delegue os níveis de competência, eu não quero muito que chegue até a mim, porque eu corro riscos. Então, a partir de então, a gente tem trabalhado da mudança, a gente tem trabalhado muito na questão de delegação, a parte da delegação é muito forte, empoderamento da liderança na questão da tomada de decisão e buscar uma cultura sem aversão ao erro. Isso a gente tem trabalhado bastante aqui, cultura de inovação, trabalhado muito a mentalidade dos nossos líderes, mas não é uma mudança muito fácil, e vou te dizer que a gente ainda precisa evoluir nesse aspecto. Eu vejo uma avenida ainda de oportunidade nessa linha, mais digitalização, reduzir aquilo que a gente faz que a gente não sabe nem por que que a gente está fazendo, a gente tem ainda muita impedância no meio dos processos para tomada de decisão. Isso, mais ou menos isso. Mas não é essa decisão, cada dia com essa agonia não é um processo, uma coisa assim. (Entrevistado 6).

A empresa carrega em seu aspecto histórico e social as amarrações de um passado 100% público, o qual dificulta a inovação. As burocracias, regimentos, questões políticas bem

como culturais são grandes impeditivos para o avanço nesse sentido. Como menciona a entrevistada, o *C level* tem trabalhado para realizar tal mudança mental e no modelo de negócios da empresa, entretanto a criação de sentido ainda é incipiente.

5.4.2 Síntese Copel

De tal forma, a conjunção das questões sociais e jurídicas dá o tom de seu modelo de negócios em *Fullness*. Essa empresa tem grande alinhamento no aspecto estético no sentido de buscar ser percebida com equidade entre os diversos grupos de *stakeholders* no que tange à qualidade do serviço oferecido. Todavia, atrelada no aspecto histórico a um passado de empresa pública, já passa a ter dificuldades nessa geração de equidade aos investidores atuais no que tange à geração de riqueza nos aspectos lógico e econômico.

Considerando o componente *Action*, a empresa está em transição devido à privatização e apresenta dificuldades na aplicação de sua estratégia na prática. Os maiores fatores dificultadores estão centrados na gestão de pessoas oriundas de uma cultura empresarial de empresa pública. Nesse cenário, a empresa tem se direcionado à aplicação de ações operacionais e de curto prazo enquanto estrutura a sua nova estratégia para a transição. Ainda a respeito da cultura empresarial da empresa, com ênfase em aspectos histórico e social, estes não são suficientes para garantir a perenidade do negócio, uma vez que a sua margem de lucro é inferior à das demais empresas do setor. Assim em *Internalization*, é nítida a urgência para a mudança no sentido da construção de *sensemaking* adaptado a essa nova realidade almejada, a qual tenta equilibrar os aspectos supracitados com outros, tais quais o lógico e econômico, no sentido de buscar maior eficácia ao modelo de negócio da empresa.

Em *Target*, uma vez que há falta de conexão entre o novo planejamento estratégico da empresa, sua aplicação e o alinhamento com os colaboradores da sua base, os indicadores de *performance* são definidos *top down* e, em seguida, retroalimentados *botton up* apenas para ajustes incrementais. Todavia, com pouca eficácia no alcance dessas metas.

As dificuldades tanto na intervenção política na estratégia da empresa como com a sua cultura perante seus colaboradores a tornam uma empresa sem grandes inovações e com processos burocráticos em *Hassle-free* (Figuras 17 e 18).

Figura 17

Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Copel

Pístico	Ético	Jurídico
Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.	Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.	Embasada no princípio desenvolvimentista, oferece serviços com qualidade superior ao que é exigido por lei pelo órgão regulador do setor.
Estético	Social	Econômico
Empresa se esforça para ser notada com alto grau de qualidade pelos <i>stakeholders</i> .	Empresa anseia por maior eficácia operacional, porém as amarras do setor público no que tange ao excesso de proteção ao colaborador postergam maiores avanços.	Preocupação da empresa com a inter-relação de interesses entre departamentos e colaboradores visando ao futuro da companhia e de concorrentes entrantes.
Histórico	Lógico	Lingual
A transição de empresa pública para público-privada é complexa e desafiadora na mente dos colaboradores e processos.	A nova visão e planejamento da empresa ainda não acompanha os recursos, processos e equipe atuais.	Comunicação <i>top down</i> na busca por conectar a nova estratégia com o time de base (<i>sensemaking, sensegiving</i>).

Fonte: elaborada pelo autor.

A empresa embasa seus princípios atrelados ao aspecto social desenvolvimentista e oferece serviços com qualidade superior ao que é exigido por lei pelo órgão regulador do setor. É nítido o esforço em equilibrar melhor os aspectos em sua gestão atual, incluindo o aspecto econômico, porém ainda em desequilíbrio.

Figura 18

Apresentação do modelo de negócios da empresa Copel utilizando o framework F.A.I.T.H

Fullness	Action	Internalization	Target	Hassle-free
Empresa com exacerbado foco no aspecto social tanto no caráter desenvolvimentista da instituição quanto nas influências políticas, por ser uma empresa público-privada.	Aplicação de metas de curto prazo para viabilizar sua aplicação em uma empresa em transição.	Cultura de empresa pública ainda atrapalha o crescimento e direciona o sentido coletivo, especialmente dos colaboradores de base.	Indicadores de <i>performance</i> definidos <i>top down</i> e depois <i>bottom up</i> para ajustes.	Amarras jurídicas e cultura de empresa pública dos colaboradores geram processos burocráticos.

Fonte: elaborada pelo autor.

A cultura empresarial de empresa pública reduz a velocidade deste ajuste entre os colaboradores de base.

5.4.3 Comentário geral Copel

Similarmente às demais empresas público-privadas, o modelo de negócio da Copel também reforça o aspecto social como ênfase para o desenvolvimento desta, sendo os demais aspectos secundários nesse modelo. Todavia, uma vez que a injeção de capital externo se adensa, o *C-Level* da empresa busca por uma longa e difícil mudança comportamental e de processos para alcançar maior equidade entre os aspectos modais, especialmente no que se refere ao aspecto econômico. É nítido em *Action* o direcionamento a metas de curto prazo, tendo em vista a dificuldade de ajustes na estratégia de longo prazo. Essa dificuldade tem relação tanto com o aspecto social, no que se refere à dependência política, quanto também cultural, atrelado à história de empresa pública, estabilidade dos colaboradores e *sensemaking*. Um forte exemplo desse cenário é a empresa trabalhar tais metas que visam à eficácia operacional, criando, inclusive, novos Kpi's, que expressem toda a nova visão advinda dessa estratégia e ações. Porém, segundo a própria executiva entrevistada, há 7 anos não há uma demissão sequer em toda a empresa. Também tais Kpi's e processos de inovação precisam ser feitos *top down*, uma vez que a base de colaboradores ainda está alinhada com as perspectivas sociais.

5.7 Eletrobras

No final da era Vargas, o governo se viu orientado a investir em energia elétrica, dada a crise energética à época. Sendo assim, Getúlio Vargas apresentou em 1954 a proposta de criação da Centrais Elétricas Brasileiras, conhecida como Eletrobras. Após 7 anos de debates políticos, o projeto foi aprovado em 1961. A autorização para a criação da companhia foi dada pelo Presidente Jânio Quadros, e apenas no governo de João Goulart que a constituição da Eletrobras ocorreu, oficialmente, em 11 de junho de 1962.

A Eletrobras foi criada como uma sociedade mista de ações, com o controle pertencente ao estado, cujo objetivo era estudar, projetar e operar usinas elétricas, linhas de transmissão e distribuição de energia, além de supervisionar negócios relacionados a essas atividades. A empresa foi estabelecida como uma *holding* desde o início de sua existência, e prontamente incorporou algumas empresas já estabelecidas, tais como a Chesf e a Furnas. Entre 1964 e 1973, a empresa cresceu, incorporando empresas as quais pertenciam ao setor privado, além da fundação da usina hidrelétrica de Itaipu, em parceria com a República do Paraguay. Ainda nesse período aumentou a sua participação também com o projeto de construção de usinas nucleares no município de Angra dos Reis.

Nos anos 90, com o plano econômico Brasil Novo, foi implementada a medida provisória 155/90, instituindo o Plano Nacional de Desestatização (PND). Todavia, naquele

período, foram poucas as áreas privativas do sistema Eletrobras, as demais continuaram estatizadas até 2022. Em julho de 2022, a privatização da Eletrobras foi concluída, e a empresa tornou-se uma companhia sem controle definido. Na ocasião, a companhia fez a emissão de novas ações, e a União e o BNDES foram diluídos. Essas ações foram vendidas no mercado e foram captados R\$ 30 bilhões em recursos para a empresa, os quais foram destinados a pagar a renovação de algumas concessões. Entretanto, as discussões políticas acerca desse processo já concluído provocam grandes incertezas até os dias de hoje.

As receitas líquidas da companhia chegaram a R\$34 bilhões de reais, com uma margem Ebit de 24% e TIR de 17,2%, apesar das dificuldades iniciais da privatização com relação aos custos operacionais e planos de demissão voluntária.

5.7.1 Fullness

5.7.1.1 Pístico

Forte crença no desenvolvimento de energia de forma limpa e segura:

Ah sim. O nosso carro chefe é produzir energia limpa e segura com o menor custo possível e com maior segurança possível. A gente desenvolve o melhor trabalho que a gente pode, objetivando na nossa meta, na nossa filosofia da empresa que é produzir energia limpa e segura. (Entrevistado 7).

E reforça a sua principal crença:

A gente desenvolve o melhor trabalho que a gente pode, objetivando na nossa meta, na nossa filosofia da empresa que é produzir energia limpa e segura. (Entrevistado 7).

O foco da empresa está na produção de energia de forma segura. Assim, se direciona a ter controle de seus processos eficazmente, porém em detrimento de outros aspectos como por exemplo o econômico.

5.7.1.2 Ético

A segurança da cadeia de *stakeholders* e meio ambiente em primeiro lugar:

Em ordem de prioridades, isso é uma coisa que é incutida aos trabalhadores da Eletronuclear. Primeira coisa, segurança. Nada pode superar a segurança, a segurança realmente... eu não falo somente da segurança nuclear, falo também da segurança industrial, a segurança para o próprio trabalhador. O próprio trabalhador tem essa consciência, nada pode superar a segurança, então o primeiro ponto é a segurança. (Entrevistado 7).

A preocupação com a segurança do negócio:

Uma característica da indústria nuclear no mundo é a segurança, a segurança sempre em primeiro lugar é algo que é muito martelado no nosso dia a dia. A gente sempre fala em segurança aqui. (Entrevistado 7).

A questão ética está atrelada a segurança dos colaboradores, bem como com as contrapartidas oferecidas para as comunidades locais. Neste sentido retrocipa tanto o aspecto social quanto o jurídico.

5.7.1.3 Jurídico

A empresa segue um rígido controle de contrapartidas para viabilizar a sua operação:

Então, eu entendo duas vertentes. A primeira vertente que eu chamo, nós aqui na nossa atividade como energia nuclear situada aqui em Angra, a gente tem o primeiro compromisso social legal, que faz contrapartidas que a gente legalmente tem que fornecer aqui para o entorno da usina durante a obtenção das licenças de operações das usinas. Esse foi um compromisso legal que a gente tem firmado que para obtenção das usinas a gente tem que dar algumas contrapartidas. Construção de posto de saúde, verba para cá e verba para lá. E como tem as outras ações sociais aqui que não são tão legais assim, que não são obrigatórias, mas que a gente faz. Que acaba se tornando legal que é o hospital de Praia Brava aqui da região, o hospital de Praia Brava é um hospital de uma fundação que é criada pela Eletronuclear, que é a FEAM, que inclusive, tem Eletronuclear no nome. (Entrevistado 7).

As contrapartidas exigidas pela legislação são as bases do aspecto jurídico, o qual também retrocipa o social e antecipa o ético.

5.7.1.4 Estético

A harmonia estética do negócio está na relação entre segurança e produtividade, sendo a primeira o aspecto mais relevante:

Primeiramente, a segurança nuclear e manter a produtividade, nós temos que gerar recursos. Manter as usinas em operação é a nossa segunda prioridade, os mais importantes são esses. (Entrevistado 7).

Por conta da busca pela harmonia apenas entre a segurança e produtividade, a baixa lucratividade do modelo de negócio desvenda um problema para criar conexão com o aspecto econômico.

5.7.1.5 Social

O aspecto social associado à empregabilidade local e ao fornecimento de equipamentos hospitalares e escolas:

Sim. Começam a ser as obrigações dos acordos que se firmam durante o tempo. Uma outra vertente social que a gente faz muito, a gente tem muitos terceirizados, eu não sei, hoje deve estar em torno de mil e poucos... eu não sei o número exato, mas eu te digo que é entre 1000 e 2000 terceirizados aqui. Acho que 85% certamente são aqui da região, e isso é uma coisa que também eleva a economia aqui da região. Um outro ponto são as paradas para recarregamento que nós fazemos nas usinas que são obrigatórias todo ano, cada usina tem que parar uma vez pelo menos, e a gente contrata cerca de mil e poucas pessoas também. (Entrevistado 7).

O aspecto social está atrelado a segurança de seus processos para os trabalhadores, bem como a estabilidade no emprego e as contrapartidas para a população local. Este aspecto é sobremaneira potencializado não gerando retrocipação ou relação mais imbricada com o aspecto econômico.

5.7.1.6 Econômico

O aspecto econômico está atrás do estético da produção de energia limpa e segura bem como o social, tanto no entorno quanto nas garantias dos colaboradores de uma empresa pública no Brasil.

Aqui no Brasil, vamos dizer assim, eu não tenho concorrente e nem no mundo. A gente não tem concorrente, mas é um diferencial. Então, Guilherme, o diferencial aqui que a gente é uma empresa de economia mista, mas na verdade tudo que funciona na Eletronuclear, apesar de ser concursado, é o CLT. Mas, isso realmente não vem ao caso porque a gente sabe que ninguém aqui é mandado embora. Apesar de que hoje está mais fácil ser mandado embora. Tem um concurso vigente cheio de profissional querendo trabalhar. (Entrevistado 7).

O aspecto econômico não é direcionado como prioridade neste modelo de negócios, estando em baixo grau de relacionamento com os demais aspectos e componentes desta empresa.

5.7.1.7 Histórico

Transmissão de conhecimento interno é foco na empresa:

“Consolidação do conhecimento”, que também é muito importante. Os velhos que nem eu estão saindo da empresa, estão chegando à idade de se aposentar, e o conhecimento vai se perdendo. É até um acordo que a gente tem e está batalhando muito para gente desenvolver mecanismos para que esse conhecimento se perpetue dentro da empresa. E o "fortalecimento da governança corporativa". (Entrevistado 7).

O aspecto histórico antecipa o social na construção e valorização de uma sólida cultura empresarial

5.7.1.8 Lógico

Padrões de controle e métricas compartilhados com outras usinas em escala mundial de forma minuciosa:

Isso é bem interessante, por quê? Quando a gente é uma indústria nuclear, a gente se compara, a gente internamente no Brasil não tem, então o que a gente faz? A gente se compara com indústrias nucleares no mundo, e, graças a Deus, a indústria nuclear no mundo é muito bem organizada. Então, eu tenho indicadores de *performance* que eu tenho (...) internacionais de indicadores de *performance*. Que fala de disponibilidade, de desarme de usina, de controlar ambiente de trabalho. Tem vários indicadores internacionais que a gente se compara, que tem um padrão mundial e a gente vai se intercomparando lá dentro. As metas, os limites são definidos lá, logicamente cada país tem a sua particularidade, não só o país, mas o tipo de usina nuclear também, existem vários tipos. (Entrevistado 7).

A empresa possui sólido apoio no aspecto lógico no sentido de organizar racionalmente seus processos e atuar de forma organizada e com melhoria continua.

5.7.1.9 Lingual

Comunicação *top down* entre alta gerência e colaboradores de base, porém com problemas no retorno *botton up*.

Chega até a mim nas reuniões gerenciais, de diretoria, nas reuniões diárias que são com os gestores, mas isso tem que chegar lá na produção de fábrica. Isso é uma coisa forte aqui da gente ir repassando essas informações, como eu te falei, comunicação. A gente tem que se aprimorando durante o tempo de repassar essas informações para a produção de fábrica, ou seja, o gestor passa para o seu supervisor que passa para o encarregado que vai passar para o executante propriamente dito. (Entrevistado 7).

Falta uma comunicação mais ampla desde a base da empresa para cima o que dificulta de certa forma a utilização do aspecto lingual de forma ampla.

O modelo de negócio da empresa tem grande direcionamento na produção de energia limpa e segura e embasa seu modelo nos aspectos social, biótico, estético e lógico. Quanto ao aspecto social, a empresa foi recém-privatizada após mais de 20 anos de tentativas frustradas, ainda que o risco da reestatização exista. Assim sendo, a influência política na empresa é profunda e inclui a relação com os colaboradores e sociedade, considerando tanto o aspecto

histórico de empresa pública e estabilidade dos colaboradores quanto as contrapartidas obrigatórias para as comunidades locais. Quanto aos aspectos biótico e lógico, estão alinhados com a produção limpa de energia com processos controlados, sendo o aspecto estético e a harmonia entre os demais citados. Os demais aspectos, os quais estão em desequilíbrio com o modelo dessa empresa, relacionam-se à comunicação falha entre o *top management* e os colaboradores de base, bem como à falta de ênfase no aspecto econômico na geração de lucro. Por consequência dessa escolha, a empresa também oferece resultados financeiros abaixo da média do segmento energético.

5.7.1.10 Action

Desdobramento das ações através de rígidos controles *top down*:

Então, isso é uma coisa que a gente vem desenvolvendo com o tempo. Uma coisa importantíssima dentro do contexto é a comunicação, os exemplos que a gente tem e o pessoal de baixo tem que conhecer as nossas metas, a gente chama aqui de *top ten*. A gente tem aqui os nossos dez objetivos. (Entrevistado 7).

Considerando a complexidade dos processos dentro da usina nuclear, as ações são atreladas primordialmente aos aspectos lógico e lingual, e desdobradas *top down*. Dentro dos 10 objetivos da empresa, a maioria está ligada às questões de segurança, processos e contrapartidas sociais para as sociedades do entorno da usina.

5.7.1.11 Internalization

Conhecimento disseminado através de treinamentos contínuos:

Isso é muito importante, essa parte da perpetuação do conhecimento que tem alguns programas desenvolvidos pelo departamento. A gente tem dois departamentos, um departamento de treinamento externo e um departamento de treinamento interno. Esse treinamento externo, quem faz os treinamentos externos que também controla essa gestão do conhecimento, desenvolve treinamentos que têm que ser repassados. (Entrevistado 7).

A empresa detém um compartilhamento cultural associado ao aspecto histórico no que se refere à segurança da operação, bem como também atrelado ao aspecto social no que tange à estabilidade dos colaboradores e questões políticas, as quais impactam a formação dessa cultura empresarial. Por um lado, são positivos os constantes treinamentos e trocas de experiência, sejam internos ou externos, nas melhorias dos processos.

5.7.1.12 *Target*

Apesar do foco em segurança e produtividade, os indicadores de *performance* são confusos e com comunicação seletiva:

Para a equipe os indicadores não são... é aquele negócio, o que está bom você não comunica. Quando você tem um indicador que está se desviando um pouco, por exemplo, ficou abaixo do requerido, graças a Deus é raro. A gente está muito bem na intercomparação mundial, mas tem uns indicadores que não são, então o que acontece nessa hora? Por exemplo, eu tenho um indicador nosso que não estava muito bom em segurança industrial, são acidentes de trabalho, que estão muito longe de ter uma consequência grave, mas que já deu um alerta aqui. (...). O indicador bom raramente chega para produção de fábrica, aquele negócio, notícia boa você não fala muito não, notícia ruim fala para todo mundo. (Entrevistado 7).

Em relação a indicadores de *performance*, parece haver uma desconexão com o aspecto lingual no sentido da comunicação interna da empresa. Conforme o entrevistado, os indicadores não são compartilhados de forma ampla, e sim seletivamente, tendo em vista o interesse do *top management*. Ao mesmo tempo, o foco exacerbado em indicadores de produtividade e segurança, os quais reforçam o aspecto lógico, deixam secundários indicadores alusivos aos aspectos sociais ou psíquicos como satisfação dos colaboradores com a empresa e saúde mental. Também não foi citada ao longo da entrevista qualquer preocupação com o aspecto econômico atrelado a resultados financeiros da operação. Talvez não seja coincidência o baixo nível de lucratividade da empresa quando comparadas às demais nesta tese bem como com outras companhias do setor energético no país.

5.7.1.13 *Hassle-free*

Benchmarking mundial e interno para a correção e ajuste de processos:

A gente tem uma coisa chamada de experiência operacional, tem um departamento de experiência operacional, vamos começar pela experiência operacional externa, todos os eventos que acontecem no mundo, a gente é afiliado ao ANO, é uma organização que é o clube das empresas que produzem energia nuclear no mundo. Então, todos os eventos que acontecem existem um acordo que a gente tem que fornecer os principais eventos, a gente tem que fornecer para o ANO, que distribui para todas as empresas: aconteceu esse evento na usina X, a primeira parte, evento externo, você pega e traz para quem dirige dentro das empresas para analisar aquele evento. Esse evento tem a possibilidade de acontecer aqui dentro com a gente? Se tem, o que que a gente vai fazer? A segunda coisa é a experiência operacional interna, tudo que acontece aqui dentro, desviou, gera um relatório de experiência, e esse relatório de experiência operacional interna também é analisado para ver o que vai fazer para que aquele evento não se repita e até mesmo não seja divulgado. (Entrevistado 7).

A empresa participa de um grupo mundial de produtores de energia nuclear e, através dele, desenvolve amplo compartilhamento de melhores práticas ou problemas, e as soluções passam a ser aplicadas de forma incremental de forma perene. Como comenta o executivo, além desse *benchmarking* internacional, há um departamento interno com foco nas melhorias operacionais internas da usina.

5.7.2 Síntese Eletrobras

Tendo em vista a necessidade intrínseca no quesito segurança, a empresa trabalha tanto com rígidos controles de operação como com alto grau de contrapartidas para a sociedade no entorno de suas usinas. Neste sentido, enfoca seu modelo de negócio com ênfase no aspecto jurídico dos regramentos e especialmente na retribuição à comunidade, exacerbando seu princípio desenvolvimentista e ênfase no aspecto social. Adicionamos a esses aspectos também o lógico, no sentido da produtividade e de processos meticulosamente traçados e acompanhados através de *benchmarking* mundial com outras usinas do setor. Todavia, como outras empresas público-privadas entrevistadas, o aspecto econômico é subjugado pelos sociais e históricos e não faz parte das prioridades desse modelo de negócio no componente *Fullness*.

Considerando o componente *Action*, podemos ressaltar que a aplicação da estratégia, na prática, está sobremaneira ligada ao aspecto lógico através de rígidos controles operacionais orientados de cima para baixo sem grande potencial de ajustes, tendo em vista a rigidez necessária ao processo de geração de energia nuclear.

O conhecimento e a cultura organizacional em *Internalization* são disseminados através de treinamentos contínuos entre os colaboradores, especialmente no que tange à cultura da segurança e perpetuação desse conhecimento, o qual é o grande diferencial da empresa. Todavia, dada a característica de empresas públicas sobre a contratação via concurso e não demissão de colaboradores, há dificuldade em um *sensemaking* amplo no sentido colaborativo e de busca pela eficácia operacional.

Sobre o componente *Target*, os indicadores de *performance* da empresa têm ênfase em segurança e na produtividade da usina e são compartilhados através de um *benchmarking* mundial com empresas do setor. Todavia, se, por um lado, há uma ampla análise deles nas áreas citadas exacerbando o aspecto lógico, por outro, tais indicadores de *performance* não consideram outros aspectos, tais quais econômicos, sociais ou psíquicos. Por fim, sua comunicação aos colaboradores de base é seletiva e sem regra definida.

O profundo *benchmarking* mundial no acompanhamento e avaliação de processos é em si o maior conector não necessariamente para inovação, tendo em vista a natureza da indústria. Porém, tais processos asseguram a segurança da produção sem contratempos relevantes, os quais gerariam riscos para a população como um todo. Os ajustes de processos, tendo em vista a inovação no componente *Hassle-free*, estão contidos em mudanças táticas e incrementais e não em transformacionais ou radicais e tem parâmetros mundiais para que ocorram (Figuras 19 e 20).

Figura 19

Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Eletrobras

Pístico	Ético	Jurídico
Forte crença no desenvolvimento de energia de forma limpa e segura.	A segurança da cadeia de <i>stakeholders</i> e meio ambiente em primeiro lugar.	A empresa segue um rígido controle de contrapartidas para viabilizar a sua operação.
Estético	Social	Econômico
A harmonia estética do negócio está na relação entre segurança e produtividade, sendo a primeira o aspecto social.	O aspecto social associado à empregabilidade local e fornecimento de equipamentos hospitalares e escolas.	O aspecto econômico está atrás do estético da produção de energia limpa e segura bem como o social tanto no entorno quanto nas garantias dos colaboradores de uma empresa pública no Brasil.
Histórico	Lógico	Lingual

Transmissão de conhecimento interno é foco na empresa.	Padrões de controle e métricas compartilhados com outras usinas em escala mundial de forma minuciosa.	Comunicação <i>top down</i> entre alta gerência e colaboradores de base, porém com problemas no retorno <i>bottom up</i> ..
--	---	---

Fonte: elaborada pelo autor.

A empresa direciona seu modelo de negócio com ênfase no aspecto jurídico dos regramentos e especialmente na retribuição à comunidade, exacerbando seu princípio desenvolvimentista e foco no aspecto social.

Figura 20

Apresentação do modelo de negócios da empresa Eletrobras utilizando o framework

F.A.I.T.H

<i>Fullness</i>	<i>Action</i>	<i>Internalization</i>	<i>Target</i>	<i>Hassle-free</i>
Empresa com ênfase nos aspectos social, biótico, jurídico, estético e lógico, na produção de energia limpa atrelada ao caráter desenvolvimentista.	Desdobramento das ações através de rígidos controles <i>top down</i> .	Conhecimento disseminado através de treinamentos contínuos,	Apesar do foco em segurança e produtividade, os indicadores de <i>performance</i> são confusos e com comunicação seletiva.	<i>Benchmarking</i> mundial e interno para a correção e ajuste de processos.

Fonte: elaborada pelo autor.

A empresa apresenta direcionamento desenvolvimentista e maximizando a produção de energia gerada com eficácia operacional. Todavia, o modelo de negócios da empresa tem deficiências na comunicação entre os níveis hierárquicos bem como na geração de lucro, o qual está abaixo de empresas do setor.

5.7.3 Comentário geral Eletrobras

A análise do modelo de negócio da empresa à luz do *framework* F.A.I.T.H demonstra que a Eletrobras, assim como outras empresas público-privadas, tem exacerbada orientação para o aspecto social no sentido desenvolvimentista, atrelado a questões políticas. Ao longo da jornada, essa empresa passou por diversas tentativas de privatização, a qual se concluiu em 2022, porém ainda corre risco de ser reestatizada. No que tange a demais aspectos orientadores do modelo, estão o lógico, responsável pelo amplo rigor em seus processos, e o aspecto jurídico, que a empresa trabalha com amplo regramento e contrapartidas para as comunidades locais. Todavia, esses aspectos não trabalham em nível de equidade com outros, por exemplo, o

aspecto econômico, em que a lucratividade da empresa é vista em segundo plano nos diversos componentes desse *framework*.

5.8 Pão de Açúcar

Há cerca de 1 século, em Pomares do Jarmelo, uma pequena aldeia ao norte de Portugal, nasceu o fundador do conglomerado, Valentim dos Santos Diniz. Foi enquanto trabalhava como funcionário em um armazém e recém-iniciava a operação de uma pequena padaria em São Paulo, em 1936, que nasceu seu primogênito: Abilio Diniz. Quando o proprietário do estabelecimento se aposentou, Valentim ficou com 50% do negócio, e já em 1945, a padaria era uma das mais bem frequentadas da cidade.

A padaria evoluiu para um supermercado que prosperou e começou a comprar concorrente após concorrente. Seguindo as diretrizes do fundador, o negócio escalou, indo do supermercado a hipermercado e, posteriormente, ao atacarejo. Atualmente, bastante diversificado, o Pão de Açúcar deixou de ser apenas um único negócio e se tornou uma *holding*: o Grupo Pão de Açúcar, o qual atua tanto no Brasil quanto no exterior. Sua operação pode ser dividida em dois braços. Primeiro, o GPA no Brasil, que conta com as bandeiras Pão de Açúcar, Extra e Compre Bem, além de farmácias e postos de gasolina (que ficam nos super e hipermercados da rede). Em segundo lugar, o Grupo Êxito: um negócio similar ao GPA no Brasil, entretanto em países como Colômbia, Uruguai e Argentina. Por fim, eles têm participação na Cnova, que, por sua vez, é detentora da marca Cdiscount, um dos líderes no *e-commerce* francês e europeu. Ao todo, são 874 lojas no Brasil que, combinadas, têm mais de 1,2 milhão de m² em área de vendas, além de mais 614 lojas fora do país, as quais praticamente duplicam a sua área total de vendas.

Em 1995, após grande instabilidade nos negócios e entre os sócios, o Pão de Açúcar abriu capital em 1995, não só na antiga BM&F Bovespa, mas também nos EUA e na Europa. No IPO, no qual foram vendidas apenas ações preferenciais, foram captados US\$ 112,1 milhões. Logo depois, o GPA exportou suas ações brasileiras, emitindo ADRs, que trouxeram adicionais US\$ 172,5 milhões ao caixa da empresa. Por último, o grupo buscou um parceiro estratégico que os ajudasse a enfrentar uma nova ameaça crescente no país, que eram as redes internacionais Walmart e Carrefour. Esse sócio foi o Grupo Casino, o qual comprou 24,5% das ações por cerca de US\$ 854 milhões, em 1999. Assim, o GPA passou por mais uma onda de aquisições nos anos 2000. Nesse período, mais precisamente em 2009, eles também criaram o braço imobiliário do grupo, o GPA Malls.

A receita líquida da empresa atingiu R\$ 51 bilhões em 2020, EBIT de 5% e TIR de 39,23%. Se considerarmos apenas as operações no Brasil, essa receita soma R\$ 31 bilhões, o que coloca o GPA em 3º lugar no *ranking* dos maiores varejistas no setor de supermercados do país ou 5,6% de *market share*.

5.8.1 Fullness

5.8.1.1 Pístico

A crença de que são provedores de alimentos para a população, sendo a base para a geração de equidade:

“Alimentar sonhos e vidas”.

É uma empresa de 30 mil colaboradores, né? Então assim, é muito difícil você fazer com que todos, especialmente o time de base, tenham essa ideia cravada no peito. Mas sim, quando a gente roda as lojas, conversa com os colaboradores, é muito claro e evidente o quanto eles são engajados para garantir isso para o consumidor. (Entrevistado 8).

Como propósito divulgado da empresa está o fornecimento de alimentos para a população, todavia a retrocipação desta crença no aspecto estético e ético desvenda um olhar especialmente relacionado com o aspecto econômico.

5.8.1.2 Ético

A ética no sentido da oferta de produtos com o melhor custo-benefício para suprir as necessidades da sociedade, desde que seja rentável o negócio:

O primeiro caminho é garantir que eu atenda a necessidade básica, que é ter o produto na gôndola com o melhor preço - melhor preço acho que já define bem isso - e que me dê rentabilidade e sustentabilidade para que eu possa ter perenidade para poder trabalhar outras frentes, como valores sociais e ambientais. Um retroalimenta o outro, não é? Exatamente. Então, com toda essa questão, hoje, por exemplo, o meu estoque de castanha eu só compro do Amigos do Bem, que é uma instituição sensacional, que faz um trabalho voluntário no sertão nordestino. Então, tudo que a gente compra é revertido.

O lucro deles é revertido para poder continuar fazendo esse trabalho de desenvolvimento do sertão nordestino. (Entrevistado 8).

Valores amplos atrelados ao aspecto pístico, porém condicionados pelo aspecto econômico relacionado a lucratividade do negócio.

5.8.1.3 Jurídico

Retribuição jurídica no sentido de atender e satisfazer o cliente, sendo uma retrocipação dos aspectos estéticos e econômicos.

Mas sim, quando a gente roda as lojas, conversa com os colaboradores, é muito claro e evidente o quanto eles são engajados para garantir isso para o consumidor. Acima de tudo, a gente tem uma linha de raciocínio que a gente tirou daquele livro “Mentalidade do Fundador: ou você está atendendo o cliente, ou você está ajudando quem está atendendo o cliente”. Não tem mais nenhuma outra função na empresa. (Entrevistado 8).

Falta amplitude nesse sentido, entre outros aspectos, como a imagem sobre ESG reforçada no discurso.

5.8.1.4 Estético

Foco em reforçar a imagem de provedor de alimentos para a sociedade. A gente está tentando tirar algo além do que é o que nós fazemos. Mas na pandemia isso ficou muito claro. Na pandemia, enquanto todo mundo fechou, enquanto todo mundo ficou em casa, a gente estava na linha de frente. Enquanto todo mundo pôde se proteger do vírus a gente estava lá com a cara na exposição do Corona para poder garantir que as pessoas pudessem continuar comprando seus alimentos, pudessem continuar comprando os seus bens básicos. Então, assim, o nosso propósito foi remodelado e reinventado durante a pandemia. Por quê? Porque lá ficou muito claro que, apesar de parecer um ato simples e quase que automático, ter disponibilidade de alimentos e bens básicos de consumo todo dia para o consumidor é um propósito, é um valor extremamente essencial. (Entrevistado 8).

Falta amplitude nesse sentido, entre outros aspectos, como a imagem sobre ESG reforçada no discurso.

5.8.1.5 Social

Aspecto social é secundário e suportado pelo econômico e saúde financeira do negócio:

É isso aí. Porque não adianta apoiar a parte social se você não consegue parar de pé. Primeiro você tem que ser autossustentável para depois você poder fazer o que você pode e deve fazer. (Entrevistado 8).

O olhar sobre o aspecto social neste modelo de negócio está diretamente atrelado a percepção estética do mercado sobre a empresa que por consequência busca atingir seus resultados financeiros a longo prazo.

5.8.1.6 Econômico

Aspecto econômico é o sustentador da cadeia, sendo os demais secundários:

Não, não vem antes, mas não dá para olhar só para um e não olhar para o outro. Então não adianta... tem muita gente, e aí estou falando colaboradores mais inexperientes, que acham: "vamos fazer o bem"; é muito legal, todo mundo quer fazer. Só que se você não tiver um modelo econômico que pare de pé, você não consegue fazer o bem por mais tempo. (Entrevistado 8).

O aspecto econômico como basilar para o modelo de negócio, deixa como secundários os demais e desequilibra a eficácia do modelo.

5.8.1.7 Histórico

A despeito da perspectiva estética de alimentar sonhos e vidas, a cultura da empresa é a de produzir e ter uma *performance* econômico-financeira sustentável:

E aí a vida empresarial corporativa como ela é, né? É o cara que entra, ele quer que se foda, ele quer lá ganhar o salário dele. É o cara desengajado não com a causa, desengajado com o que é trabalhar. Então esse cara, é muito difícil implantar uma ideia na cabeça dele. Como é que você trabalha esse cara? É puramente identificando. Aí volta para o lado corporativo. É a variação de *performance*. O cara geralmente não performa bem. E o cara que não performa bem, em um curto espaço de tempo, na maioria dos casos, ele acaba saindo da empresa. (Entrevistado 8).

Vemos a preocupação com as metas de curto prazo tanto de colaboradores quanto da cultura empresarial como um todo exacerbando o aspecto econômico em detrimento dos demais.

5.8.1.8 Lógico

Os propósitos da empresa estão claramente orientados à *performance*, sendo parte do composto cultural dela:

Mas é um livro sensacional. Na verdade, é um teste - não é teste que eles falam, é um exercício que uma empresa fez em que elas avaliaram; pergunta para o dono: qual é a cultura e valor da sua empresa? Pergunta para a alta liderança: qual é o valor e cultura da sua empresa? Pergunta para a base: qual que é o valor da cultura? Qual que você acha que é o da empresa, qual que é o seu? Então quanto mais conectado isso tá, mais boa *performance* a empresa tem. Por consequência, né? Isso vem de boa *performance* dos colaboradores. Então, a ideia é que a gente vá cada vez mais tendo um percentual maior de colaboradores engajados com nossos propósitos e valores. E vai acontecer, você nunca vai ter 100%. Aí cabe ao RH, cabe à liderança, identificando quem, de fato, não está engajado; não só com os valores. (Entrevistado 8).

O engajamento tanto com os processos quanto com a performance é parte importante da atuação do aspecto lógico da empresa sobrepondo outros como o ético e o pístico.

5.8.1.9 Lingual

A comunicação dos propósitos da empresa via endomarketing gera uma dicotomia entre seus valores e direcionamentos, seja *performance*, seja o bem servir:

E aí a gente tem que ficar reforçando isso para os colaboradores, porque de fato a galera mais nova, a galera que vai chegando agora, até a própria galera que vai vivendo isso, vai continuando, a pandemia vai se afastando, vai voltando a parecer que isso não é nada demais. Então, a gente segue reforçando, segue fazendo todo um trabalho de endomarketing para mostrar a cada boa atitude, a cada movimento, a cada situação que a gente vê o quanto isso é importante, a gente dá uma repaginada, a gente envelopa e apresenta via endomarketing como uma atitude, como reforço do que é alimentar sonhos e vida. (Entrevistado 8).

O modelo de negócio dessa empresa apresenta ênfase no aspecto econômico, o qual antecipa o aspecto estético na construção da imagem da empresa perante colaboradores, clientes e demais *stakeholders*. É notada grande qualidade dos serviços e produtos prestados, bem como a imagem da empresa embarcada no aspecto estético de prover alimento à população e foco em bandeiras ESG. Todavia, há uma dicotomia entre o discurso presente na junção dos aspectos pístico e lingual com a prática e foco do aspecto econômico. Como exemplo de foco no aspecto econômico como base do modelo em detrimento dos demais estão grandes brigas societárias e familiares (aspecto social e ético).

5.8.1.10 Action

Foco na prática do negócio, ou seja, abastecimento e venda de seus produtos:

O primeiro caminho é garantir que eu atenda à necessidade básica, que é ter o produto na gôndola com o melhor preço - melhor preço acho que já define bem isso - e que me dê rentabilidade e sustentabilidade para que eu possa ter perenidade para poder trabalhar outras frentes, como valores sociais e ambientais. (...) É isso aí. Porque não adianta apoiar a parte social se você não consegue parar de pé. Primeiro você tem que ser autossustentável para depois você poder fazer o que você pode e deve fazer. (Entrevistado 8).

Nesse componente o executivo deixa claro que as ações são direcionadas ao *core business* da empresa, ou seja, ter o produto certo, vendê-lo e reabastecer as unidades de negócio.

Ele também afirma a preponderância do aspecto econômico como base do negócio, sendo os demais, tais quais aspectos social ou biótico, secundários.

5.8.1.11 *Internalization*

A cultura da empresa alinhada à saúde econômica do negócio, e de forma estética aos demais aspectos sociais e ambientais:

Qual é o valor cultura? Qual que você acha que é o da empresa, qual que é o seu? Então quanto mais conectado isso tá, mais boa *performance* a empresa tem. Por consequência, né? Isso vem de boa *performance* dos colaboradores. Então, a ideia é que a gente vá cada vez mais tendo um percentual maior de colaboradores engajados com nossos propósitos e valores. E vai acontecer, você nunca vai ter 100%. Aí cabe ao RH, cabe à liderança, identificando quem, de fato, não está engajado; não só com os valores. O Pão de Açúcar, a gente tem um mantra, um mantra - uma mandala, perdão - com seis grandes frentes. *Top line*, que é a venda; NPS, como eu te falei; digital, que é uma realidade; expansão; rentabilidade; e ESG. Então, todo mundo tem que estar voltado para essas seis. E não tem: "ah, vou ficar só nesse", não, tem que estar nos seis. (Entrevistado 8).

Em cultura empresarial, apesar do enfoque no discurso sobre a equidade entre diversos aspectos modais, nota-se, segundo o entrevistado, preponderância para *performance*, rentabilidade e escala do negócio atribuídos ao aspecto econômico. Apesar disso, o entrevistado afirma a importância de demais frentes, como as denomina, em papel de equidade, o que gera certa controvérsia quando ele atribui a cultura empresarial ao resultado econômico ou *performance* financeira.

5.8.1.12 *Target*

Kpi's financeiros como fundamentais para o modelo de negócio e de ESG alimentando o aspecto estético.

Todos os Kpi's são direcionados para esses seis tópicos. Cada um tem o seu peso, mas variam de 5 a 15% na ponderação dos 100. Então você tem lá: venda; você tem lá a Ebitda; você tem participação digital; você tem um número de lojas abertas. E hoje na

nossa linha de ESG os dois Kpi's que a gente tem são liderança feminina, um percentual de mulheres na liderança, e emissão de carbono. Então esses dois aí estão presentes hoje nos nossos Kpi's para entrega de bônus. (Entrevistado 8).

Os indicadores de *performance* da empresa abarcam diversos aspectos tais quais o econômico, com metas em EBITDA, sociais, no que tange à participação feminina, e ESG. O mesmo ESG com o aspecto biótico na emissão de carbono, dentre outros. Apesar da aparente equidade entre os aspectos na formatação das metas no componente *target*, nota-se um grande direcionamento ao aspecto econômico em detrimento dos demais. Estes servem como retrocessos estéticos do aspecto econômico e não são a fundo a grande preocupação de atingimento.

5.8.1.13 Hassle-free

Cultura de implementação agilizada por força-tarefa através de *squads*:

Olha, a gente tem as *squads*, que dentro do que a gente entende de priorização, elas acabam sendo implantadas para tentar acelerar mais. Mas o Pão de Açúcar, por cultura, ele é uma empresa de implementação. Geralmente o que a gente coloca como foco, a gente monta uma força tarefa com as áreas envolvidas e hoje já, culturalmente, a gente já tem facilidade para implementar as coisas de forma rápida. (Entrevistado 8).

A empresa demonstra grande agilidade na execução de novos projetos, os quais são divididos em grupos de trabalho ágeis. Após a conclusão dos projetos, estes passam imediatamente para a implementação e avaliação da empresa em um processo que se retroalimenta de forma contínua e que está absorvido em sua cultura empresarial.

5.8.2 Síntese Pão de Açúcar

A base do componente *Fullness* está nas crenças da empresa no aspecto pístico orientadas à *performance* oriunda do aspecto lógico e econômico do negócio. Tal fato é claro desde a fundação da empresa atrelada e lutas por poder, compras e participações societárias diversas. Todavia, a utilização do aspecto estético no papel de exacerbar a sua proposição de

valor de “alimentar sonhos e vidas” não parece estar totalmente conectado com o aspecto pístico ora apresentado.

As práticas da empresa delimitadas pelo componente *Action* têm grande foco tanto no abastecimento contínuo de produtos nas unidades de negócio quanto na força comercial e de marketing, que tenta atribuir ao negócio uma percepção de bem-estar e participação em causas sociais e ambientais, no sentido de criar valor para o negócio diante da percepção do consumidor.

A empresa utiliza de certa forma os aspectos estéticos e lingual na comunicação com o público interno e externo acerca de sua preocupação com o aspecto social e ambiental, especialmente na incorporação de princípios de ESG. Assim, em *Internalization*, podemos comentar que essa proposição é reforçada dentro da companhia na tentativa de gerar uma cultura do bem servir, a qual é de certa forma absorvida na prestação de serviço, porém não necessariamente em seu propósito. De forma mais profunda, a cultura da empresa está embasada na saúde econômica do negócio, sendo de forma majoritariamente estética na proposta de apelo nos aspectos sociais e bióticos, os quais são pontes estéticas para o atingimento de um propósito puramente econômico.

Já em *Target*, os Kpi's financeiros são percebidos como fundamentais para o modelo de negócio, apesar de haver indicadores de *performance* visando a causas como ESG e diversidade. Os últimos indicadores parecem ser antecipações do aspecto estético e secundário na gestão da empresa. Contudo, a empresa apresenta alto grau de lucratividade e se destaca entre as demais em sua taxa de retorno acima da média.

Em *Hassle-free* há uma forte cultura de implementação de processos e novos projetos na empresa, que é feito através de grupos de trabalho ou *squads*. Tal processo permite agilidade e ajuste contínuo das capacidades e rotinas da empresa. (Figuras 21 e 22).

Figura 21

Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Pão de Açúcar

Pístico	Ético	Jurídico
A crença de que são provedores de alimentos para a população, sendo esta a base para a geração de equidade.	A ética no sentido da oferta de produtos com o melhor custo-benefício para suprir as necessidades da sociedade, desde que seja rentável o negócio.	Retribuição jurídica no sentido de atender e satisfazer o cliente, sendo uma retrocipação dos aspectos estéticos e econômicos. Falta amplitude neste sentido, entre outros aspectos, como a imagem sobre ESG reforçada no discurso.
Estético	Social	Econômico

Foco em reforçar a imagem de provedor de alimentos para a sociedade, todavia sendo o aspecto econômico sobreposto ou sustentador da cadeia.	Aspecto social é secundário e suportado pelo econômico e saúde financeira do negócio.	Aspecto econômico é o sustentador da cadeia, sendo os demais secundários.
Histórico	Logico	Lingual
A despeito da perspectiva estética de alimentar sonhos e vidas, a cultura da empresa é a de produzir e ter uma <i>performance</i> econômico-financeira sustentável.	Os propósitos da empresa estão claramente orientados à <i>performance</i> , sendo parte do composto cultural dela.	A comunicação dos propósitos da empresa via endomarketing gera uma dicotomia entre seus valores e direcionamentos, seja <i>performance</i> , seja o bem servir.

Fonte: elaborada pelo autor.

O aspecto econômico se sobrepõe aos demais no modelo de negócio da empresa, apesar das afirmações em relação ao propósito da empresa atrelado aos aspectos pístico e ético.

Figura 22

Apresentação do modelo de negócios da empresa Pão de Açúcar utilizando o framework F.A.I.T.H

Fullness	Action	Internalization	Target	Hassle-free
Aspecto econômico como força motora dos demais aspectos.	Foco na prática do negócio, ou seja, abastecimento e venda de seus produtos.	Cultura da empresa alinhada na saúde econômica do negócio, e de forma estética demais aspectos sociais e ambientais.	Kpi's financeiros como fundamentais para o modelo de negócio e de ESG alimentando o aspecto estético.	Cultura de implementação agilizada por força tarefa através de <i>squads</i> .

Fonte: elaborada pelo autor.

O aspecto econômico como força motora do modelo direciona os Kpi's e direcionamento para inovação tanto quanto na cultura organizacional e nas ações do dia a dia da empresa.

5.8.3 Comentário geral Pão de Açúcar

O Pão de Açúcar apresenta uma longa e vitoriosa jornada econômica desde a sua fundação e nos orienta sobre o aspecto fundante desse modelo de negócio. Tal aspecto econômico se sobrepõe aos demais, mesmo que, apoiados no aspecto estético, os demais venham a reboque, como o social e o biótico. Todavia, como comentado, são antecipações estéticas nos aspectos citados, a fim de criar algum sentido econômico para o negócio, e não necessariamente propósito. Podemos encontrar grande ênfase nos componentes do *framework* F.A.I.T.H, por exemplo, em seus esforços empíricos em *Action* no sentido de melhorar cada vez mais a eficácia de seus processos.

Assim como em *Internalization*, na disseminada cultura de resultados, também é notada em seus Kpi's e ainda na inovação em *Hassle-free*. Todavia, a dicotomia gerada entre um propósito estético de “alimentar sonhos e vidas” está em dissonância com o dia a dia da empresa, a qual direciona seus esforços no aspecto econômico a despeito de brigas familiares, societárias e Kpi's também estéticos relacionados a ESG, contratação de colaboradores por gênero, raça, dentre outros.

5.9 Vale

Durante a Segunda Guerra Mundial, em 1941, o governo brasileiro criou a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e, em junho de 1942, por meio de um decreto-lei, foram criados os alicerces da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). A CVRD seria constituída como uma sociedade anônima de economia mista e incorporaria a antiga empresa do investidor estrangeiro Percival Farquhar, juntamente com suas minas devolvidas ao governo, além da estrada de ferro Vitória-Minas. Tal estratégia foi estruturada em conjunto entre o governo de Getúlio Vargas e o comprador de cerca de 80% da produção, o governo dos Estados Unidos. Logo, em 11 de janeiro de 1943, foi convocada a Assembleia de Constituição da Sociedade Anônima.

Essa empresa foi forjada para explorar, comercializar, transportar e exportar o minério de ferro, com total controle estatal. Nessa época a empresa produzia 40 mil toneladas de minério no ano. No cenário desafiador do pós-guerra, causado pela queda do preço do minério, a CVRD investiu em tecnologia com vias de aumentar a sua produtividade, e começou a vender diretamente para as siderúrgicas, sem intermediários. Em 1947, ela começou a abastecer pequenas siderúrgicas emergentes que surgiam ao longo da estrada de ferro Vitória-Minas, estendendo também suas raízes no solo do desenvolvimento nacional. Em 1955, a CVRD já alimentava 63 usinas siderúrgicas, em dez nações distintas, e em 1956 a companhia vendeu suas primeiras 716 ações na extinta bolsa de valores do Rio de Janeiro. O ritmo de progresso se estendeu durante a década de 60 com a construção do Porto de Tubarão em Vitória, o qual ficou pronto em 1966 e serviu para fortalecer as relações da empresa com os mercados japoneses e alemão.

Na primeira metade de 1997, a Vale foi privatizada, e, em meio a uma batalha judicial, a União conseguiu vender 41,73% das ações com direito a voto da estatal por R\$ 3,3 bilhões. A adquirente da participação da União foi um consórcio liderado pela CSN, e nesse mesmo ano a empresa apresentou lucro recorde 46% maior que o ano anterior. Em 2002, a empresa lançou ações na bolsa de Nova York, e em 2003 na bolsa de Madrid. Analisando o mercado

internacional, a empresa ampliou sua participação em outros segmentos, como metais básicos ou de transição energética, bem como atividades relacionadas a seu *core business* principal, tais quais sistemas logísticos de grande porte, ferrovias, terminais marítimos e portos. A internacionalização da empresa continuou através de compras de novas companhias no Canadá, Reino Unido e ao redor do mundo, e tendo em vista essa internacionalização, em 2007 a empresa mudou de nome de CVRD para Vale.

A receita líquida da empresa chegou a 43 bilhões de dólares, com um Ebit de 39% e TIR de 16,37%.

5.9.1 Fullness

5.9.1.1 Pístico

Propósito alinhado com a produção constante de minério e sua cadeia produtiva e economia circular:

Cara, o que a gente está tomando como base? Primeiro, a gente é uma indústria de recursos naturais. Então, enxergando isso, entendendo que a gente tem como proposta transformar a vida das pessoas, a gente tem um negócio-base hoje que é: soluções de minério de ferro – lá um pouquinho na frente eu explico o que a gente está chamando de soluções de minério de ferro – e metais da transição energética. Ancorados nisso, nos negócios, muito de negócios que são de economia circular. E aí enxergando como base o minério de ferro e metais para transição energética, e ancorados em geração, em como a gente produz um negócio energia e em logística. (Entrevistado 9).

O aspecto pístico atrelado a produção constante de minério bem como ancorado em outros negócios do grupo.

5.9.1.2 Ético

Preocupação em mitigar os efeitos gerados dessa exploração no meio ambiente e sociedade

Exatamente. A gente não enxerga mais aquela questão exclusivamente da venda do produto, e quanto que gera de (...). Lógico que é uma métrica importante e vai continuar sendo. Mas como é que nós conseguimos, por exemplo, entregar um produto diferente? Como é que a gente consegue contribuir com a comunidade? Como o nosso produto pode, numa solução global, contribuir para a emergência que é a questão climática? Então isso entra no cômputo, em qual sentido? Quanto que eu faço de investimento hoje em... parcerias, desenvolvimento de uma nova tecnologia? Que tipo de produto hoje para o cliente faz mais sentido para contribuir com a emissão? Então isso é dentro da (...) geral. (Entrevistado 9).

O interesse em mitigar tais efeitos, mesmo tendo como foco a continuidade da exploração em si e em quantidades cada vez maiores gera uma dualidade nesta questão.

5.9.1.3 *Jurídico*

Barreiras regulatórias rígidas criando regramentos burocráticos:

É uma concessionária, né, a Vale. E assim, toda a mineração no Brasil é concessionária pública, né? Então, todo o ambiente regulatório brasileiro, que não é simples, que especialmente na mineração é bem recente, a questão de ter uma agência reguladora, tem pouco tempo isso, e tá ainda no processo de quase conhecimento e desenvolvimento de todo o processo. Então, o Brasil tem um pouco mais de... se eu pensar em comparar com outros países europeus, que já têm esse tipo de regulamentação há mais tempo, é relativamente novo. Nós estamos num processo de amadurecimento e crescimento ainda, né? (Entrevistado 9).

Contrapartidas e barreiras regulatórias como dificultadores para a eficácia do negócio

5.9.1.4 *Estético*

Interesse em reforçar a imagem da empresa no mercado em relação às práticas ambientais e sociais, porém o aspecto econômico se sobrepõe aos demais:

E aí tem as metas específicas que a gente acaba, que são transversais, né (...) acaba mensurando. Porque às vezes tem uma meta meio, mas ela acaba trazendo um valor muito grande para uma meta-fim de outra área. Então a gente tenta trazer essas vinculações. E alguns aspectos diretos, como não ter acidentes, ou não ter acidentes com a comunidade, ou ter um incidente ambiental, isso vira como, não vou dizer nem meta, mas uma base de negócio, uma base de meta para todo o time. Então, tem que obter licença, ou tem que ter time trabalhando em campo, desde que não haja silêncio, desde que não haja nenhum tipo de dano à comunidade ou às pessoas. (Entrevistado 9).

Aspecto estético como formador da identidade da empresa, porém retrocipando o aspecto econômico.

5.9.1.5 Social

A preocupação social na base da cultura da empresa está associada a um composto estético ou mesmo relacionado a interesses pessoais dos colaboradores:

Ainda é muito preocupado, eu vejo, com o impacto direto na remuneração variável. Muda um pouco, que eu vejo, o senso de pertencimento em algumas localidades. Então, por exemplo, uma pessoa que mora na comunidade em que a Vale tem uma atuação muito, muito forte, ele se preocupa com a parte de incidentes, comunicação com a comunidade, com os fatores indiretos, porque ele vivencia aquilo mais. Então, quanto mais, assim, o que eu percebo, e é uma percepção talvez minha, quanto mais próximo a turma de base está da situação, ele se preocupa (...). Mas é uma preocupação transacional também, né? Transacional também, exato. (Entrevistado 9).

A preocupação com o aspecto social tanto é alinhada de forma a retrocitar o aspecto econômico devido aos reais interesses pessoais dos colaboradores e da empresa.

5.9.1.6 Econômico

O aspecto econômico como base para os negócios da empresa sobrepondo-se aos demais:

Hoje estão em igualdade, né? Mas é claro que não adianta a gente colocar que o aspecto econômico tem a mesma ponderação. Estão em pé de igualdade, sim, mas não adianta a gente pensar que haverá negócios deficitários. Se todos os negócios são deficitários, não existe empresa. Então assim, em pé de igualdade desde que todos gerem retorno financeiro à empresa. (Entrevistado 9).

O foco na rentabilidade do negócio para a empresa é basilar e dele se desdobram os outros aspectos

5.9.1.7 Histórico

A empresa ainda tem em sua cultura muita burocratização e rígida hierarquia entre colaboradores. A herança de seu passado 100% público reduz a eficácia operacional e agilidade.

Tem, cara, é muito hierarquizada ainda. Não tem fluidez, uma fluidez um pouco mais normal ou natural, melhor dizendo, entre os níveis. Tem ainda posições, ainda as pessoas gostam de dependência de posições, né? A mescla de diretor-executivo. É uma empresa que, pelo histórico, onde está a desculpa da renovação? No erro, né? A renovação é baseada em testar, testar rápido e errar. Até quando que esse erro é aceito, né? (Entrevistado 9).

A cultura organizacional da base relacionada a seu passado público cria desequilíbrio entre a estratégia e tática do C level e percepção e ações da base.

5.9.1.8 Lógico

Pensamento cartesiano em relação às tarefas que se deve cumprir, bem como aos indicadores de *performance*:

Especificamente a Vale tem um modelo de gestão chamado VPS e que traz algum formato de comunicação. Mas o que eu acredito que seja o mais eficiente é a comunicação direta e acompanhamento direto entre a liderança principal e os times de base, acompanhamento sistemático do cara enxergando... principalmente aqueles indicadores que são diretos do trabalho da pessoa. Obtenção de licença é um indicador

crítico, é aquele que a pessoa tem que acompanhar diariamente. E conectando aquilo ao objetivo principal da companhia; quantas licenças liberaram quantas atividades de produção futura, ou quantas plantas futuras, ou quantas minas futuras, quanto de massa está liberando ali, sem perder de vista aqueles indicadores indiretos, que são aqueles de incidentes ambientais, comunidade, diversidade, que vão compondo um *mix*. (Entrevistado 9).

Tendo em vista a produção de commodities o mais importante para a empresa é a eficácia da cadeia produtiva a fim de maximizar as margens de lucro.

5.9.1.9 *Lingual*

Relação entre a percepção dos colaboradores (*sensemaking*) e a comunicação eficaz é um desafio a ser superado:

Então assim: objetividade com relação à estratégia – eu vejo uma comunicação clara, transparente, objetiva. Qual o problema da comunicação no tamanho dessa companhia que eu vejo, de companhias maiores? Até ver o alinhamento final das percepções para ter comunicação direta de campo, isso tem um *delay*. E muitas vezes, nesse tempo, essa diferença de tempo impacta diretamente a percepção das pessoas do que está acontecendo. Então, o desafio que a gente vê na liderança é que haja essa comunicação direta e clara. "aconteceu, enfim... uma crise mundial, uma nova percepção. Pô, tem algum impacto no negócio? Tem. Qual que é o impacto? Pode ser esse". Como é que você fala para as pessoas que você está sabendo que existe um impacto e que você está avaliando esse impacto para saber se ele realmente vai (...) ou não? Se você não diz, acaba deixando que as ideias, as percepções emergem e comecem a proliferar nesse ambiente que é péssimo, né? (Entrevistado 9).

Devido ao tamanho da empresa e passado de empresa pública o alinhamento entre estratégia e ações na base da empresa são dificultadas.

Dentre as 5 empresas com capital público privado analisadas, o modelo de negócios dessa é o único com enfoque no aspecto econômico em detrimento dos demais, entretanto, esse fato também gera desequilíbrio entre os aspectos modais de seu modelo. Como propósito

direcionado em seu aspecto pístico, lógico e econômico estão a sua eficácia produtiva tendo em vista a produção constante de *commodities*. Os demais aspectos se desdobram do econômico, por exemplo, o ético, o jurídico, o estético e o social. O ético e o jurídico se direcionam à preocupação em mitigar os efeitos da exploração sem afetar sua produtividade. O estético, por sua vez, é atribuído à preocupação da imagem da empresa no mercado e retrocipa o aspecto econômico. Considerado nos aspectos histórico, social e lingual, a cultura de empresa pública é percebida através da burocratização, e a rígida hierarquia tanto reduz a eficácia operacional quanto dificulta a construção de sentido entre o *top management* e a base da empresa.

Sendo que a empresa detém a maior parte do mercado nacional em seu segmento, advindo de proteções associadas ao aspecto social e jurídico (político), mesmo com tal desequilíbrio entre os aspectos, além de graves problemas sociais e ambientais (aspectos social e biótico), seus resultados econômico-financeiros são os maiores dentre todas as empresas entrevistadas.

5.9.1.10 Action

Foco na eficácia através da execução dos processos de forma ampla na cadeia produtiva:

Isso eu acho que tem uma questão de produtividade. Eu acho que às vantagens competitivas você vai agregando outras questões, como qualidade de produto, logística, diferenciação de mercado, assim. Isso melhora em um aspecto, mas eles têm outros que têm de ser trabalhados, e aí há outras áreas específicas. Eu acho que traz muito mais o sentimento de pertencimento, e vai te ajudar na produtividade, custo, diferenciação. Agora, qualidade, logística, o tratamento de proximidade com comunidades, isso aí eu acho que ajuda, mas precisa de outro elemento para contribuir para isso. (Entrevistado 9).

Sendo uma empresa de *commodities*, sua maior preocupação está centrada na cadeia produtiva eficaz. E, assim, a empresa foca nesse componente *Action* conforme o executivo em seus processos operacionais, a fim de melhorar tanto a cadeia logística quanto a qualidade do produto bem como áreas correlatas. Não foi percebido qualquer alinhamento entre essa produção (aspecto lógico) e os aspectos social ou psíquico atribuídos à relação com os colaboradores e sua influência na produção.

5.9.1.11 Internalization

Dificuldade no alinhamento do aspecto pístico e propósito da empresa definido pelo *top management* com o aspecto histórico-cultural na construção de *sensemaking*:

Cara, eu acho que o maior desafio é principalmente uma empresa internacional, cara, e assim... você tem o aspecto gigantesco, que é uma empresa de mais de 100 mil pessoas, que existe uma pluralidade de percepções, né? É difícil as pessoas, por exemplo, perceberem que um conflito entre Israel e Hamas tem uma (...) direta nos negócios influencia na questão do fretamento, enfim. O que nós estamos tentando praticar? Primeiro na clareza e na simplificação da estratégia. Quando, por exemplo, trazemos estratégia clara, que são quatro negócios que a gente está fazendo, né? Negócios e soluções de minério de ferro, metais de transição, soluções baseadas na natureza e economia circular. Quando a gente trata isso, a gente está tentando trazer clareza. Então, quanto mais simples for a estratégia, mas com mais objetividade e proximidade ao público final, a gente consegue talvez conectar as pessoas desse mundo tão maluco que a gente está vivenciando. (Entrevistado 9).

Dificuldade na condução do *sensemaking* tendo em vista o tamanho da empresa e o número de unidades de negócio dentro e fora do Brasil. O executivo relata a diversidade de percepções dos colaboradores como fator dificultador, o que em si é percebido na sociedade atual como um todo devido à diversidade de visões de mundo e propósitos. Percebe-se que há um *gap* de entendimento entre a estratégia vista pelo *top management* e a base de colaboradores, fato que pode comprometer o negócio a longo prazo, apesar de atualmente ser um monopólio de *commodities*.

5.9.1.12 Target

Alvos alinhados especialmente com o aspecto pístico atrelado à produção demonstram preocupação estética e secundária com aspectos sociais ou bióticos:

A gente está fazendo uma mudança agora na companhia. Antes tinha 180 painéis de indicadores gerais de metas, né? Nós estamos chegando agora para ter 15 painéis. Focado principalmente... e aí muito com clareza na entrega dos produtos que fazem diferenciação para a gente, né? Então o que é? Produção, custo - com base em quê? Com base naquilo que agrega valor. Então a gente está enxergando 1: quais são os pontos, elementos fundamentais para a gente ter na nossa organização e com base nisso a gente traz os resultados para a companhia, do acionista, da comunidade? Produção é um elemento importante, porque então ele é um indicador-base que a gente tem que trazer. 2: custo. Custo é um elemento sempre importante que a gente não pode deixar de trazer, então ele é um indicador. Mas há outros elementos, por exemplo, reclamações da comunidade, porque isso vai medir o quanto a licença social está evoluindo. Então ele tem que ser um indicador que a gente tem que acompanhar, quantos acidentes ambientais nós tivemos, ou quantas reclamações e queixas. No fim, como a gente constrói esse plano, os indicadores? Com base naqueles principais elementos de diferenciação que a gente pode ter na organização. (Entrevistado 9).

Os indicadores de *performance* da empresa se direcionam diretamente ao aspecto pístico relacionado a seu propósito de produção em escala, sendo que esse é uma retrocipação do aspecto econômico. De tal forma, seus indicadores de *performance* estão enfocados na produção da empresa e custos. Em paralelo e adjacentes aos principais, há indicadores relacionados ao aspecto social e biótico, porém atuam de forma a permitir que a produção seja contínua e eficaz. Como afirma o executivo entrevistado, as medições de reclamações das comunidades locais ou acidentes ambientais visam mediar questões mais amplas que possam afetar negativamente a produção.

5.9.1.13 Hassle-free

Travas históricas relacionadas a burocracias excessivas na cultura empresarial reforçam no aspecto histórico seu passado 100% público afetando uma governança mais eficaz:

Existe um esforço muito grande, sim, da gente simplificar os processos - não é fácil, porque fica, principalmente na empresa, uma dualidade entre a criação de controle para a governança e a simplificação de processos. É um esforço forte que a gente está fazendo para que a gente possa simplificar. Não é simples, devido à companhia sempre surge a questão de a gente ter controle, a necessidade de ter controles adicionais. Mas ele tem que ser feito, até porque se percebe a improdutividade advinda do controle excessivo. Eu acho que hoje a companhia percebe muito mais isso; o quanto tem vários controles que não geram valor de governança ou não geram valor no processo que não seja só burocratização. Então há um esforço grande, mas eu vejo, Guilherme, que ele é quase um esforço contínuo. Por exemplo, chamada de reunião. Pode parecer um exemplo muito simples, mas o que se percebe nas organizações é que a facilidade do digital acabou permitindo que se chame inúmeras pessoas para participar de reuniões. Na verdade, as pessoas contribuem muito pouco, perdem o foco. No fim das contas, implica em custo, mas que não é percebido ali no dia a dia - não é pelo tamanho da organização. Existe um esforço imenso, mas ele é um avanço que tem que ser contínuo e com mais energia, porque a tendência é sempre manter o status quo. (Entrevistado 9).

A empresa advinda de uma cultura de empresa pública com toda uma profunda rede de burocracias estabelecida tem dificuldade em se adaptar a um processo mais dinâmico e de inovação *botton up*. Como atua em um segmento de *commodities* monopolizado, com diz o executivo no dia a dia, não percebe a falta de eficácia e os custos excedentes envolvidos. Portanto, sua capacidade de inovação tanto de processos quanto de serviços é baixa, e quando há apenas tático é de nível *top down*.

5.9.2 Síntese VALE

A empresa foi parcialmente privatizada em 1997 e apresenta dentre as demais empresas público-privadas certa vantagem no que tange à sua eficácia econômica e de gestão. Assim mesmo, tem seus problemas elencados na burocratização de processos e constante influência política em decisões estratégicas. Considerando o componente *Fullness*, a empresa tem como base a conjunção entre os aspectos econômicos e sociais, em que o primeiro se alinha com a contínua eficácia abarcada em seus processos e melhorias na sua cadeia produtiva e logística. Já as questões sociais se orientam sob a influência do governo nas decisões estratégicas, incluindo a definição do CEO da empresa. Adicionalmente e tendo em vista graves problemas

ambientais e sociais enfrentados, sua preocupação com o aspecto estético retrocipado do social e biótico tem direcionado esforços por um maior equilíbrio com o econômico na busca por resultados. Porém, tal preocupação social e biótica parece ser transacional e tem relação com uma melhor comunicação com o mercado, sendo tal aspecto lingual uma antecipação do estético e econômico.

Desta forma, em *Action* nota-se que a empresa se embasa na construção de processos sólidos na cadeia produtiva como sendo sua principal vantagem competitiva, inclusive porque, como parte de um oligopólio atrelado a *commodities*, as suas vantagens estão atreladas à redução de custo produtivo.

Já em *Internalization*, há dificuldade no alinhamento do aspecto político e propósito da empresa definido pelo *top management* com o aspecto histórico-cultural na construção de *sensemaking*. Suas características como sendo de grande porte, multinacional, influenciada politicamente pelo governo, com estabilidade no trabalho para os colaboradores e os atuais problemas ambientais dificultam a criação de sentido ou *sensemaking*. É perceptível que as diretrizes do *top level* não estão totalmente alinhadas com os colaboradores de base.

Os indicadores de *performance* no componente *Target* têm direcionamento à eficácia produtiva, ou seja, ligado a aspectos lógicos e econômicos. De tal forma parece ser secundário e retrocipado o aspecto estético na preocupação com aspectos sociais ou bióticos relacionados com as comunidades e meio ambiente afetados pelo entorno das regiões minerárias.

No que se refere ao componente *Hassle-free*, o passado de empresa pública dificulta a inovação na empresa, sendo que o excesso de burocracia e o alto grau de hierarquização na cultura empresarial afetam uma governança mais eficaz. (Figuras 23 e 24).

Figura 23

Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Vale

Pístico	Ético	Jurídico
Propósito alinhado com a produção constante de minério e sua cadeia produtiva e economia circular.	Preocupação em mitigar os efeitos gerados dessa exploração no meio ambiente e sociedade, mesmo tendo como foco a continuidade da exploração em si.	Barreiras regulatórias rígidas criando regramentos burocráticos.
Estético	Social	Econômico
Interesse em reforçar a imagem da empresa no mercado em relação às práticas ambientais e sociais, porém o aspecto econômico se sobrepõe aos demais.	Preocupação social na base da cultura da empresa está associada a um composto estético ou mesmo relacionado a interesses pessoais dos colaboradores.	O aspecto econômico como base para os negócios da empresa, sobrepondo os demais.
Histórico	Logico	Lingual
Empresa ainda tem em sua cultura alto grau de burocratização e rígida hierarquia entre colaboradores. Herança de seu passado 100% público e que ainda reduz a eficácia operacional e agilidade.	Pensamento cartesiano em relação às tarefas que se deve cumprir, bem como aos indicadores de <i>performance</i> .	Relação entre a percepção dos colaboradores (<i>sensemaking</i>) e a comunicação fluida é desafio a ser superado.

Fonte: elaborada pelo autor.

Apesar de ser uma empresa público privada, a mesma utiliza o aspecto econômico como base para seu modelo de negócio, mesmo que possua grande influência dos aspectos social e jurídico.

Figura 24

Apresentação do modelo de negócios da empresa Vale utilizando o framework F.A.I.T.H

Fullness	Action	Internalization	Target	Hassle-free
Aspecto econômico como força motora dos demais aspectos.	Foco na eficácia da execução dos processos da cadeia produtiva.	Dificuldade no alinhamento dos aspectos písticos e propósito da empresa definido pelo <i>top management</i> com o aspecto histórico cultural na construção de <i>sensemaking</i> .	Alvos alinhados especialmente com o aspecto pístico atrelado à produção e demonstra preocupação estética e secundária com aspectos sociais ou bióticos.	Travas históricas relacionadas a burocracias excessivas na cultura empresarial reforçam no aspecto histórico seu passado 100% público e afetando uma governança mais eficaz.

Fonte: elaborada pelo autor.

Embasada no aspecto econômico, a empresa se esforça para uma eficácia operacional tendo em vista o foco em melhorias de sua linha de produção em *action*. Todavia, seu passado público desencadeia dificuldades nos demais componentes do *framework*.

5.9.3 Comentário geral Vale

Diferentemente de demais empresas público-privadas, a Vale utiliza o aspecto econômico como base para seu modelo de negócio, mesmo que possua grande influência dos aspectos social e jurídico, especialmente no que tange à questão política e à obrigação de contrapartidas sociais nos locais onde tem extração mineral. Por deter uma relevante parcela do mercado nacional de extração mineral, a empresa apresenta a maior lucratividade dentre todas as empresas consideradas nesta tese. A eficácia de seus processos ou melhoria contínua também corrobora para o enfoque no aspecto lógico, mesmo que por vezes o econômico possa ter sido levado em conta em detrimento desse em alguns eventos, tais quais a queda da barreira de contenção em Brumadinho, julgada e multada pelo governo estadual em 6 bilhões de reais.

Por ser uma empresa que utiliza como base o aspecto econômico, bem como por seu principal produto ser um *commodity*, ela tem no componente *Target* seus indicadores de *performance* amplamente direcionados à eficácia na produção mineral, de tal forma que os indicadores sociais e bióticos parecem ser antecipações do aspecto estético e, por consequência, secundários.

Todavia, mesmo com o direcionamento ao aspecto econômico, em *Internalization* é notada certa dicotomia entre os propósitos do *top management* em comparação com a base da empresa, a qual ainda apresenta percepções de estabilidade no trabalho e ambiente de empresa pública. Assim como também em *Hassle-free*, a dificuldade está em um processo de inovação tendo em vista a grande burocracia apresentada pela estrutura do negócio.

5.10 Vamos

A Vamos foi criada em 2015 como uma subsidiária da JSL, chamada JSL Locação de Máquinas e Veículos Pesados. Ela foi estruturada para suprir a demanda de clientes da JSL por locação de veículos pesados, máquinas e equipamentos.

Dois anos após a sua criação, em 2017, a JSL comprou o Grupo Borgato. Esse grupo foi fundado em 1987, em Ribeirão Preto/SP, e atuava no segmento de locação e comercialização de caminhões, máquinas e equipamentos pesados, voltados ao setor agrícola. O grupo era composto pela Borgato Máquinas, Borgato Serviços Agrícolas e Borgato Caminhões.

Ainda em 2019, a Vamos comprou a Transrio, a qual era uma concessionária de caminhões MAN – marca alemã, controlada pela Volkswagen –, e se tornou uma das principais revendedoras da marca no país, tendo desenvolvido o modelo de negócios atual da empresa.

A empresa tinha em sua estratégia realizar seu IPO em 2020, todavia a pandemia de Covid-19 suspendeu tal planejamento, o qual foi concluído em 2021. A oferta captou R\$ 1,1 bilhão, dos quais R\$ 890 milhões foram para a empresa e R\$ 296 milhões para a controladora. Com esse capital a empresa iniciou um processo similar à JSL no que tange a fomentar seu crescimento através de compras de novas empresas e concorrentes. Já em 2021, a empresa chegou a 19.490 caminhões e 5.980 máquinas, totalizando mais de 25 mil ativos.

Seu modelo de negócios funciona em ciclos, que se inicia com a compra de milhares de carros novos diretamente nas fabricantes e com desconto no preço, sendo que a escala nesse modelo é primordial. Após a compra, a segunda etapa se inicia com a locação, e na sequência os ativos são vendidos por um valor próximo ao de compra. Para a venda dos veículos, a Vamos possui uma ampla rede de concessionárias pelo Brasil, as quais, além da venda dos veículos usados, também vendem equipamentos novos. A proposta principal da empresa é a locação de caminhões e máquinas agrícolas para empresas que têm necessidade desses equipamentos, porém não os têm como negócio principal.

A receita líquida atual da empresa está em 2,8 bilhões de reais, e com amplo crescimento ano a ano, sua margem Ebit está em 27% e TIR de 12%.

5.10.1 Fullness

5.10.1.1 Pístico

Crença no trabalho e valores absolutos como foco para o crescimento:

Quem foca mais, essas para mim elas são para sempre. Independentemente do método, mas a base que é o trabalho, a fé, tem gente diferente, que faz a diferença no negócio, gente, trabalho duro, foco, comprometimento, a base toda comprometida para aquilo que é a necessidade do cliente, isso para mim ela não deve mudar nunca. Independente da metodologia, você pode usar métodos diferentes, mas aquilo que é princípio não pode mudar, que são os valores. Sim, porque fé, trabalho, resiliência, e o cliente está sempre na frente de tudo aqui dentro. Que o profissional seja, em que nível esteja, é uma somatória de muito trabalho, dedicação, transpiração, com muito aprendizado. Na escala que a gente faz, nunca ninguém fez. Então, é uma somatória de capacitação técnica diária, com muita paixão e vontade de transformar. Isso que é um projeto de vida. Então, o trabalho principalmente de início, de muita resiliência e muita fé mesmo, por quê?

Porque você precisa acreditar que você vai transformar algo que culturalmente hoje funciona em outro modelo, no modo de aquisição. (Entrevistado 10).

Embasamento no aspecto econômico de onde os demais aspectos se desdobram

5.10.1.2 Ético

Preocupação com a cadeia de *stakeholders*, princípios éticos e ambientais:

A grande sustentabilidade da empresa, no que tange a como ela funciona no mercado, na minha visão, vem de uma cultura muito forte de mais de 60 anos, de quase 70 anos, de atender o cliente, de se doar pela causa do cliente, de se preocupar com o cliente do meu cliente, não é? Então, essas são preocupações que diuturnamente estão no meio das pessoas que trabalham conosco. Então, a gente trabalha para trazer soluções que sejam realmente complementares e contribuam no dia a dia do cliente. Isso é também extremamente sustentável, acho que é uma tecnologia que está de pé. Nós nos preocupamos muito com o modelo de negócio que tange a questão do papel social que a companhia tem e também com o meio ambiente. (Entrevistado 10).

Foco na relação de trocas e geração de equidade entre os *stakeholders* sejam eles colaboradores, clientes ou investidores sendo a finalidade retroalimentar o modelo.

5.10.1.3 Jurídico

Focada em cumprir seus contratos e compromissos com clientes:

Segundo, acreditar no negócio e na capacidade da empresa de entregar aquilo que tratou com o cliente. E a gente trabalha de uma forma muito árdua, para que no dia a dia a gente consiga honrar todos os nossos compromissos. Então, uma empresa muito sólida, a gente trabalha muito para que o nome da companhia, os compromissos, sejam honrados pontualmente. (Entrevistado 10).

Foco na relação de trocas e geração de equidade entre os stakeholders sejam eles colaboradores, clientes ou investidores sendo a finalidade retroalimentar o modelo.

5.10.1.4 Estético

Estética da empresa focada na praticidade, no bem funcionar, e na organização vista pelos clientes:

O NPS, que é muito salutar. É a visão que o nosso cliente da empresa tem da companhia, não é a nossa visão. Eu falo que é muito bom quando você vai muito bem na visão do cliente. Eu falo assim: “o que vale é a opinião do cliente, a sua pode jogar fora”. (Entrevistado 10).

Interesse em construir uma imagem de eficácia perante os clientes de forma a construir parcerias sólidas e perenes

5.10.1.5 Social

Aspecto social associado à empregabilidade:

(...) além, logicamente, do desenvolvimento da companhia e geração de emprego direto e geração de emprego indireto, que no final do dia é o que pesa muito a favor do nosso negócio. A gente vem crescendo muito e proporcionando, logicamente, desenvolvimento e empregabilidade no mercado. (Entrevistado 10).

A empregabilidade associada a meritocracia e produção contínua e eficaz tem relação com o aspecto econômico o qual está aqui retrocipado.

5.10.1.6 Econômico

Aspecto econômico como força motora do modelo de negócio:

Olha, a gente tem hoje, basicamente, alguns que são mais relevantes. Logicamente, sempre o objetivo pela realização, seja pelo resultado, seja pelo resultado em termos de receita ou pela questão da lucratividade, existe uma preocupação muito forte com aquilo

que é o recebimento da companhia, que é exatamente garantir que tudo que se venda se receba. (Entrevistado 10).

Foco na produção contínua, margem de lucro e equilíbrio de interesses entre os grupos chave de *stakeholders*.

5.10.1.7 Histórico

Turn over reduzido contribui para a consolidação da cultura na empresa:

Compartilha sim, eu posso dizer, meu *turnover* hoje, dentro da companhia principalmente na área comercial, que é aquela área que faz a ponte com o cliente, ela é muito baixa, ela é menos de 1%. Então, tem gente que começou comigo no projeto há quase 14, 15 anos e está comigo até hoje. Então, as pessoas vão entrando, há anos que entraram na empresa. Há pessoas de 10 a 12, pessoas de 5 a 7, 5 a 8 e um grupo de 3 a 5. (Entrevistado 10).

Cultura empresarial com ênfase na produção e meritocracia antecipa o aspecto econômico.

5.10.1.8 Lógico

Relação cartesiana entre esforço e resultado claramente deliberado tanto na cultura quanto nas ações dentro da empresa:

Eu penso sempre o seguinte, as teorias e, logicamente, as práticas, com todo o respeito, elas aparecem e elas devem ser respeitadas e observadas e ter o entendimento que faz sentido para o seu meio de negócio, mas tem aquelas que não mudam nunca. Por exemplo: quem trabalha mais, normalmente, tem uma tendência a colher mais frutos. (Entrevistado 10).

Cultura empresarial com ênfase na produção e meritocracia antecipa o aspecto econômico.

5.10.1.9 Lingual

A tecnologia contribui com a comunicação interna entre grupos de *stakeholders*, porém de forma rígida e *top down*:

Isso, existe Power BI. A comunicação é praticamente online. Com as rodadas, vamos falar assim, de uma hora a cada uma hora, no máximo. Então, é isso que a gente busca, e como canal de comunicação a gente ainda faz um canal de comunicação muito direcionado e segmentado. Esse é o canal que a gente usa. (Entrevistado 10).

Comunicação *top down* e alinhada com os objetivos do C level

Assim como sua empresa-mãe (JSL), o modelo de negócio dessa empresa utiliza em seu aspecto pístico o foco no crescimento constante da empresa e a ênfase no aspecto econômico em detrimento dos demais. De tal forma, o aspecto basilar do negócio é o econômico e lógico, o qual secundariamente é seguido pelos aspectos jurídico, ético e estético no que se refere a uma relação de troca equilibrada entre os *stakeholders*.

Os demais aspectos desdobram-se como o social, cuja preocupação com o colaborador está associada à meritocracia e capacidade produtiva, fato que é intrinsecamente orientado na construção da cultura (aspecto histórico) empresarial, seja na contratação, seja na retenção de colaboradores. Portanto, encontramos aqui desequilíbrio entre os aspectos modais, tendo em vista a construção de sentido embasado apenas no aspecto econômico em detrimento dos demais.

5.10.1.10 Action

Foco na cultura da empresa e sólidos direcionadores desdobrados para o time na busca por resultados:

Primeira coisa é conseguir mostrar para as pessoas que é possível fazer. Primeiro, é conseguir fazer com que as pessoas do time comercial acreditem na empresa. Primeiro ponto, acreditar na empresa. Segundo, acreditar no negócio e na capacidade da empresa de entregar aquilo que se tratou com o cliente. Terceiro, ser muito competitivo e realmente conseguir ter essa forma muito objetiva (ser objetivo). Conseguir fazer essa estrutura através de agressividade, de capacidade, de eficácia nacional e, principalmente, dar base e subsídio para que o cliente tome uma decisão que

normalmente é de longo prazo. Então, quando a gente consegue unir tudo isso daqui, normalmente tem sucesso. O segundo passo é uma empresa de prestação de serviço, em que as pessoas têm um valor diferenciado. Pessoas fazem diferença, pessoas fazem diferença em qualquer negócio, mas o nosso, o serviço de prestação de serviço, isso tem ainda muito mais exponencial. (Entrevistado 10).

O componente *Action* desse modelo de negócio é permeado por um foco para a entrega do serviço ao cliente com a maior eficácia operacional possível, bem como manter a cultura e *sensemaking* no sentido da meritocracia, qualidade na entrega e produção. A preocupação em ter as pessoas e a capacidade para a entrega do serviço é citada pelo executivo e tornam-se parte preponderante de seu modelo. Em *Action* são exacerbados aspectos tais quais psíquico, social e histórico na construção e manutenção da cultura e na percepção dos colaboradores, tendo o aspecto econômico como principal direcionador do modelo bem como nesse componente.

5.10.1.11 Internalization

Cultura de atendimento ao cliente e resultados imbricados na empresa e reforçados pela alta gerência:

A grande sustentabilidade, sustentabilidade da empresa, no que tange a como ela funciona no mercado, na minha visão, vem de uma cultura muito forte de mais de 60 anos, de quase 70 anos, de atender o cliente, de se doar pela causa do cliente, de se preocupar com o cliente do meu cliente, não é? Então, essas são preocupações que diuturnamente estão no meio das pessoas que trabalham conosco. (Entrevistado 10).

A cultura empresarial e a criação de sentido são concisas dentro da empresa entre *top level* e colaboradores de base, atreladas à qualidade de serviço ao cliente. Tal criação de sentido, assim como a empresa-mãe JSL, utiliza como base os aspectos econômico e lógico no sentido da busca incessante pela produtividade.

5.10.1.12 Target

Indicadores de *performance* estruturados entre econômico, social e ambiental. Todavia, com maior ênfase para o aspecto econômico como força motriz para os demais:

Olha, a gente tem hoje, basicamente, alguns que são mais relevantes. Logicamente, sempre o objetivo pela realização, seja pelo resultado, seja pelo resultado em termos de receita ou pela questão da lucratividade, existe uma preocupação muito forte com aquilo que é o recebimento da companhia, que é exatamente garantir que tudo que se venda se receba. Isso é também extremamente sustentável, acho que é uma tecnologia que está de pé. Nos preocupamos muito com o modelo de negócio que tange à questão do papel social que a companhia tem e também ao meio ambiente, ou seja, além de o produto principal da companhia já gerar benefício ambiental, a forma de trabalhar, desde práticas comuns do mercado, que é abolir plástico, tentar buscar uma rota que seja mais sustentável, investir em créditos de carbono, que possam gerar um ciclo virtuoso de investimento que traz benefício ao meio ambiente, ter um papel social importante, seja cuidando das pessoas que estão diretamente ligadas ou não conosco. Por exemplo: a pessoa que usa o nosso ativo é um caminhoneiro, na sua grande maioria, ou um operador. O NPS, que é muito salutar. É a visão que o nosso cliente da empresa tem da companhia, não é a nossa visão. Eu falo que é muito bom quando você vai muito bem na visão do cliente. Eu falo assim: “o que vale é a opinião do cliente, a sua pode jogar fora”. (Entrevistado 10).

Os indicadores de *performance* têm como base o aspecto econômico relacionado tanto à eficácia financeira do negócio quanto também a sua escala. Adicionalmente, utilizam-se indicadores relacionados à satisfação dos clientes denotando alguma antecipação do aspecto econômico no social, uma vez que tal satisfação de forma mais aprofundada está relacionada à relação transacional e comercial com seus clientes. Da mesma forma, os indicadores alusivos ao aspecto biótico, tais quais gasto de carbono ou meio ambiente, também são antecipações dos aspectos econômico e estético no sentido de buscar uma maior percepção do mercado acerca desse olhar para concluir o foco principal, que é vender mais e fazer uma divulgação ampla da empresa.

5.10.1.13 Hassle-free

Foco no desenvolvimento contínuo do produto/serviço tendo em vista sua recente implementação no país:

Assim, a gente está sempre buscando inovar. Nosso negócio, primeiro, ele exige a gente tem uma curva de aprendizado ainda, de maturidade do produto, do trabalho que a gente está buscando diariamente. É um produto recente no Brasil, que passa por uma transformação muito grande nos últimos cinco anos e que logicamente com muita humildade a gente está buscando reinventar e melhorar todos os dias. (Entrevistado 10).

A empresa tem foco na implantação e ajuste do serviço e produtos oferecidos, de forma que se retroalimenta constantemente nessa perspectiva. Esse olhar de tentativa e erro tem conotação tanto com o aspecto econômico na geração de caixa, quanto com o ético ou jurídico, no sentido de prestar o melhor serviço para o cliente final e fazer com que o negócio gere tração e escala necessária. Paralelamente, a inovação também se dá pela compra de outras empresas e *know how* de concorrentes, assim como foi o *modus operandi* de sua empresa-mãe, a JSL.

5.10.2 Síntese Vamos

A empresa tem seu propósito embasado na relação lógica entre trabalho árduo e resultado, e assim desenvolve os aspectos pístico e histórico na construção de sentido. Em seu modelo há uma orientação ao equilíbrio de percepção de valores com a cadeia de *stakeholders*, sendo eles os colaboradores, fornecedores e investidores. Assim, nota-se a consideração do aspecto jurídico no sentido da retribuição, bem como o aspecto ético na busca por servir o outro. Tendo em vista a entrega de qualidade aos mais diversos grupos de *stakeholders*, é clara a orientação ao aspecto estético na construção não apenas da imagem, mas da percepção nesse modelo de negócio de que o certo, o belo e a harmonia desse aspecto estão orientados a essas entregas e consolidam o componente *Fullness*.

Considerando o componente *Action*, a empresa coloca em prática seu modelo através da conjunção de alto poder econômico na compra de concorrentes e da busca por um crescimento acelerado, bem como a capacidade de entrega de seus colaboradores, os quais se alinham com a cultura da empresa e a sólidos direcionadores desdobrados para o time visando a resultados.

Em *Internalization*, o modelo de negócios da empresa é dirigido através da empregabilidade e geração de riqueza, e novamente tem correlação com o aspecto econômico, lógico, histórico e social no entendimento de quem mais trabalha, mais tem retorno. Dessa forma é construída a cultura empresarial dessa companhia e *sensemaking*.

Os indicadores de *performance* em *Target* são analisados de forma diversa, abarcando questões tanto econômico-financeiras quanto sociais e ambientais. Entretanto, nota-se uma conexão com os demais componentes do *framework* na ênfase ao aspecto econômico como força motriz para os demais, o que também é exposto na forma de análise desses indicadores.

Em *Hassle-free*, a contínua busca por inovação e melhoria de seus processos e serviços é a marca dessa empresa, a qual tem história recente marcada por fusões e aquisições, de forma que tal flexibilidade para ela é em si uma necessidade. (Figuras 25 e 26).

Figura 25

Aspectos modais aplicados no modelo de negócio da empresa Vamos

Pístico	Ético	Jurídico
Crença no trabalho e valores absolutos como foco para o crescimento.	Preocupação com a cadeia de <i>stakeholders</i> , princípios éticos e ambientais.	Focada em cumprir seus contratos e compromissos com clientes.
Estético	Social	Econômico
Estética da empresa focada na praticidade, no bem funcionar e organização vista pelos clientes.	O aspecto social associado à empregabilidade.	Aspecto econômico como força motora dos demais aspectos.
Histórico	Lógico	Lingual
<i>Turn over</i> reduzido contribui para a consolidação da cultura na empresa.	Relação cartesiana entre esforço e resultado claramente deliberado tanto na cultura quanto em ações dentro da empresa.	Tecnologia contribui com a comunicação interna entre grupos de <i>stakeholders</i> , porém de forma rígida e <i>top down</i> .

Fonte: elaborada pelo autor.

A empresa tem seu propósito embasado na relação lógica entre trabalho árduo e resultado, e assim desenvolve os aspectos pístico e histórico na construção de sentido e utiliza o aspecto econômico como força motora para seu modelo.

Figura 26

Apresentação do modelo de negócios da empresa Vamos utilizando o framework F.A.I.T.H

<i>Fullness</i>	<i>Action</i>	<i>Internalization</i>	<i>Target</i>	<i>Hassle-free</i>
-----------------	---------------	------------------------	---------------	--------------------

Aspecto econômico como força motora dos demais aspectos.	Foco na cultura da empresa e sólidos direcionadores desdobrados para o time na busca por resultados.	Cultura de atendimento ao cliente e resultados imbricada na empresa e reforçada pela alta gerência.	Indicadores de <i>performance</i> estruturados entre econômico, social e ambiental. Todavia, com maior ênfase no aspecto econômico como força motriz para os demais.	Foco no desenvolvimento contínuo do produto/serviço tendo em vista sua recente implementação no país.
--	--	---	--	---

Fonte: elaborada pelo autor.

Os componentes do *framework* exacerbam uma cultura empírica de prática, foco nos resultados e meritocracia

5.10.3 Comentário geral Vamos

A empresa utiliza o aspecto econômico como força motora para seu modelo, sendo que os demais aspectos, tais quais lógico, histórico, jurídico e ético vêm a reboque. Todos os componentes do *framework* exacerbam uma cultura empírica de prática, foco nos resultados e meritocracia, os quais direcionam a empresa e seus colaboradores ao atingimento de metas, porém em detrimento de demais aspectos sociais ou mesmo psíquicos na construção de um sentido mais amplo que o transacional, o que talvez seja a principal falha da aplicação do modelo nessa empresa. Assim como notado em outra empresa, nesta tese, tal enfoque ao aspecto econômico e foco exacerbado em resultados, mesmo que espelhado na cultura da empresa e percepção do colaborador, pode gerar conflitos sociais e psíquicos, tendo em vista a consequente dependência ideológica dessa expansão do negócio e de sua carreira abarcados exclusivamente sob o aspecto lucro e produção, gerando possíveis contradições psicológicas silenciosas.

5.11 Comparativo de empresas analisadas

Na Figura 27, encontra-se um quadro comparativo das empresas analisadas utilizando-se o *framework* F.A.I.T.H.

Figura 27

Quadro comparativo dos modelos de negócios das empresas analisadas utilizando-se o framework F.A.I.T.H

	<i>Fullness</i>	<i>Action</i>	<i>Internalization</i>	<i>Target</i>	<i>Hassle-free</i>
JSL	Aspecto econômico se destaca perante os demais, os quais são secundários.	Ação baseada em uma relação econômica de troca amparada em um composto ético e de crescimento de longo prazo.	Construção histórico-cultural como base para os processos e criação de diferencial competitivo.	Alvos alinhados com o propósito de crescimento contínuo, porém exacerbando o aspecto econômico em detrimento de outros.	Decisões simplificadas e rápidas dinamizando o negócio.
Fleury	Empresa trata os aspectos com equidade de importância, especialmente nas relações pística, ética, jurídica, estética, social e econômica.	Ganho de escala através da cobertura de diversos segmentos, porém conectados com o propósito de oferecer saúde e qualidade de serviço.	Cultura de excelência em atendimento como potencializador de diferencial competitivo.	Indicadores de <i>performance</i> equilibrados entre os diversos aspectos, gerando equidade entre eles.	Alto investimento em inovação na busca por novas soluções, produtos e serviços.
Localiza	Relação entre aspectos lógico e econômico predominam sobre os demais.	Ganho de escala através da cobertura de diversos segmentos, com ênfase no aspecto econômico.	Construção histórico-cultural como base para os processos e criação de diferencial competitivo.	Alvos alinhados com o propósito de crescimento contínuo, porém exacerbando o aspecto econômico em detrimento de outros.	Autonomia em decisões <i>bottom up</i> na busca por agilidade na entrega.
Banco do Brasil	Empresa com exacerbado foco no aspecto social tanto no caráter desenvolvimentista da instituição quanto nas influências políticas, por ser uma empresa público-privada.	Equilíbrio entre econômico e social em seu DNA desenvolvimentista como foco das ações e segmentação de atuação.	Devido à lógica de concursos e mudanças constantes de estratégia baseada na política vigente, o banco tem maior dificuldade em construir diferenciais competitivos através da cultura e <i>sensemaking</i> (menor competitividade, maior estabilidade de colaboradores).	Princípio desenvolvimentista, porém com direcionamento para resultados financeiros.	Foco em decisões ágeis nos últimos anos tem contribuído com o crescimento da instituição.

(Continua)

(Continuação)

	<i>Fullness</i>	<i>Action</i>	<i>Internalization</i>	<i>Target</i>	<i>Hassle-free</i>
Celesc	Empresa com exacerbado foco no aspecto social tanto no caráter desenvolvimentista da instituição quanto nas influências políticas, por ser uma empresa público-privada.	Empresa combina ações econômicas e sociais para corroborar tanto com o seu propósito desenvolvimentista quanto com os acionistas.	A cultura da empresa de qualidade do serviço e atenção especial com o cliente final e colaboradores como fator gerador de compartilhamento de propósito.	Kpi's com ênfase no propósito desenvolvimentista da empresa.	Comitê de inovação entre colaboradores gerando melhorias incrementais.
Copel	Empresa com exacerbado foco no aspecto social tanto no caráter desenvolvimentista da instituição quanto nas influências políticas, por ser uma empresa público-privada.	Aplicação de metas de curto prazo para viabilizar sua aplicação em uma empresa em transição.	Cultura de empresa pública ainda atrapalha o crescimento e direciona o sentido coletivo, especialmente dos colaboradores de base.	Indicadores de <i>performance</i> definidos <i>top down</i> e depois <i>botton up</i> para ajustes.	Amarras jurídicas e cultura de empresa pública dos colaboradores geram processos burocráticos.
Eletrobras	Empresa com ênfase nos aspectos social, biótico, jurídico, estético e lógico na produção de energia limpa atrelada ao caráter desenvolvimentista.	Desdobramento das ações através de rígidos controles <i>top down</i> .	Conhecimento disseminado através de treinamentos contínuos.	Apesar do foco em segurança e produtividade, os indicadores de <i>performance</i> são confusos e com comunicação seletiva.	<i>Benchmarking</i> mundial e interno para a correção e ajuste de processos.
Pão de Açúcar	Aspecto econômico como força motora dos demais aspectos.	Foco na prática do negócio, ou seja, abastecimento e venda de seus produtos.	Cultura da empresa alinhada na saúde econômica do negócio, e de forma estética demais aspectos sociais e ambientais..	Kpi's financeiros como fundamentais para o modelo de negócio e de ESG alimentando o aspecto estético.	Cultura de implementação agilizada por força-tarefa através de <i>squads</i> .
Vale	Aspecto econômico como força motora dos demais aspectos.	Foco na eficácia da execução dos processos da cadeia produtiva.	Dificuldade no alinhamento dos aspectos písticos e propósito da empresa definido pelo <i>top management</i> com o aspecto histórico-cultural na construção de <i>sensemaking</i> .	Alvos alinhados especialmente com o aspecto pístico atrelado à produção e demonstra preocupação estética e secundária com aspectos sociais ou bióticos.	Travas históricas relacionadas a burocracias excessivas na cultura empresarial reforçam no aspecto histórico seu passado 100% público afetando uma governança mais eficaz.

(Continua)

(Conclusão)

	<i>Fullness</i>	<i>Action</i>	<i>Internalization</i>	<i>Target</i>	<i>Hassle-free</i>
Vamos	Aspecto econômico como força motora dos demais aspectos.	Foco na cultura da empresa e sólidos direcionadores desdobrados para o time na busca por resultados.	Cultura de atendimento ao cliente e resultados imbricados na empresa e reforçados pela alta gerência.	Indicadores de <i>performance</i> estruturados entre econômico, social e ambiental. Todavia, com maior ênfase para o aspecto econômico como força motriz para os demais.	Foco no desenvolvimento contínuo do produto/serviço tendo em vista sua recente implementação no país.

Fonte: elaborada pelo autor.

As principais diferenças entre empresas foram encontradas quando as dividimos entre grupos de empresas privadas ou público privadas. Enquanto as primeiras têm ênfase no aspecto econômico como base para seu modelo, as outras se apoiam no aspecto social. Encontramos desequilíbrios nos modelos da maioria das empresas por atuarem com tal dicotomia e falta de equidade entre os aspectos modais e por consequência nos desdobramentos para o framework proposto.

6 SÍNTESE EMPRESAS PÚBLICO-PRIVADAS

As empresas entrevistadas detêm majoritariamente certo grau de investimento privado ou estão em transição para esse modelo. É claro o princípio desenvolvimentista delas fortemente com o aspecto social sendo a mola propulsora para os demais aspectos em *Fullness*. O exacerbado alinhamento na entrega de um serviço de qualidade orientado pelo aspecto estético entende que tal harmonia entre serviço e satisfação dos clientes internos e externos sobrepõe o aspecto lógico e econômico. Esse direcionamento em seus modelos de negócio é explicitado na baixa margem de lucro delas, com exceção de uma, bem como no aspecto histórico-cultural no sentido de uma forte dificuldade das empresas de concluírem a transição do modelo com a maior participação de investimento privado. Tais questões são notadas na exacerbada proteção aos colaboradores, alta burocratização de processos e contrapartidas legais oriundas do aspecto social atrelado a questões político-legais. (Figura 28).

Figura 28

Quadro comparativo de aspectos modais aplicados nas empresas público-privadas analisadas

	Público					Síntese Público
	Banco do Brasil	Copel	Eletrobras	Celesc	Vale	
Pístico	Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.	Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.	Forte crença no desenvolvimento de energia de forma limpa e segura.	Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.	Propósito alinhado com a produção constante de minério e sua cadeia produtiva e economia circular.	Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.
Ético	Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.	Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.	A segurança da cadeia de <i>stakeholders</i> e meio ambiente em primeiro lugar.	Foco nos processos de forma ética e princípio desenvolvimentista da empresa como princípios da gestão.	Preocupação em mitigar os efeitos gerados dessa exploração no meio ambiente e sociedade, mesmo tendo como foco a continuidade da exploração em si.	Empresa com um princípio claro desenvolvimentista.
Jurídico	Busca ser razoável em situações de estresse com os clientes, encontrando soluções satisfatórias.	Embasada no princípio desenvolvimentista, oferece serviços com qualidade superior ao que é exigido por lei pelo órgão regulador do setor.	A empresa segue um rígido controle de contrapartidas para viabilizar a sua operação.	A empresa segue um rígido controle de contrapartidas para viabilizar a sua operação.	Barreiras regulatórias rígidas criando regramentos burocráticos.	Foco na entrega de alta qualidade tanto ao cliente final quanto na segurança ao colaborador.
Estético	Esforça-se em passar uma imagem de modernidade e inovação.	Empresa se esforça para ser notada com alto grau de qualidade pelos <i>stakeholders</i> .	A harmonia estética do negócio está na relação entre segurança e produtividade, sendo a primeira o aspecto social.	Empresa se esforça para ser notada com alto grau de qualidade pelos <i>stakeholders</i> .	Interesse em reforçar a imagem da empresa no mercado em relação às práticas ambientais e sociais, porém o aspecto econômico se sobrepõe aos demais.	Alta qualidade do serviço prestado.
Social	Dualismo entre as atividades sociais <i>top down</i> e a realidade do negócio enquanto geração de lucro.	Empresa anseia por maior eficácia operacional, porém as amarras do setor público no que tange ao excesso de proteção ao colaborador postergam maiores avanços.	O aspecto social associado à empregabilidade local e ao fornecimento de equipamentos hospitalares e escolas.	Aspecto social como foco da empresa acima dos demais e regulado juridicamente.	Preocupação social na base da cultura da empresa está associada a um composto estético ou mesmo relacionado a interesses pessoais dos colaboradores.	Exacerbada proteção aos colaboradores e contrapartidas legais como justificativa para foco no aspecto social.

(Continua)

(Continuação)

	Público					Síntese Público
	Banco do Brasil	Copel	Eletrobras	Celesc	Vale	
Econômico	Empresa foca seu crescimento na ampliação de serviços para toda a cadeia de consumo e compra de empresas do segmento.	Preocupação da empresa na inter-relação de interesses entre departamentos e colaboradores visando ao futuro da companhia e concorrentes entrantes.	O aspecto econômico está atrás do estético da produção de energia limpa e segura bem como o social tanto no entorno quanto nas garantias dos colaboradores de uma empresa pública no Brasil.	O aspecto econômico não é prioritário e segue atrás do estético e social.	O aspecto econômico como base para os negócios da empresa, sobrepondo os demais.	2 em 4 não têm o econômico como prioridade. As demais tentam equilibrar seu propósito desenvolvimentista com a maior eficácia operacional e lucro.
Histórico	Banco com viés desenvolvimentista e atrelado a políticas públicas.	A transição de empresa pública para público-privada é complexa e desafiadora na mente dos colaboradores e dos processos.	Transmissão de conhecimento interno é foco na empresa.	Conexão com a origem da empresa tenta ser reforçada pela gestão, porém com clara dicotomia entre visões de mundo de colaboradores antigos e novos.	Empresa ainda tem em sua cultura alto grau de burocratização e rígida hierarquia entre colaboradores. Herança de seu passado 100% público e que ainda reduz a eficácia operacional e agilidade.	Empresas público-privadas em transição para esse modelo. Todavia, o peso do passado 100% público ainda é muito marcante.
Lógico	Comunicação integrada através de intranet <i>top down</i> e <i>botton up</i> .	A nova visão e o planejamento da empresa ainda não acompanham os recursos, processos e equipe atuais.	Padrões de controle e métricas compartilhados com outras usinas em escala mundial de forma minuciosa.	Tecnologia contribuindo com a eficácia e gestão do negócio.	Pensamento cartesiano em relação às tarefas que se deve cumprir, bem como aos indicadores de <i>performance</i> .	3 das 4 empresas atuam com grande racionalidade na operação no que tange a processos e tecnologia apoiados pela comunicação. 1 delas tem problemas de comunicação da base para o topo.
Lingual	Comunicação integrada através de intranet <i>top down</i> e <i>botton up</i> .	Comunicação <i>top down</i> na busca por conectar a nova estratégia com o time de base (<i>sensemaking</i> , <i>sensegiving</i>).	Comunicação <i>top down</i> entre alta gerência e colaboradores de base, porém com problemas no retorno <i>botton up</i> .	Comunicação ampla com <i>stakeholders</i> promove a interação entre eles.	Relação entre a percepção dos colaboradores (<i>sensemaking</i>) e a comunicação fluida é desafio a ser superado.	3 das 4 empresas com comunicação <i>top down</i> e <i>botton up</i> eficazes. 1 delas com problemas neste item no que tange à retroalimentação <i>botton up</i> .

(Continua)

(Conclusão)

	Público					Síntese Público
	Banco do Brasil	Copel	Eletrobras	Celesc	Vale	
Action	Equilíbrio entre econômico e social em seu DNA desenvolvimentista como foco das ações e segmentação de atuação.	Aplicação de metas de curto prazo para viabilizar sua aplicação em uma empresa em transição.	Desdobramento das ações através de rígidos controles <i>top down</i> .	Empresa combina ações econômicas e sociais para corroborar tanto com o seu propósito desenvolvimentista quanto com os acionistas.	Foco na eficácia da execução dos processos da cadeia produtiva.	2 das empresas desdobram sua estratégia combinando ações sociais e econômicas. 1 delas tem interesse em aumentar a sua eficácia, porém as amarras legais e a impossibilidade de movimentação dos colaboradores afetam negativamente.
Internalization	Devido à lógica de concursos e mudanças constantes de estratégia baseada na política vigente, o banco tem maior dificuldade em construir diferenciais competitivos através da cultura e <i>sensemaking</i> (menor competitividade, maior estabilidade de colaboradores).	Cultura de empresa pública ainda atrapalha o crescimento e direciona o sentido coletivo, especialmente dos colaboradores de base.	Conhecimento disseminado através de treinamentos contínuos.	A cultura da empresa de qualidade do serviço e atenção especial com o cliente final e colaboradores como fator gerador de compartilhamento de propósito.	Dificuldade no alinhamento dos aspectos písticos e propósito da empresa definido <i>pelo top management</i> com o aspecto histórico-cultural na construção de <i>sensemaking</i> .	A cultura de estabilidade dos colaboradores ainda é rígida e afeta o resultado operacional de forma negativa. Em 1 das empresas foi exacerbado.
Target	Princípio desenvolvimentista, porém com direcionamento para resultados financeiros.	Indicadores de <i>performance</i> definidos <i>top down</i> e depois <i>bottom up</i> para ajustes.	Apesar do foco em segurança e produtividade, os indicadores de <i>performance</i> são confusos e com comunicação seletiva.	Kpi's com ênfase no propósito desenvolvimentista da empresa.	Alvos alinhados especialmente com o aspecto pístico atrelado à produção demonstram preocupação estética e secundária com aspectos sociais ou bióticos.	Em 3 das 5 empresas os Kpi's no aspecto econômico não são prioridade. Em 2 delas a comunicação desses é seletiva ou ineficaz.
Hassle-free	Foco em decisões ágeis nos últimos anos tem contribuído com o crescimento da instituição.	Amarras jurídicas e cultura de empresa pública dos colaboradores geram processos burocráticos.	<i>Benchmarking</i> mundial e interno para a correção e ajuste de processos.	Comitê de inovação entre colaboradores gerando melhorias incrementais.	Travas históricas relacionadas a burocracias excessivas na cultura empresarial reforçam no aspecto histórico seu passado 100% público e afetam uma governança mais eficaz.	As empresas têm tentado desenvolver seus processos ou criar novos produtos. Todavia, as melhorias ainda têm foco incremental e não radical <i>bottom up</i> ou transformacional <i>top down</i> .

Fonte: elaborada pelo autor.

Apresentam princípio desenvolvimentista com foco no aspecto social em detrimento de outros, escolha que afeta sua rentabilidade a longo prazo.

7 COMENTÁRIO GERAL - SÍNTESE EMPRESAS PRIVADAS

As empresas privadas analisadas têm amplo foco no aspecto econômico, e mesmo a despeito de retóricas e utilização do aspecto estético para a construção de sua imagem, para elas é por meio do aspecto econômico que se desdobram os demais. Assim mesmo, atuam com ênfase na busca por equilibrar as necessidades dos grupos de *stakeholders*, seja cumprindo contratos com fornecedores, seja na retribuição aos colaboradores por serviço prestado, mas certamente no retorno de margens de lucro para os investidores.

Uma ferramenta utilizada na maioria dessas empresas para retroalimentar o modelo e que também está alinhada com os aspectos lógico e econômico é o crescimento através de práticas de M&A, além do que suas vantagens competitivas estão embarcadas no desenvolvimento e absorção por seus colaboradores de uma profunda cultura de resultados transacionais, treinamentos contínuos e replicação para os novos colaboradores e *sensemaking*. (Figuras 30 e 31).

Figura 29

Quadro comparativo de aspectos modais aplicados nas empresas privadas analisadas

	Privado					Síntese privado
	JSL	Fleury	Localiza	Vamos	Pão de Açúcar	
Pístico	O propósito do negócio em si está em seu constante crescimento e sustentação financeira.	Crescimento da empresa baseado na qualidade de atendimento e prazer em servir.	Pensamento lógico, quantificado, fé no pensamento racional.	Crença no trabalho e valores absolutos como foco para o crescimento.	A crença de que são provedores de alimentos para a população, sendo essa a base para a geração de equidade.	4 das 5 com foco no resultado econômico.
Ético	Como valores éticos principais estão a busca por equidade entre resultados financeiros do <i>shareholder</i> e a satisfação da cadeia de <i>stakeholders</i> , seja de clientes ou colaboradores.	Ética no sentido do amor e prazer em servir como base do negócio.	Valores sólidos e atuação baseada em conceitos éticos.	Preocupação com a cadeia de <i>stakeholders</i> , princípios éticos e ambientais.	A ética no sentido da oferta de produtos com o melhor custo-benefício para suprir as necessidades da sociedade, desde que seja rentável o negócio.	Atuam de forma a equalizar as necessidades da cadeia de <i>stakeholders</i> .
Jurídico	As soluções são encontradas por meio de discussões claras.	Foco nos aspectos jurídicos relacionados a uma equidade e trocas sustentáveis e éticas.	A retribuição sendo medida logicamente pelos resultados alcançados.	Focada em cumprir seus contratos e compromissos com clientes.	Retribuição jurídica no sentido de atender e satisfazer o cliente, sendo uma retrocipação dos aspectos estéticos e econômicos. Falta amplitude neste sentido, entre outros aspectos, como a imagem sobre ESG reforçada no discurso.	Atuam de forma a equalizar necessidades da cadeia de <i>stakeholders</i> . Cumprir contratos e retribuir seus clientes com alto padrão de entrega.
Estético	A empresa direciona seus esforços para aspectos sociais, ambientais para ser positivamente percebida pelo mercado, porém a ênfase são resultados econômicos.	A imagem da empresa relacionada ao aspecto estético antecipando os compostos jurídico, ético e pístico.	Estética da empresa focada na praticidade, no bem funcionar, e organização vista tanto por clientes quanto por colaboradores.	Estética da empresa focada na praticidade, no bem funcionar, e organização vista pelos clientes.	Foco em reforçar a imagem de provedor de alimentos para a sociedade, todavia sendo o aspecto econômico sobreposto ou sustentador da cadeia.	Foco na percepção do mercado, especialmente os clientes, são considerados harmonia no sentido estético.

(Continua)

(Continuação)

	Privado					Síntese privado
	JSL	Fleury	Localiza	Vamos	Pão de Açúcar	
Social	Foco social como busca estética para o mercado, porém a ênfase está de fato no aspecto econômico.	A busca por harmonia em sociedade encontrada na correlação entre a empresa lucrativa e um propósito social embricado.	Inovação <i>top down</i> e <i>bottom up</i> , engajamento da equipe e construção do time.	O aspecto social associado à empregabilidade.	Aspecto social é secundário e suportado pelo econômico e saúde financeira do negócio.	social, comunicação, emprego, ações externas. 1 delas tem tal composto, porém o foco realmente é econômico e não social. Econômico como força-motriz.
Econômico	Apesar de a ênfase da empresa estar no aspecto transacional econômico-financeiro, é possível notar a antecipação dos aspectos ético e jurídico.	Empresa foca seu crescimento na ampliação de serviços para toda a cadeia de consumo e compra de empresas do segmento.	Empresa foca seu crescimento na ampliação de serviços para toda a cadeia de consumo e compra de empresas do segmento.	Aspecto econômico como força motora dos demais aspectos.	Aspecto econômico é o sustentador da cadeia, sendo os demais secundários.	Aspecto econômico obtido através do crescimento contínuo das empresas, compra de concorrentes e eficácia operacional.
Histórico	A cultura da empresa, seus processos e curva de aprendizado mimetizada entre os colaboradores como diferencial competitivo.	Cultura do bem servir como diferencial competitivo do negócio.	Diferencial competitivo através do <i>sensemaking</i> e construção de processos sólidos e cultura empresarial.	<i>Turn over</i> reduzido contribui para a consolidação da cultura na empresa	A despeito da perspectiva estética de alimentar sonhos e vidas, a cultura da empresa é a de produzir e ter uma <i>performance</i> econômico-financeira sustentável.	Propósitos sólidos e difundidos entre os colaboradores como vantagem competitiva gerada através de uma cultura sólida e transmissão de conhecimento.
Lógico	Pensamento cartesiano em relação às tarefas que se deve cumprir desde o CEO.	Foco claro no sentido de entregar serviço de saúde a diversas camadas de consumo, com qualidade, e ser bem remunerado por isso.	Pensamento cartesiano em relação às tarefas que se deve cumprir, bem como aos indicadores de <i>performance</i> .	Relação cartesiana entre esforço e resultado claramente deliberado tanto na cultura quanto nas ações dentro da empresa.	Os propósitos da empresa estão claramente orientados à <i>performance</i> , sendo parte do composto cultural dela.	Direcionamento claro em relação as suas funções e pensamento cartesiano entre as correlações entre eixos A e B para a conclusão delas.
Lingual	Autonomia para a liderança de cada área e empresas e comunicação clara.	Apesar da qualidade do serviço, a comunicação parece ser feita apenas pela intranet e indicadores de <i>performance</i> da companhia.	Comunicação e alinhamento claro entre as equipes.	Tecnologia contribui com a comunicação interna entre grupos de <i>stakeholders</i> , porém de forma rígida e <i>top down</i> .	A comunicação dos propósitos da empresa via endomarketing gera uma dicotomia entre seus valores e direcionamentos, seja <i>performance</i> , seja o bem servir.	Problemas de comunicação atrelados a processos, os quais precisam ser mais bem-explorados, de tal forma que esse aspecto lingual estaria atrelado a uma antecipação do aspecto lógico associado à melhoria contínua de tais processos.

(Continua)

(Conclusão)

	Privado					Síntese privado
	JSL	Fleury	Localiza	Vamos	Pão de Açúcar	
Action	Ação baseada em uma relação econômica de troca amparada em um composto ético e de crescimento de longo prazo.	Ganho de escala através da cobertura de diversos segmentos, porém conectados com o propósito de oferecer saúde e qualidade de serviço.	Ganho de escala através da cobertura de diversos segmentos, com ênfase no aspecto econômico em detrimento dos outros.	Foco na cultura da empresa e sólidos direcionadores desdobrados para o time na busca por resultados.	Foco na prática do negócio, ou seja, abastecimento e venda de seus produtos.	As ações colocadas em prática observam seu propósito principal, porém têm conexão exacerbada no aspecto econômico.
Internalization	Construção histórica e cultural como base para os processos e criação de diferencial competitivo.	Cultura de excelência em atendimento como potencializadora de diferencial competitivo.	Construção histórico-cultural como base para os processos e criação de diferencial competitivo.	Cultura de atendimento ao cliente e resultados imbricada na empresa e reforçada pela alta gerência.	Cultura da empresa alinhada na saúde econômica do negócio, e de forma estética demais, aspectos sociais e ambientais.	Construção histórico-cultural como base para os processos e criação de diferencial competitivo.
Target	Alvos alinhados com o propósito de crescimento contínuo, porém exacerbando o aspecto econômico em detrimento de outros.	Indicadores de <i>performance</i> equilibrados entre os diversos aspectos, gerando equidade entre eles.	Alvos alinhados com o propósito de crescimento contínuo, porém exacerbando o aspecto econômico em detrimento de outros.	indicadores de <i>performance</i> estruturados entre econômico, social e ambiental. Todavia, com maior ênfase para o aspecto econômico como força motriz para os demais.	Kpi's financeiros como fundamentais para o modelo de negócio e de ESG alimentando o aspecto estético.	Apesar do discurso de foco, diversos aspectos, tais quais biótico, social e ambiental, seus Kpi's exacerbam a ênfase no aspecto econômico.
Hassel-free	Decisões simplificadas e rápidas dinamizando o negócio.	Alto investimento em inovação na busca por novas soluções, produtos e serviços.	Autonomia em decisões <i>bottom up</i> na busca por agilidade na entrega.	Foco no desenvolvimento contínuo do produto/serviço tendo em vista sua recente implementação no país.	Cultura de implementação agilizada por força-tarefa através de <i>squads</i> .	Agilidade e investimento contínuo em inovação como destaque.

Fonte: elaborada pelo autor.

Aspecto econômico como base para o modelo, bem como relacionamento equânime entre os *stakeholder* se dá através de trocas comerciais e meritocracia quando consideramos os colaboradores. Utilizam o aspecto estético na construção de uma imagem corporativa apenas.

Figura 30

Quadro comparativo dos modelos de negócios entre empresas privadas e público-privadas utilizando o framework F.A.I.T.H

	<i>Fullness</i>	<i>Action</i>	<i>Internalization</i>	<i>Target</i>	<i>Hassle-free</i>
Empresas privadas	Aspecto econômico como força motriz dos modelos de negócios de 4 das 5 empresas entrevistadas.	As ações colocadas em prática observam seu propósito principal, porém há conexão exacerbada no aspecto econômico.	Construção histórico-cultural como base para os processos e criação de diferencial competitivo.	Apesar do discurso de foco, diversos aspectos, tais quais biótico, social e ambiental, seus Kpi's exacerbam a ênfase no aspecto econômico.	Agilidade e investimento contínuo em inovação como destaque
Empresas público-privadas	Foco no aspecto social e princípio desenvolvimentista como força motriz de 4 das 5 empresas entrevistadas.	2 das empresas desdobram sua estratégia combinando ações sociais e econômicas. 1 delas tem interesse em aumentar a sua eficácia, porém as amarras legais e a impossibilidade de movimentação dos colaboradores afetam negativamente.	A cultura de estabilidade dos colaboradores ainda é rígida e afeta o resultado operacional de forma negativa. Em 1 das empresas foi exacerbado.	Em 3 das 4 empresas os Kpi's do aspecto econômico não são prioridade. Em 2 delas a comunicação desses é seletiva ou ineficaz.	As empresas têm tentado desenvolver seus processos ou criar novos produtos. Todavia, as melhorias ainda têm foco incremental e não radical <i>botton up</i> ou transformacional <i>top down</i> .

Fonte: elaborada pelo autor.

Enquanto empresas privadas usam como base o aspecto econômico, as público privadas direcionam se ao aspecto social. Tal direcionamento acaba por desequilibrar ambas visões dualistas.

8 COMENTÁRIO GERAL - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

8.1 *Fullness*

Notadamente, é perceptível na grande maioria das empresas uma forte crença em seus modelos de negócios e na sua forma de atuação, independentemente do viés escolhido. Alguns aspectos têm preponderância sobre outros, e encontramos falta de equilíbrio entre eles, em especial na relação entre os aspectos econômico e social, em que o aspecto histórico tem uma relação de antecipação distinta entre os dois primeiros, a depender de cada grupo de empresas. Portanto, existe uma exacerbada relação de forças entre os aspectos econômicos e sociais e entre as empresas privadas ou público-privadas, respectivamente. As primeiras se apoiam no econômico como base para os demais aspectos, e as outras no social. Ao fim, não percebemos equidade entre tais aspectos.

8.2 *Action*

Em relação ao composto *Action*, na prática, percebemos que as ações e práticas das empresas estão ligadas às características do aspecto pístico em cada uma delas. No que tange às empresas privadas, suas ações têm como confluência o aspecto econômico e lógico na geração de produtividade e riqueza. Já nas empresas público-privadas, o foco em equilibrar os aspectos econômico e social é nítido na busca por sua crença desenvolvimentista. Tendo em vista a dificuldade na transição cultural do paradigma público para público-privado, em geral, suas ações têm caráter *top down* com bastante hierarquização.

8.3 *Intenalization*

Em *Internalization*, tanto as empresas privadas quanto as público-privadas buscam utilizar o aspecto histórico como diferencial. Nas empresas privadas, a construção de *sensemaking* associado à criação e retroalimentação de processos é na maioria das empresas desse grupo seu diferencial competitivo. Já nas empresas público-privadas, a cultura de estabilidade dos colaboradores ainda é rígida e afeta o resultado operacional de forma negativa. Em uma das empresas foi exacerbado.

8.4 Target

Discorrendo sobre o aspecto *Target*, notamos que a utilização do discurso atrelado à preocupação de equilíbrio entre os aspectos social, biótico (ambiental), seus Kpi's direcionam seus esforços no atingimento de questões econômicas. Ou seja, tal aspecto para essas empresas é visto como mola propulsora dos demais com relevância em escala superior. Já para três das cinco empresas público-privadas entrevistadas, em seus Kpi's o aspecto econômico não é a prioridade, mas sim o equilíbrio entre os econômicos e sociais.

8.5 Hassle-free

Em *Hassle-free*, a questão da inovação perpassa em ambos os grupos de empresas a criação de novos produtos, processos ou soluções empresariais. Nas empresas privadas, a agilidade e o investimento contínuo em inovação são em si o destaque. Por sua vez, as empresas público-privadas buscam retroalimentar seus processos, porém o fazem de maneira *top down* devido às dificuldades culturais enfrentadas. Desta forma, a grande diferença entre os grupos está na inovação radical e transformacional advinda do *botton up*, como acontece nas empresas privadas, ao passo que nas empresas público-privadas tal inovação é tática ou incremental, por amarrar culturas na base da empresa, bem como às restrições políticas no topo.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As similaridades entre as empresas de ambos os grupos, por exemplo, estão centradas na utilização do aspecto estético como sustentador da criação de valor perante o mercado ou grupo de *stakeholders*. Neste sentido, no que tange às empresas público-privadas, notou-se uma preocupação estética como retrocipação do aspecto histórico e cultural da empresa para a criação de *sensemaking* e reforço de seu viés desenvolvimentista. Já para as empresas privadas, a utilização do aspecto estético está fortemente ligada à visibilidade no mercado, especialmente como retrocipação do aspecto econômico e não histórico, como nas público-privadas. Podemos separar em duas perspectivas písticas como retrocipação dos aspectos éticos, econômicos, sociais e históricos em ambos os grupos de empresas. Nas empresas privadas, a crença está na produtividade e geração de riqueza, bem como o apoio ao aspecto social é uma retrocipação do econômico. Já nas empresas público-privadas, há uma tentativa de mudança do paradigma com a crescente entrada de capital externo, porém o aspecto histórico antecipa especialmente o pístico, mas sobremaneira o social e econômico, dificultando uma maior dinamização de seus modelos de negócio.

No sentido da retribuição vislumbrada, no aspecto jurídico, percebemos que essa troca também é atrelada de forma distinta entre os grupos de empresas. As empresas público-privadas têm mais regramentos ou entrelaçamentos com o setor público, o qual lhes cobra diversas contrapartidas obrigatórias, concessões, e inclusive dita parte de seu planejamento estratégico. Neste sentido, a relação com o aspecto jurídico está ligado especialmente a uma retrocipação do aspecto social, no qual se encontram tais relações políticas, e especialmente no que tange ao olhar desenvolvimentista das empresas. Tal retrocipação também pode ser notada novamente com o aspecto histórico, uma vez que concentra a cultura da empresa. Todavia, por terem menos prerrogativas e enlaçamento com questões políticas, foi notado que o aspecto jurídico na percepção dos executivos dessas empresas está centrado na relação comercial e de trocas justas com seus clientes e *stakeholders* principais, o que em si é a preocupação com a qualidade tanto do serviço, cumprimento de contratos ou produto oferecido como com a satisfação dos *stakeholders*, apresentando assim também uma retrocipação do aspecto econômico e antecipação do aspecto ético.

A comunicação ou abordagem do aspecto lingual das empresas entrevistadas foi um ponto deficitário em 6 das 10 empresas. Porém, as dificuldades encontradas também foram distintas entre os grupos de empresas privadas ou público-privadas. Em relação às empresas privadas, encontramos problemas de comunicação atrelados a processos que precisam ser mais

bem explorados, de tal forma que o aspecto lingual estaria atrelado a uma antecipação do aspecto lógico associado à melhoria contínua de tais processos. Já nas empresas públicas, a dificuldade na comunicação está majoritariamente atrelada não necessariamente aos processos internos, porém à transição de rota de uma cultura de empresa pública para público-privada. E nesse sentido, essa comunicação e construção de *sensemaking* em todas as camadas da empresa encontram grandes desafios, uma vez que estão associadas especialmente à construção de sentido tanto desse processo de transição quanto também devido ao formato de recrutamento de colaboradores via concurso público. Se, por um lado, tais empresas detêm um grande contingente de pessoal com estabilidade e acima de 20 anos de carreira, por outro existe a tentativa da direção da empresa e novos acionistas de modificar as diretrizes dessas empresas, porém a questão cultural desenvolvimentista, de estabilidade e ainda influência política do modelo, é demasiadamente arraigada nesse grupo de empresas.

Esta pesquisa foi realizada com dez empresas de segmentos variados e a participação de 1 representante por empresa de nível *top management*. Portanto, consideramos como limitadora da pesquisa a percepção coletada de apenas 1 *stakeholder* por empresa, pois, aumentando a amostra, incluindo colaboradores de base, investidores, fornecedores e clientes, poderemos avaliar as percepções de grupos diversos na construção do modelo de negócio e sua aplicação de forma ampla.

Adicionalmente, nesta pesquisa relatamos as percepções desses entrevistados acerca do modelo levando em conta os aspectos modais e componentes do *framework* F.A.I.T.H proposto. Todavia, cremos que poderemos avançar nas análises horizontais incluindo novos *stakeholders*, conforme já comentado, e nas relações e efeitos decorrentes da falta de equidade entre aspectos modais e componentes do *framework*, por exemplo, ao analisar quais são as causas decorrentes do maior ou menor grau de antecipação ou retrocipação entre aspectos diversos e componentes do *framework* na estruturação do modelo de negócios na prática. Com isso, será possível estruturar ações práticas para a criação de tal equilíbrio e geração de eficácia dos modelos de negócios.

10.1 Conclusão

Esta tese conecta uma visão de mundo integrativa sobre a realidade aplicada aos modelos de negócios. Ele avança através de novas fronteiras para desenvolver uma base prática e unificadora para avaliar construtos em modelos de negócios, oferecendo assim conceitos da

filosofia reformada para demonstrar que a integração entre aspectos da realidade representa um gerador de vantagens competitivas baseadas tanto na teoria das cosmovisões de Dilthey como na teoria dos aspectos modais de Dooyeweerd.

Ao descobrir valores comparativos, usando como base os aspectos modais, podemos avaliar construtos em modelos de negócios e medir sua eficácia. Numa sociedade contemporânea e pós-moderna, em que a realidade é caótica e permeada por interpretações independentes do mundo, as pessoas estão enraizadas em suas próprias cosmovisões, apesar de buscarem respostas para o todo. Como sugere Dilthey, a análise hermenêutica da realidade não é uma escolha dual e bipolar. No entanto, Dooyeweerd argumenta que o significado reside em um sistema mais extenso, que se estende além da estratégia de negócios ou do meio ambiente, em que se encontra a sustentabilidade em sinergia com tudo o que existe. Essa cosmovisão plural repercute na sociedade e nas mais diversas teorias em modelos de negócios.

Na busca pela avaliação da efetividade, a nova fronteira em modelos de negócios se direciona para uma relação mais significativa com outras áreas do conhecimento, como redes e sustentabilidade. Todavia, as visões reducionistas e separadas entre os construtos em modelos de negócios criam uma severa dicotomia, dificultando a comparação da sua eficácia. Linhas de pesquisas díspares consideram apenas alguns aspectos da realidade em detrimento de outros, não a sua integração, para que possamos conectar tais construtos sob uma visão de mundo integrativa. A conexão entre os modelos de negócios e a filosofia reformacional se apoia em uma visão de mundo que integra aspectos da realidade e que deve ser considerada permitindo incluir todos os aspectos na comparação e avaliação de construtos em modelos de negócios. É essencial compreender que a ação unilateral ou a visão de mundo reducionista da realidade, seja ela qual for, representa um pensamento artificial que não contempla a plenitude da realidade, mas apenas a divide em cosmovisões. Devemos ajustar nossa compreensão além desse pensamento dicotômico para descobrir soluções práticas que se apliquem aos modelos de negócios.

Para ajudar as empresas a construírem modelos integrativos e práticos, desenvolvemos uma nova estrutura de trabalho para os modelos de negócios que integre todos os aspectos da realidade e assim permita comparações e avaliações entre empresas e seus modelos na prática. A criação de vantagens competitivas e apropriações de valores reside, portanto, numa relação equilibrada entre aspectos que se originam da filosofia reformacional e da teoria dos aspectos modais. Nós procuramos uma visão alternativa estruturada na prática pela estrutura proposta, que avalia e compara o desempenho entre modelos de negócios e teorias, e a união de todos os componentes em uma visão integral. O viés da criação de sentido e equilíbrio nas mais diversas

esferas da existência deve ser buscada e compreendida, pois somente nesse contexto a eficácia será tanto ampla quanto completa. Dado o número de inter-relações, a estratégia empresarial não pode ter um fim em si mesma e, portanto, deve ser analisada nessa visão ampliada. Devemos desvendar alguns conceitos filosoficamente para dinamizar a nossa compreensão do assunto para que seja então possível analisar sua eficácia de forma abrangente como resultados tangíveis entre seus *stakeholders* e a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

- Aay, H. & van Langevelde, A.B. (2005). A Dooyeweerd-based approach to regional economic development. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 96(2), 184–198.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Applegate, L.M. (2001). E-Business models: Making sense of the Internet business landscape. *Information technology and the future enterprise: New models for managers*, 49–94.
- Attanasio, G., Preghenella, N., De Toni A.F., & Battistella, C. (2022). Stakeholder engagement in business models for sustainability: The stakeholder value flow model for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(3): 860–874.
- Barth, H., Ulvenblad, P.O., & Ulvenblad, P. (2017). Towards a conceptual framework of sustainable business model innovation in the agri-food sector: A systematic literature review. *Sustainability*, 9(9): 1620.
- Basden, A. (2008). Engaging with and enriching humanist thought: The case of information systems. *Philosophia Reformata*, 73(2): 132–153.
- Basden, A. (2011). A presentation of Herman Dooyeweerd's aspects of temporal reality. *International Journal of Multi-aspectual Practice*, 1(1).
- Basden, A. (2020). *Foundation and practice of research*. Editora Routledge: Abingdon, Oxon, UK.
- Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.
- Blank, S. (2013). Why the lean startup changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5): 63-72.
- Brea-Solís, H., Casadesus-Masanell, R., & E. Grifell-Tatjé, E. (2015). Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1): 12–33.
- Budler, M., & Trkman, P. (2019). The nature of management models. *Journal of Management & Organization*, 1(18).
- Budler, M., Župič, I., & Trkman, P. (2021). The development of business model research: A bibliometric review. *Journal of Business Research*, 135: 480-495.
- Bunge, M. (1979). A systems concept of society: Beyond individualism and holism. *Theory and Decision*, 10(1): 13–30.

- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2/3): 195-215.
- Cassirer, E. (1965). *The philosophy of symbolic forms*. The phenomenology of knowledge, 3. Yale University Press.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3): 529-555.
- Clark, G. (2013). *Uma visão cristã dos homens e do mundo*. Brasília: Monergismo, 139-143.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new philosophical perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- De Vries, R., Anderson, M.S., & Martinson, B.C. (2004). Normal misbehavior: Scientists talk about the ethics of research. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics* 1(1): 43-50.
- Dilthey, W. (1911). *Os tipos de concepção do mundo e o seu desenvolvimento nos sistemas metafísicos*. 4. Artur Mourão (trad.).
- Dilthey, W. (1991). *Die typen der weltanschauung und ihre ausbildung in den metaphysischen system* (Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht), p. 75, GS VIII.
- Dilthey, W. (2010). *Selected works*. Hermeneutics and the study of history. 4. Princeton University Press.
- Dooyeweerd, H. (1979). *Roots of Western Culture: Pagan, Secular and Christian Options*. Toronto: Wedge Publishing Foundation.
- Dooyeweerd, H. (2014). *A new critique of theoretical thought*, 2. Ontario: Paidea Press.
- Dooyeweerd, H. (2020). *Filosofia cristã e o sentido da história*. Brasília: Monergismo.
- Drucker, P., F. (1954). *Practice of Management*.
- Durkheim, E. (1999). *Da divisão social do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, Câmara Brasileira do Livro.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32(4), 1246-1264.
- Foss, N.J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management* 43(1): 200-227.
- Freeman, R.E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift Fuer Wirtschafts- Und Unternehmensethik* 5(3): 228-241.
- George, G., & Bock, A.J. (2009). *Inventing entrepreneurs: Technology innovators and their entrepreneurial journey*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Gerdoci, B., Bortoluzzi G., & Dibra, S. (2017). Business model design and firm performance: Evidence of interactive effects from a developing economy. *European Journal of Innovation Management*, 21(2): 315–333.
- Gioia, D.A., Corley, K., & Hamilton, A.L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1): 15–31.
- Glinik, M., Rachinger, M., Müller, C., Ratz, F., & Rauter, R. (2021). Exploring sustainability in business models of early phase start-ups: A multiple case study approach. *Journal of Business Models*, 9(2), 22–43.
- Grassl, W., & Habisch, A. (2011). Ethics and economics: Towards a new humanistic synthesis for business. *Journal of Business Ethics*, 99(1): 37–49.
- Habermas, J. (1984). The new obscurity: The crisis of the welfare state and the exhaustion of utopian energies: Translated by Phillip Jacobs. *Philosophy & Social Criticism*, 11(2): 1–18.
- Hartmann, N. (1955). *Der philosophische Gedanke und seine Geschichte*, 6–8. Berlin: Walter de Gruyter.
- Hegel, G. W. F., Miller, A. V., & Findlay, J. N. (1977). *Phenomenology of spirit*.
- Jennings, P.D., & Zandbergen, P.A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review* 20(4): 1015–1052.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 57–68.
- Kant, I. (2008). *Critique of pure reason*. New York: Penguin Classics.
- Kaplan, R.S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3: 1253–1269.
- Lopes, H.E.G., Watté, B.H., & Gosling, M. (2020). Business model change of printed newspapers in the internet age: The New York Times Case [J]. *Revista Economía & Gestão*, 20(55): 102–119.
- Lüdeke-Freund, F., & Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? *Journal of Cleaner Production*, 168: 1668–1678.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. University of Illinois at Urbana-champaign's academy for entrepreneurial leadership historical research reference in entrepreneurship tripsas e gavetti.
- Markides, C., & Oyon D. (2010). What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, 51(4): 25.

- Maslow, A.H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*, 5: 85–92.
- Massa, L., Tucci, C.L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1): 73–104.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1984). Price and advertising signals of product quality. *Journal of political economy*, 94 (4): 796–821.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C.F., & Park, H.J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6): 586–599.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur’s business model: Toward a unified philosophical perspective. *Journal of Business Research*, 58(6): 726–735.
- Ocasio, W. (2011). *Attention to Attention*. *Organization Science* 22(5): 1286–1294.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16: 1–25.
- Patala, S., A., Jalkala, J., Keränen, S., Väisänen, V., Tuominen, & Soukka, R. (2014). Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59: 144-154.
- Plugge, A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). The revitalization of service orientation: A business services model. *Business Process Management Journal*, 27(8): 1-24.
- Porac, J., & Tschang, F.T. (2013). Unbounding the managerial mind: It’s time to abandon the image of managers as “Small brains.” *Journal of Management Inquiry*, 22(2): 250–254.
- Porta, M.A.G. (2003). *Filosofia a partir de seus problemas*. Edições Loyola.
- Provance, M., Donnelly, R.G., & Carayannis E.G. (2011). Institutional influences on business model choice by new ventures in the microgenerated energy industry. *Energy Policy*, 39(9): 5630–5637.
- Reichow, J.K. (2019). *Reformai a vossa mente : a filosofia cristã de Herman Dooyeweerd*. Brasília, DF: Editora Monergismo.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.

- Rouleau, L., & Balogun, J. (2007). *Exploring middle managers' strategic sensemaking role in practice*. Advanced Institute of Management Research Paper (055).
- Rushdoony, R.J. (1999). *The institutes of Biblical law*. The intent of the law. The Institutes of Biblical Law.
- Serafim, M.C., & C. Andion, C. (2010). Capital espiritual e as relações econômicas: Empreendedorismo em organizações religiosas. *Cadernos EBAPE*. BR 8: 564-579.
- Shafer, S.M., Smith, H.J., & Linder, J.C.(2005). The power of business models. *Business Horizons* 48(3): 199-207.
- Silva, J. I. D. (2012). Filosofia e educação: Textos selecionados. *Educação e Filosofia*, 26(51): 327-335.
- Strauss, D.F.M. (2004). The best-known but least understood part of Dooyeweerd's philosophy. *Journal for Christian Scholarship*=Tydskrif vir Christelike Wetenskap 42 (1-2): 61-80.
- Strauss, L. (1995). *Existentialism. Interpretation*. 22(3): 303-320.
- Strijbos, S., & Basden, A. (Eds.). (2004). In search of an integrative vision for technology: Interdisciplinary studies in information systems. *Springer Science & Business Media*.
- Täuscher, K., & Abdelkafi, N. (2018). Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment. *Journal of Cleaner Production*. 170: 654–664.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*. 21: 1147-1161.
- Troost, A. (2012). *What is reformational philosophy? An introduction to the cosmonomic philosophy of Herman Dooyeweerd*. Ontario: Paidea Press.
- Urmetzer, S. (2021). Dedicated Business Models: Connecting Firms' Values with the Systemic Requirements of Sustainability. *Journal of Business Models*, 9(2): 87–108.
- Varos (s.d.). *Conteúdos*. varos.com.br
- Verkerk, M.J. (2014). A philosophy-based toolbox for designing technology: The conceptual power of Dooyeweerdian philosophy. Koers: Bulletin for Christian Scholarship=Koers: *Bulletin vir Christelike Wetenskap*, 79(3): 1-7.
- Verkerk, M.J., & Zijlstra, A. (2003). Philosophical analysis of industrial organizations. *Philosophia Reformata* 68(2): 101-122.

- Weill, P., & Vitale, M. (2001). Place to space: Migrating to E-business models. *Harvard Business Press*.
- Weill, P., Malone, T.W., & Apfel, T.G. (2011). The business models investors prefer. *MIT Sloan Management Review*, 52 (4): 17.
- Whiteman, G., Walker, B., & Perego P. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies* 50(2): 307-334.
- Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2014). Business models: Origin, development, and future research philosophical perspectives. *Long Range Planning* 49(1): 36-54.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management* 37(4): 1019-1042.

APÊNDICE

Figura 31

Categorias de análise por empresa e separadas em dois grupos (privadas e público-privadas)

Aspectos modais		Empresa 1 a 10	Empresas privadas síntese	Empresas públicas síntese
Harmonia em sociedade	Pístico			
	Ético			
	Jurídico			
Vida em sociedade	Estético			
	Econômico			
	Social			
Cognitivos	Linguístico			
	Histórico			
	Lógico			
Pré-Humanos	Psíquico			
	Biótico			
	Físico			
Matemáticos	Cinemático			
	Espacial			
	Numérico			
F.A.I.T.H	<i>Fullness</i>			
	<i>Action</i>			
	<i>Internalization</i>			
	<i>Target</i>			
	<i>Hassle-free</i>			

Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 32

Lista de entrevistados

	Cargo	Nível
JSL	Conselheiro e CFO	C level
Fleury	CFO	C level
Localiza	Diretor frotas	C level
Banco do Brasil	Superintendente	Diretoria
Copel	Diretora de gestão empresarial	C level
Eletrobrás	Diretor planta	Diretoria
Celesc	Diretor adm	Diretoria
Vale	Diretor de licenciamento	Diretoria

Pão de Açúcar	gerente geral de vendas	Gerencial
Vamos	Diretor comercial	C level

Fonte: elaborada pelo autor

Roteiro para a entrevista semiestruturada

Fullness

1. Qual é sua proposição de valor?
2. Como você atrela essa proposição à inter-relação de componentes em seu modelo de negócio? Por exemplo, questões sociais, econômicas, psicológicas, éticas, estéticas, dentre outras?
3. O que significa seu negócio para você? E para seu time?

Action

4. Como você coloca em prática através de ações o que propõe como modelo de negócio e valores?
5. Há componentes mais importantes que outros? Se sim, quais são?

Internalization

6. Como você entende que o propósito da empresa e modelo de negócio é percebido pelos colaboradores? E a aplicação deles?
7. Como a empresa aprende com as diferentes visões de mundo dos colaboradores na contínua construção de seu modelo de negócio?
8. Suas vantagens competitivas são exercidas através dessa relação? De que forma?
9. Como seus recursos e rotinas conectam, na prática, com os componentes de sua proposição de valor?

Target

10. Como você estrutura seus principais Kpi's? Poderia citá-los?
11. Qual a linha de raciocínio para defini-los?

12. Como comunica tais metas com a equipe e qual a relação delas com a sua proposição de valor?

Hassle-free

13. Há algum processo, rotina ou estratégia que tente simplificar tanto o entendimento quanto a aplicação de sua estratégia e modelo de negócio na prática?
14. Você julga que a empresa está preparada para um mundo de mudanças rápidas? De que forma?
15. Como mudar rapidamente, levando em consideração tantas variáveis?