

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO**

**ANÁLISE DA AMBIDESTRIA EM MODELOS DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA  
FAMILIAR**

**THALES DO NASCIMENTO**

Orientador: Marcelo Nogueira Cortimiglia

**PORTO ALEGRE**  
**FEVEREIRO/2024**

# ANÁLISE DA AMBIDESTRIA EM MODELOS DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Thales do Nascimento<sup>1</sup>

Marcelo Nogueira Cortimiglia<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo conduz uma análise abrangente da ambidestria organizacional em uma empresa que busca integrar os modelos de negócios tradicional e online. Por meio do *Business Model Canvas*, foram identificados os aspectos estruturais e operacionais de cada modelo. A análise SWOT e o desenvolvimento do Plano de Ação 5W2H delinearam estratégias para maximizar forças, mitigar fraquezas e explorar oportunidades. A Matriz Cruzada de Sinergias destacou a complementaridade entre os modelos, fornecendo uma base sólida para o gerenciamento independente ou ambidestro. Os resultados revelam uma sinergia promissora, evidenciada por pontuações significativas nas forças e oportunidades. Salientamos a importância de métricas-chave para avaliar a transição, concluindo que a abordagem ambidestra, focada em flexibilidade e eficiência, é crucial para o sucesso em um cenário dinâmico. Este estudo oferece orientações estratégicas valiosas, proporcionando à empresa insights cruciais para navegar eficazmente na complexidade da ambidestria organizacional, em conformidade com as exigências do mercado contemporâneo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambidestria Organizacional; Sinergia Empresarial; Modelos de Negócios; Business Model Canvas; Automação Comercial; Análise SWOT; Plano de Ação 5W2H

## 1. INTRODUÇÃO

A pandemia global de COVID-19 teve um impacto profundo nas estratégias de vendas e nos modelos de negócios, forçando empresas de todos os setores a se adaptar rapidamente a um novo ambiente. Um estudo realizado pela empresa de inteligência Neotrust, mostrou uma alta de 104% no faturamento de vendas online em 2020 em relação a 2019, e de acordo com o mesmo levantamento, 24% dos consumidores realizaram a sua primeira compra online nesse período (Revista exame, 2020). No entanto, é válido ressaltar que esse cenário logo se alterou, com os indicadores do e-commerce regressando aos níveis pré-pandêmico.

Nesse contexto, diversas empresas dos segmentos de produtos e serviços se viram diante da necessidade de adotar novas estratégias para garantir a continuidade de suas operações, resultando em um impacto significativo em seus modelos de negócios. Aquelas que anteriormente dependiam principalmente de estabelecimentos físicos tiveram que reavaliar suas abordagens e expandir sua presença virtual. De acordo com a pesquisa *Future of Retail* feita

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

pela Euromonitor International (2022), estima-se que até 2026 a participação das vendas globais em lojas físicas tenha uma redução de 20%.

Embora o cenário não seja animador para o comércio de estabelecimentos físicos, a perspectiva do aumento do comércio online torna-se uma excelente oportunidade para que empresas se reinventem e busquem por inovação. A crescente importância da inovação no contexto empresarial é amplamente reconhecida diante da necessidade de enfrentar a competitividade, a evolução das demandas e outros fatores ambientais (Baregheh; Rowley; Sambrook, 2009).

Uma resposta comum a esses fatores, foi a adoção do comércio eletrônico, com o desenvolvimento de lojas virtuais. Essas mudanças permitiram que as empresas descobrissem novas oportunidades e percebessem que a exploração de novas estratégias para manter suas operações, pode não apenas ajudar na sobrevivência durante uma crise, mas também impulsionar o crescimento e a resiliência a longo prazo, gerando impacto significativo em seu modelo de negócio (Oliveira, 2020).

Ainda conforme Oliveira (2020), esse cenário em evolução, marcado por um movimento da pandemia que gerou aumento nas atividades online, seguido por um retorno parcial ao ambiente físico, emerge a questão central: como guiar os esforços? A escolha entre abordagens exclusivamente virtuais, físicas ou modelos híbridos se torna crucial. Mesmo com a redução do impacto pandêmico, é essencial reconhecer a persistência da tendência de crescimento do comércio eletrônico, destacando a contínua relevância dessa plataforma de negócios.

Conforme Teece (2010) em um mercado global e competitivo é essencial a adoção de um modelo de negócio bem elaborado que descreva a arquitetura dos mecanismos utilizados para capturar e entregar valor ao cliente e da sua capacidade de agregar possíveis inovações ao seu modelo de negócio.

Segundo Constantinos (2013) “vários autores definem um modelo de negócio como um sistema de atividades composto por várias atividades interdependentes, como as atividades da cadeia de valor da empresa, a seleção de clientes e a oferta de produtos e serviços” (e.g., Afuah, 2003; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Hedman & Kalling, 2003; Markides, 2008; Seddon, Lewis, Freeman, & Shanks, 2004; Teece, 2010; Zott & Amit, 2010; Zott, Amit, & Massa, 2011, apud Constantinos, 2013).

Os autores citados fornecem *insights* adicionais sobre o entendimento do modelo de negócios. Essa perspectiva ressalta a interconexão de elementos envolvidos na estruturação de

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

um modelo de negócios que não se limita apenas à oferta de produtos e serviços. Organizações com capacidades para administrar os pensamentos analítico e intuitivo são denominadas de Organizações Ambidestras (O'Reilly e Tushman, 2008).

A ambidestria organizacional pode ser compreendida através do compromisso em atender às demandas de competitividade. Estudos têm demonstrado que organizações que se concentram na ambidestria tendem a apresentar um desempenho superior no mercado. (Popadiuk; Bido, 2016). Já no século passado Porter (1980) defendia que a implementação de modelos de negócios duplos apresenta desafios, uma vez que um novo modelo de negócios exige atividades de cadeia de valor diferentes e, muitas vezes, incompatíveis com aquelas já existentes no modelo de negócios tradicional da empresa.

O entendimento desses conceitos é importante para explicar como as organizações podem se estabelecer em cenários dinâmicos, com competição de mercado, turbulência e incertezas. Para isso, a pesquisa aqui tem como objetivo avaliar a possibilidade de gerenciar dois modelos de negócios independentes ou buscar a integração estratégica de dois modelos de negócios complementares. Compreender esses diferentes modelos é essencial para explicar como as organizações se tornam ambidestras. Dessa forma, o presente estudo será realizado em uma microempresa familiar que já possui uma presença sólida no mercado de vendas e serviços de automação comercial, e busca a integração do seu modelo de negócio tradicional, com o seu modelo de negócio sustentável e inovador de vendas online.

A mensuração desse objetivo pode ser realizada por meio do estudo de *insights* estratégicos valiosos para direcionar o desenvolvimento dos modelos de negócios tradicional e online, explorando suas forças, mitigando fraquezas e capitalizando oportunidades diante dos desafios do mercado em constante evolução. Além disso, a análise comparativa entre dois modelos de negócios independentes e a sinergia alcançada na integração dos mesmos também pode ser avaliada por meio de estudos de caso.

Este artigo está organizado conforme segue. Após essa introdução, a seção 2 apresenta uma revisão de literatura com foco na construção de um modelo de negócio ambidestro. A seção 3 traz os procedimentos metodológicos. Na seção 4 são apresentados os resultados e discussão. A conclusão encerra o artigo na seção 5.

## **2. REFERÊNCIAL TEÓRICO**

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

A ambidestria organizacional, caracterizada pela capacidade de explorar eficientemente as competências existentes e, simultaneamente, buscar inovação e adaptação às mudanças, tem se tornado um tema relevante na área de estratégia de negócios. No contexto das empresas familiares, a ambidestria é particularmente importante devido à interação entre as dinâmicas familiares e empresariais.

## **2.1 Ambidestria organizacional**

A ambidestria organizacional é um conceito que envolve a habilidade de equilibrar atividades de exploração e exploração simultaneamente. Segundo March (1991), a exploração refere-se à busca por novas oportunidades, inovação e aprendizado, enquanto a exploração está relacionada à eficiência, à melhoria contínua e à exploração das competências existentes. Empresas que conseguem equilibrar essas atividades são consideradas ambidestras e têm maior probabilidade de alcançar sucesso a longo prazo (Raisch et al., 2009).

Os modelos de negócio ambidestros são aqueles que conseguem simultaneamente explorar e explorar atividades. Tushman e O'Reilly (1996) afirmam que esses modelos envolvem a criação e manutenção de um portfólio de negócios que permite a exploração de oportunidades existentes e a busca por novas oportunidades. Esses modelos de negócio são particularmente relevantes para empresas familiares, pois precisam equilibrar as dinâmicas familiares, a continuidade do negócio e a busca por inovação (De Massis *et al.*, 2013).

Empresas familiares enfrentam desafios únicos ao tentar alcançar a ambidestria. Zahra *et al.* (2008) destacam que, por um lado, elas tendem a ser altamente orientadas para a eficiência e a preservação dos valores familiares, o que pode limitar a busca por inovação. Por outro lado, as empresas familiares têm acesso a recursos intangíveis, como confiança, lealdade e relacionamentos duradouros, que podem apoiar a exploração de novas oportunidades (Chrisman *et al.*, 2012). É crucial entender como as empresas familiares podem superar esses desafios e desenvolver modelos de negócio ambidestros.

A integração da teoria da ambidestria e da teoria das empresas familiares tem sido um tópico de estudo crescente. De acordo com Chirico *et al.* (2011) e Zellweger *et al.* (2012), pesquisadores têm explorado como as dinâmicas familiares podem influenciar a ambidestria e como a ambidestria pode afetar a longevidade e o desempenho das empresas familiares. Esses

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

estudos destacam a importância de levar em consideração os fatores familiares ao analisar a ambidestria em empresas familiares.

### 2.1.1 Elementos essenciais para a construção de um modelo de negócio ambidestro

A construção de um modelo de negócio ambidestro requer a consideração de elementos-chave que permitem equilibrar a exploração e a exploração. Diversos estudos identificaram elementos essenciais nesse processo. A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente propício à ambidestria. Segundo O'Reilly e Tushman (2013), uma cultura que valoriza tanto a inovação quanto a eficiência, promovendo a experimentação, o aprendizado contínuo e a tolerância ao erro, pode apoiar a construção de um modelo de negócio ambidestro.

A estrutura organizacional também desempenha um papel importante na ambidestria. Birkinshaw e Gupta (2013) afirmam que a criação de unidades autônomas ou equipes dedicadas à exploração de novas oportunidades, separadas das unidades responsáveis pela exploração das ideias existentes, permite que a organização se concentre simultaneamente em ambos os aspectos.

A gestão de recursos humanos desempenha um papel crítico na construção de um modelo de negócio ambidestro. Lubatkin *et al.* (2014) destacam a importância de atrair e reter talentos que possuam habilidades e atitudes necessárias tanto para a exploração quanto para a exploração. Além disso, práticas de gestão de desempenho que reconheçam e recompensem tanto a inovação quanto a eficiência podem incentivar os funcionários a buscar uma abordagem ambidestra.

A liderança é um fator chave para a construção de um modelo de negócio ambidestro. Segundo Gupta *et al.* (2016), líderes ambidestros são capazes de equilibrar a atenção entre explorar e explorar atividades, fornecendo direção estratégica, apoio e incentivo para a busca de inovação, ao mesmo tempo que garantem a eficiência operacional.

O aprendizado organizacional contínuo é essencial para a construção de um modelo de negócio ambidestro. De acordo com Volberda *et al.* (2010), as organizações devem desenvolver mecanismos que facilitem a coleta, a disseminação e o uso do conhecimento adquirido com a exploração e a exploração. Isso envolve o estabelecimento de processos de feedback,

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

compartilhamento de melhores práticas, experimentação controlada e avaliação constante dos resultados.

### 2.1.2 Vantagens e desafios de gerenciar dois modelos de negócios independentes

Uma abordagem para a ambidestria em modelos de negócios é a gestão de dois modelos independentes, um voltado para a exploração e outro para a exploração. Essa abordagem traz vantagens e desafios específicos, conforme evidenciado por diversos estudos.

Gibson e Birkinshaw (2004) afirmam que ter modelos de negócios independentes permite que a empresa se concentre em cada um deles de forma mais específica, com estratégias e recursos dedicados para cada área. Isso proporciona flexibilidade e foco nas atividades de exploração e exploração. Além disso, a separação das atividades de exploração e exploração pode reduzir os conflitos internos entre as demandas de curto prazo e de longo prazo, evitando comprometer uma área em detrimento da outra (Tushman e O'Reilly, 1997).

A gestão de dois modelos de negócios independentes requer uma coordenação efetiva entre as áreas, garantindo que haja comunicação e compartilhamento de conhecimento (Volberda e Lewin, 2003). Alocar recursos entre os modelos independentes pode ser desafiador, especialmente quando há competição por recursos limitados (Birkinshaw e Gibson, 2004).

Uma alternativa para a gestão de modelos independentes é a busca pela integração estratégica, combinando exploração e exploração em um único modelo de negócio. Essa abordagem também apresenta vantagens e desafios distintos.

Bettis e Prahalad (1995) ressaltam que a integração estratégica pode levar à criação de sinergias entre exploração e exploração, permitindo que as atividades se beneficiem mutuamente e gerem vantagens competitivas. Ao combinar recursos e capacidades em um único modelo de negócio, a empresa pode aproveitar melhor os recursos disponíveis, otimizando a utilização deles (Lewin e Volberda, 1999).

Buscar a integração estratégica requer encontrar o equilíbrio adequado entre a exploração e a exploração, bem como manter o foco em ambas as atividades (Gupta *et al.*, 2006). No entanto, integrar dois modelos de negócios independentes pode encontrar resistência por parte dos funcionários e stakeholders, uma vez que envolve mudanças organizacionais significativas (Sirmon *et al.*, 2007).

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

## 2.2 Estratégias e práticas de empresas ambidestras

A era digital trouxe transformações nas estratégias empresariais, impulsionadas por tecnologias inovadoras e interconexão global. Chesbrough (2003) destaca a importância da colaboração e inovação aberta com parceiros externos para o sucesso em ambientes dinâmicos.

A ambidestria organizacional, enfatizada por O'Reilly e Tushman (2008), é crucial para empresas na era digital, equilibrando exploração de oportunidades e a exploração de competências estabelecidas. Porter (2001) observa desafios competitivos com mudanças tecnológicas rápidas e novos concorrentes.

Plataformas digitais, como destacado por Hagiu e Wright (2019), revolucionam a economia ao conectar produtores e consumidores eficientemente. Redes sociais e tecnologias digitais desempenham papel essencial nas estratégias empresariais, permitindo engajamento direto e coleta de feedback com clientes, além da transformação digital (Kaplan e Haenlein, 2010).

A transformação digital tem sido um desafio e uma oportunidade para as empresas, e alguns exemplos notáveis de sucesso nessa transição têm sido investigados pelos autores. Rogers (2020) destaca a estratégia da Adobe, que migrou para a nuvem e adotou um modelo de assinatura, impulsionando seu crescimento e a satisfação do cliente. Da mesma forma, Gallino e Moreno (2014) analisam o caso da Starbucks, que investiu em tecnologia móvel para permitir que os clientes fizessem pedidos e pagassem através de seus smartphones, proporcionando uma experiência conveniente e personalizada.

A Netflix também se destaca como um exemplo de sucesso na era digital. Bughin e Catlin (2018) explicam que a empresa adotou uma abordagem data-driven para personalizar recomendações de conteúdo, tornando-se uma referência em entretenimento sob demanda. Outro caso de reinvenção bem-sucedida é citado por Laursen e Foss (2014) com a Intel, que expandiu suas atividades para a Internet das Coisas e se consolidou como líder no fornecimento de soluções para a conectividade global.

Além disso, a Amazon é frequentemente mencionada como um exemplo excepcional de adaptação ao ambiente digital, conforme ressaltado por Westerman *et al.* (2014). A empresa revolucionou o varejo ao adotar uma abordagem centrada no cliente, investindo pesadamente em tecnologias avançadas e inovação contínua. Esses casos demonstram como empresas

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

diversas têm sido bem-sucedidas ao enfrentar os desafios da transformação digital e capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente digital em constante evolução.

A integração de modelos de negócios independentes em empresas familiares é complexa, e existem várias abordagens para alcançar uma integração bem-sucedida. Zahra *et al.* (2003) discute a relevância do empreendedorismo familiar, enfatizando como a mentalidade empreendedora impulsiona a inovação e a adaptação para a integração dos modelos de negócios.

Chua *et al.* (2018) destacam a importância da governança sólida na integração de modelos de negócios em empresas familiares. Estruturas claras e processos transparentes são fundamentais para garantir uma transição suave e alcançar sinergias entre os diferentes modelos de negócios.

Uma abordagem prática é enfatizada por Zellweger e Nason (2010), que destacam a análise detalhada das sinergias entre os modelos de negócios independentes para criar vantagem competitiva. Além disso, Dyer e Handler (1994) enfatizam o alinhamento dos valores e objetivos das partes envolvidas na integração, enquanto Rondi *et al.* (2019) ressaltam a importância da comunicação aberta e eficaz para superar desafios e mitigar conflitos potenciais.

### 2.2.1 O papel da inovação e da adoção do comércio eletrônico nas empresas

A inovação e o comércio eletrônico impulsionam o crescimento e a competitividade das empresas (Kotler e Armstrong, 2017). Schumpeter (1942) destaca a inovação como motor do desenvolvimento econômico, criando vantagens competitivas e acesso a novos mercados. Laudon e Traver (2017) enfatizam que a inovação e o comércio eletrônico criam valor para os clientes, personalizando ofertas e compreendendo suas necessidades, resultando em maior satisfação e fidelização.

Pode-se dizer que segundo Afua (2018) aponta a inovação digital, incluindo o comércio eletrônico, como essencial para o crescimento sustentável das empresas, alertando sobre a perda de competitividade para aqueles que não adotam práticas inovadoras. Lee *et al.* (2020) destacam a busca contínua por melhorias tecnológicas como crucial para o sucesso das empresas de comércio eletrônico, mantendo sua competitividade no cenário digital em evolução.

### 2.2.2 Avaliação do modelo de negócio ambidestro

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

A gestão de modelos de negócios ambidestros, que envolve simultaneamente a exploração de oportunidades atuais e a exploração de novas oportunidades, é um desafio complexo que exige uma análise cuidadosa do desempenho e o uso de métricas adequadas, Luo e Rui (2009). Neste contexto, é crucial identificar indicadores de desempenho específicos que avaliem a eficácia da gestão de dois modelos de negócios independentes ou da integração estratégica entre eles, Luo e Rui (2009).

Além disso, a medição do crescimento da participação de mercado e a análise do aumento da receita proveniente do modelo de negócio online também são aspectos essenciais a serem considerados. Métricas como Receita Online Total, Taxa de Conversão Online, Valor Médio de Compra Online e Crescimento da Receita Online ao longo do tempo podem fornecer insights sobre a eficácia das estratégias digitais, Hagiú e Wright (2019).

Venkatraman *et al.* (2006), sugerem que a avaliação do desempenho de modelos de negócios ambidestros requer métricas distintas para cada uma das estratégias exploratórias para a exploração do modelo de negócio atual. Conforme Basani (2021) para garantir a viabilidade no curto prazo, o desafio é como equilibrar a alocação de recursos entre investimentos para manter o seu negócio atual, que representa a sua fonte de receita principal e investir no médio e longo prazo em outro modelo de negócio independente. Ainda conforme Basani (2021), indicadores como Retorno sobre Investimento (ROI), pode ser considerado como referencial para balancear o curto prazo (*short-term*) que é previsível, e a longo prazo (*long-term*), que representa uma margem alta de risco e pode impactar a performance da empresa no longo prazo, outros indicadores como a Margem de Lucro, Taxa de Crescimento de Receita, e *Market Share* podem ser relevantes.

Já para a exploração do novo modelo de negócio, Osterwalder (2004) define o *Business Model Canvas* como uma ferramenta que descreve o modelo de negócios de uma organização, explicitando como ela cria, entrega e captura valor. O processo de agrupamento, ligações, conexões e dinâmica entre os componentes ou atividades do *framework*, como mencionado por Fritscher e Pigneur (2015), destaca a importância de entender como as diferentes partes do modelo de negócios interagem e se influenciam mutuamente. Isso permite uma compreensão mais profunda das interconexões e dependências dentro do modelo de negócios, contribuindo para uma visão holística e informada das estratégias empresariais.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Descrição do cenário**

A empresa analisada para esse estudo é de base familiar, localizada na cidade de Canoas região metropolitana de Porto Alegre, com mais de 30 anos de experiência, com foco em sistemas de automação. Fundada com o propósito de preencher uma lacuna no mercado de automação.

Atualmente, a empresa tem como principal premissa o desenvolvimento de projetos de automação industrial, atendendo uma variedade de setores, incluindo comércios, frigoríficos, condomínios, redes de supermercados, bares e restaurantes. Com sua presença de mais de três décadas no setor de sistemas de automação comercial, a empresa reconheceu a necessidade de evoluir e se adaptar às demandas em constante mudança do mercado. Diante desse cenário, a empresa empreendeu uma estratégia ao expandir para o mercado de vendas online, visando atender às crescentes preferências dos consumidores por compras digitais e conveniência.

A entrada no mercado de vendas online em 2020 permitiu à diversificação do seu portfólio de produtos. Além dos sistemas de automação comercial que são sua especialidade, a empresa oferece uma variedade de produtos relevantes. Isso inclui equipamentos de ponto de venda, computadores, precificadoras, balanças digitais e muito mais.

Hoje o desafio da empresa reside em encontrar o equilíbrio entre a manutenção do seu modelo de negócio consolidado ao longo de mais de três décadas, centrado na automação comercial, e a incursão audaciosa no mercado de vendas online. Esse dilema exige uma abordagem ambidestra, onde a empresa precisa simultaneamente aprimorar e inovar suas ofertas tradicionais para atender às necessidades de seus clientes tradicionais, enquanto desenvolve e adapta estratégias para navegar com sucesso na complexidade do mercado digital.

Diante disso, a habilidade de explorar sinergias entre essas duas frentes distintas, incorporando tecnologias e processos inovadores sem comprometer sua base sólida, é crucial para garantir a continuidade e crescimento da empresa no panorama comercial em evolução.

#### **3.2 Classificação da pesquisa**

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

Esta pesquisa classifica-se, quanto à natureza, como aplicada, visto que tem como objetivo avaliar a possibilidade de gerenciar dois modelos de negócios independentes ou buscar a integração estratégica de dois modelos de negócios complementares. O estudo apresenta aplicação prática em uma empresa familiar, o que o torna relevante para o contexto empresarial (Chua *et al.* 2018). No que se refere à abordagem utilizada, a pesquisa é classificada como majoritariamente quali-quantitativo, pois emprega métodos de avaliação de desempenho específicos, que possam avaliar a eficácia da manutenção de dois modelos de negócios, além da descrição de ferramentas descritivas e entrevistas que avaliam a interação desses modelos (Osterwalder, 2004). Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa-ação, pois busca analisar diferentes modelos, e explicar como organizações podem se estabelecer em cenários dinâmicos (Chrisman *et al.*, 2012). Por fim, quanto ao procedimento, a pesquisa é classificada como pesquisa-ação, uma vez que o autor trabalha no estudo aprofundado de uma empresa de base familiar, para definir e aplicar o método que possam fornecer *insights* sobre o fenômeno em estudo, em colaboração com profissionais da empresa.

### **3.3 Etapas do trabalho**

O desenvolvimento deste estudo seguirá uma sequência metodológica que abrange diferentes etapas, cada uma contribuindo para a compreensão abrangente do desafio enfrentado pela empresa em estudo ao expandir para o mercado de vendas online e lidar com a ambidestria organizacional. Foram seguidas as seguintes etapas, que serão realizadas por este autor, (i) Detalhamento dos modelos de negócios (ii) Elaboração de uma entrevista aplicada; (iii) Análise SWOT e Plano de Ação. Essas etapas estão detalhadas nos próximos parágrafos.

#### **3.3.1 Detalhamento dos Modelos de Negócios**

A primeira etapa, o autor realizará um detalhamento completo dos modelos de negócio atual da empresa, centrado na automação comercial, e do modelo de negócio voltado para o mercado de vendas online. Isso envolverá a elaboração de *Business Model Canvas* separados para cada modelo, destacando os principais componentes, como segmentos de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com o cliente, fontes de receita,

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

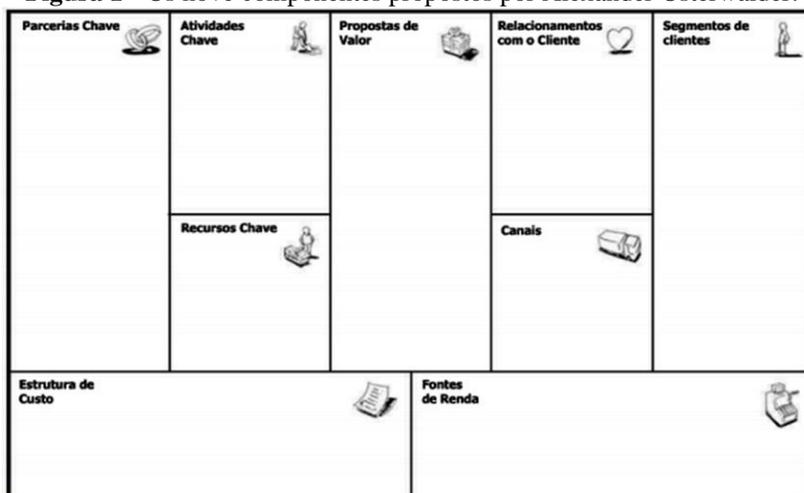
<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos. A análise destes modelos permitirá uma compreensão clara de suas características e diferenças.

Osterwalder e Pigneur (2011) destacam a singularidade do *Business Model Generation* (CANVAS) em relação a outros modelos de negócio. Essa abordagem se destaca ao empregar uma ferramenta visual que concebe um *framework*, facilitando a reflexão sobre o modelo de negócio ao evidenciar as conexões entre os nove blocos essenciais. A utilização criativa dessa ferramenta possibilita a troca de ideias e experiências entre os participantes envolvidos na construção do *Business Model Generation* (CANVAS).

A Figura 01 ilustra os nove componentes propostos por Alexander Osterwalder (2011), oferecendo uma visão clara das potenciais interações entre as áreas cruciais para o modelo de negócio.

**Figura 1** - Os nove componentes propostos por Alexander Osterwalder.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.51)

Em relação à elaboração do Canvas, Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam que o *Business Model Canvas* seja impresso em uma superfície espaçosa para facilitar a discussão dos elementos do modelo por diferentes grupos. Isso permite que as pessoas adicionem anotações e comentários usando folhas adesivas (*Post-it*) ou marcadores, o que pode ajudar a fomentar a compreensão, discussão, criatividade e análise do modelo.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

**Quadro 1** - Nove blocos do modelo de negócio e suas características.

<b>Bloco de construção</b>	<b>Descrição</b>	<b>Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento</b>
Segmentos de Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Proposta de Valor	Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidade estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços Estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Canais	Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de Clientes para entregar uma proposta de valor.	Através de quais Canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos Canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados á rotina dos clientes?
Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com o cliente	Que tipo de relacionamento cada um dos Segmentos de Clientes espera que estabeleça com eles?
	Segmentos de Clientes específicos	Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócios? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócios?
Fontes de Receitas	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de Clientes	Quais valores nossos clientes estão dispostos a pagar? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócios? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O que cada Fonte de Receita contribui para o total da receita?
Recursos Principais	Descreve os recursos mais importantes exigidos	Que recursos principais nossa Proposta de Valor requer? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com os Clientes?

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

		Fontes de Receita?
Atividades Chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócio funcionar	Que Atividades Chave nossa Proposta de Valor requer? Nossos canais de Distribuição? Relacionamento com Clientes? Fontes de Receita?
Parcerias Principais	Descreve a rede de fornecedores e Parceiros que põem o Modelo de Negócio para funcionar	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que Atividades Chaves os parceiros executa?
Estrutura de Custo	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócio	Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais Atividades Chaves são mais caras?

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

O método Canvas pode ser utilizado para desenvolver modelagem para qualquer tipo de negócio, assim como para o mercado de automação industrial, que será abordado neste trabalho.

### 3.3.2 Pesquisa-ação através de entrevista

A próxima etapa consiste em elaborar um roteiro de entrevista estruturada que será aplicado à gerência da empresa. A entrevista abordará temas como a motivação por trás da expansão para o mercado de vendas online, o programa de ideias, aprimoração da colaboração entre os modelos de negócio, dificuldades operacionais enfrentadas durante a transição e a avaliação das sinergias entre os modelos. Através das respostas da gerência, será possível obter informações valiosas sobre a estratégia e a dinâmica da empresa.

Conforme Ribeiro e Milan (2007), entrevistas semiestruturadas são caracterizadas por uma conversa flexível entre dois ou mais indivíduos, em que há um roteiro pré-definido. Entretanto, permitem espaço para que o entrevistador ou o entrevistado façam perguntas fora do que foi previamente planejado, a fim de enriquecer o diálogo.

No quadro 2 (Apêndice A) estão elencados os contextos metodológicos e as perguntas correspondentes a cada contexto metodológico.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

**Quadro 2 – Contexto Metodológico e Perguntas**

Contexto Metodológico	Perguntas de Entrevistas
Motivação para Expansão Online:	Qual foi a principal motivação por trás da decisão de expandir para o mercado de vendas online? Como a empresa percebe as oportunidades e desafios associados à presença online?
Programa de Ideias e Estratégias:	Quais foram as ideias-chave ou estratégias consideradas durante o desenvolvimento do modelo de negócio online? Como a empresa planeja diferenciar seus produtos e serviços no ambiente online?
Aprimoramento da Colaboração entre Modelos de Negócio:	Como a empresa está integrando e colaborando entre os modelos de negócio tradicional e online? Existem iniciativas específicas para promover a sinergia entre as operações tradicionais e online?
Dificuldades Operacionais:	Quais foram os maiores desafios operacionais enfrentados durante a transição? Como a empresa abordou ou está abordando esses desafios?
Estratégias de Navegação no Mercado Digital:	Quais estratégias a empresa está adotando para ter sucesso no mercado digital? Como está sendo a adaptação às tendências e demandas do consumidor online?
Sinergias Entre os Modelos de Negócio:	Identificaram-se sinergias entre os modelos de negócio tradicional e online? Se sim, quais são elas? Como a empresa está capitalizando essas sinergias para melhorar o desempenho global?
Avaliação de Resultados:	Como a empresa avalia o desempenho atual nos dois modelos de negócio? Existem métricas específicas sendo monitoradas para medir o sucesso na expansão online?

Fonte: Autor (2024)

### 3.3.3 Análise SWOT e plano de ação

Após a coleta de dados por meio das entrevistas, o autor conduzirá uma análise aprofundada das informações obtidas.

A análise SWOT, uma ferramenta consolidada no campo do planejamento estratégico, emerge como guia essencial para compreender o ambiente de negócios e delinear estratégias (Hill e Westbrook, 1997). Sua simplicidade de aplicação impulsionou sua adoção por organizações líderes (Ghazinoory *et al.*, 2011).

Esta análise, proposta por Kenneth Andrews, destaca fatores internos (Forças e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças) que moldam a jornada organizacional (Ying, 2010). As variáveis controláveis, forças e fraquezas, são fatores internos que influenciam o crescimento ou obstaculizam o progresso. O ambiente externo, repleto de oportunidades e ameaças, é incontrolável e define o espaço para o alcance da missão organizacional (Dyson, 2004).

A construção da análise SWOT baseia-se na compreensão do ambiente interno e externo da empresa, delineando um quadro que destaca aspectos positivos e negativos (Figura 2). Essa análise é a base para a matriz SWOT cruzada, proposta por Heinz Wehrich (1982), que identifica estratégias cruciais para manter pontos fortes, mitigar fraquezas, aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças (Azevedo e Costa, 2001).

**Figura 2 - Estrutura Pesquisa-ação (Versão Adaptada)**

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

Pontos Internos	<b>S</b> trengths	Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
	Forças	
Pontos Internos	<b>W</b> eakness	Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
	Fraqueza	
Pontos Externos	<b>O</b> pportunities	Aspectos positivos do ambiente que envolve a empresa com potencial de trazer-lhe vantagem competitiva.
	Oportunidades	
Pontos Externos	<b>T</b> hreats	Aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui
	Ameaças	

Fonte: Neto (2011)

De acordo com Oliveira (2001), a análise de pontos internos visa destacar tanto as deficiências quanto as qualidades da empresa, oferecendo informações que têm implicações imediatas e específicas na administração organizacional. Por outro lado, a análise de pontos externos, conforme definido pelo mesmo autor, tem como propósito examinar a relação entre a empresa e seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças.

Esta análise é crucial para que a empresa e seus gestores possam formular e implementar estratégias eficazes, visando uma vigilância constante e a habilidade de interpretar adequadamente as tendências. Oliveira destaca que essa abordagem possibilita a identificação de oportunidades a serem exploradas e ameaças a serem mitigadas ou absorvidas, permitindo à empresa adaptar-se de maneira eficaz ao ambiente externo.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados resultados e discussões que apontam propostas de melhorias aplicáveis e contribuem para o campo de inovação em empresas do ramo de automação comercial.

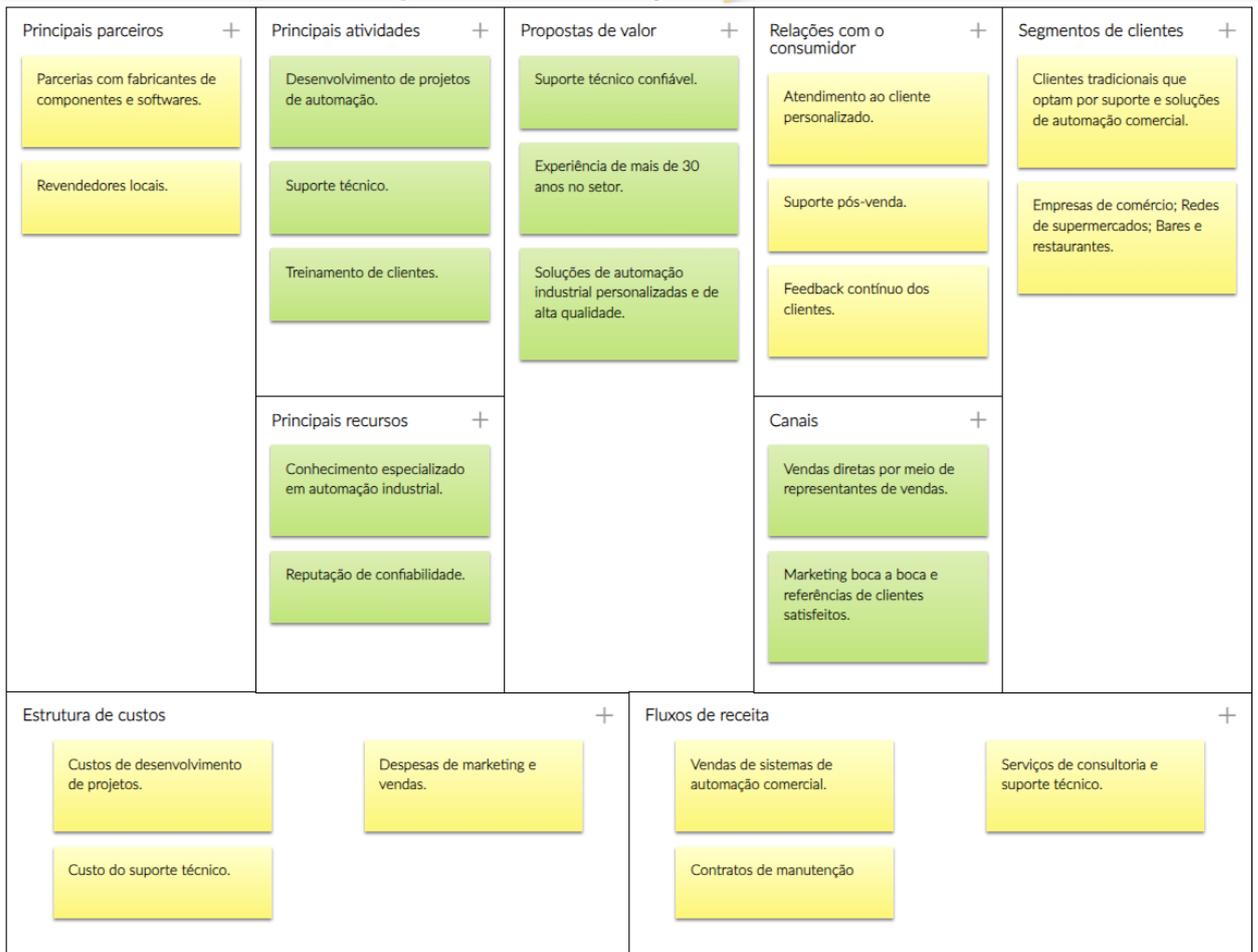
<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

#### 4.1 Business model canvas para modelo de negócio tradicional

O modelo de negócio tradicional da empresa, enraizado em mais de 30 anos de experiência, demonstra uma estrutura sólida e consolidada. A análise do Business Model Canvas revela diversos pontos-chave que contribuem para estabilidade da empresa no setor de automação comercial, como demonstrado na figura 3 a seguir.

**Figura 3 – Modelo de Negócio Tradicional**



Fonte: Autor (2024)

- Segmento de Clientes

A diversificação de clientes é uma das principais fortalezas do modelo de negócio tradicional da empresa. Atendendo a um amplo espectro de setores, a empresa consegue atenuar os riscos associados a mudanças econômicas ou regulatórias em qualquer setor específico.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

Além disso, a diversificação permite à empresa aproveitar oportunidades de crescimento em novos mercados.

O modelo de negócio tradicional da empresa também se destaca pela abordagem personalizada. Essa abordagem permite à empresa estabelecer relacionamentos fortes com os clientes e construir uma base de clientes leais.

- Proposta de Valor

A reputação de mais de 30 anos e o conhecimento especializado em automação industrial formam a base da proposta de valor da empresa. A empresa é reconhecida pela sua capacidade de entregar soluções de alta qualidade e confiáveis. Essa reputação é um importante diferencial competitivo que ajuda a empresa a atrair novos clientes e a reter os clientes existentes.

- Canais de Distribuição

Os canais de distribuição da empresa são eficientes e eficazes. A empresa utiliza uma combinação de vendas diretas e parcerias com revendedores locais para alcançar seus clientes. As vendas diretas permitem à empresa construir relacionamentos diretos com os clientes e entender suas necessidades específicas. As parcerias com revendedores locais permitem à empresa expandir sua presença no mercado e alcançar clientes em áreas geográficas remotas.

- Relações com o Cliente

O atendimento personalizado, suporte pós-venda e *feedback* contínuo são elementos-chave da estratégia de relacionamento com o cliente da empresa. Essa abordagem visa construir relacionamentos fortes com os clientes e garantir sua satisfação. O atendimento personalizado permite à empresa atender às necessidades específicas de cada cliente. O suporte pós-venda ajuda a resolver problemas e a melhorar o desempenho dos sistemas de automação. O *feedback* contínuo permite à empresa identificar oportunidades de melhoria e inovação.

- Fluxos de Receita

A diversificação nas fontes de receita é outra fortaleza do modelo de negócio tradicional da empresa. A empresa obtém receita por meio de vendas de sistemas de automação, serviços de consultoria e contratos de manutenção. Essa diversificação oferece estabilidade financeira e reduz o risco de depender de uma única fonte de receita.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

- Principais Recursos

Os recursos-chave da empresa são essenciais para o sucesso do modelo de negócio tradicional. O conhecimento especializado, a rede consolidada de representantes de vendas e a reputação de confiabilidade são ativos valiosos que a empresa deve proteger e investir.

- Principais Atividades

As atividades-chave da empresa são essenciais para a entrega de sua proposta de valor. O desenvolvimento de projetos de automação, suporte técnico e treinamento de clientes são atividades complexas que exigem conhecimento especializado e recursos de alta qualidade.

- Principais Parceiros

As parcerias estratégicas com fabricantes de hardware e revendedores locais são importantes para fortalecer a cadeia de valor e expandir a presença no mercado. As parcerias com fabricantes de hardware permitem à empresa oferecer soluções integradas e de alta qualidade. As parcerias com revendedores locais permitem à empresa expandir sua presença no mercado e alcançar clientes em áreas geográficas remotas.

- Estrutura de Custos

Os custos associados ao desenvolvimento de projetos, suporte técnico e despesas de marketing e vendas representam investimentos necessários para manter a qualidade e a competitividade. A empresa deve monitorar esses custos cuidadosamente para garantir que estejam alinhados com as metas de lucratividade.

A análise do *Business Model Canvas* para o modelo tradicional revela uma empresa robusta, enraizada em sua reputação e experiência. A diversificação de clientes, a abordagem personalizada e a capacidade de adaptação destacam-se como elementos-chave para o sucesso contínuo. No entanto, a empresa enfrenta desafios, como a necessidade de equilibrar a tradição com a inovação. O mercado de automação comercial está em constante evolução, com a introdução de novas tecnologias e tendências. A empresa precisa investir em inovação para manter sua competitividade e atender às necessidades dos clientes em constante mudança.

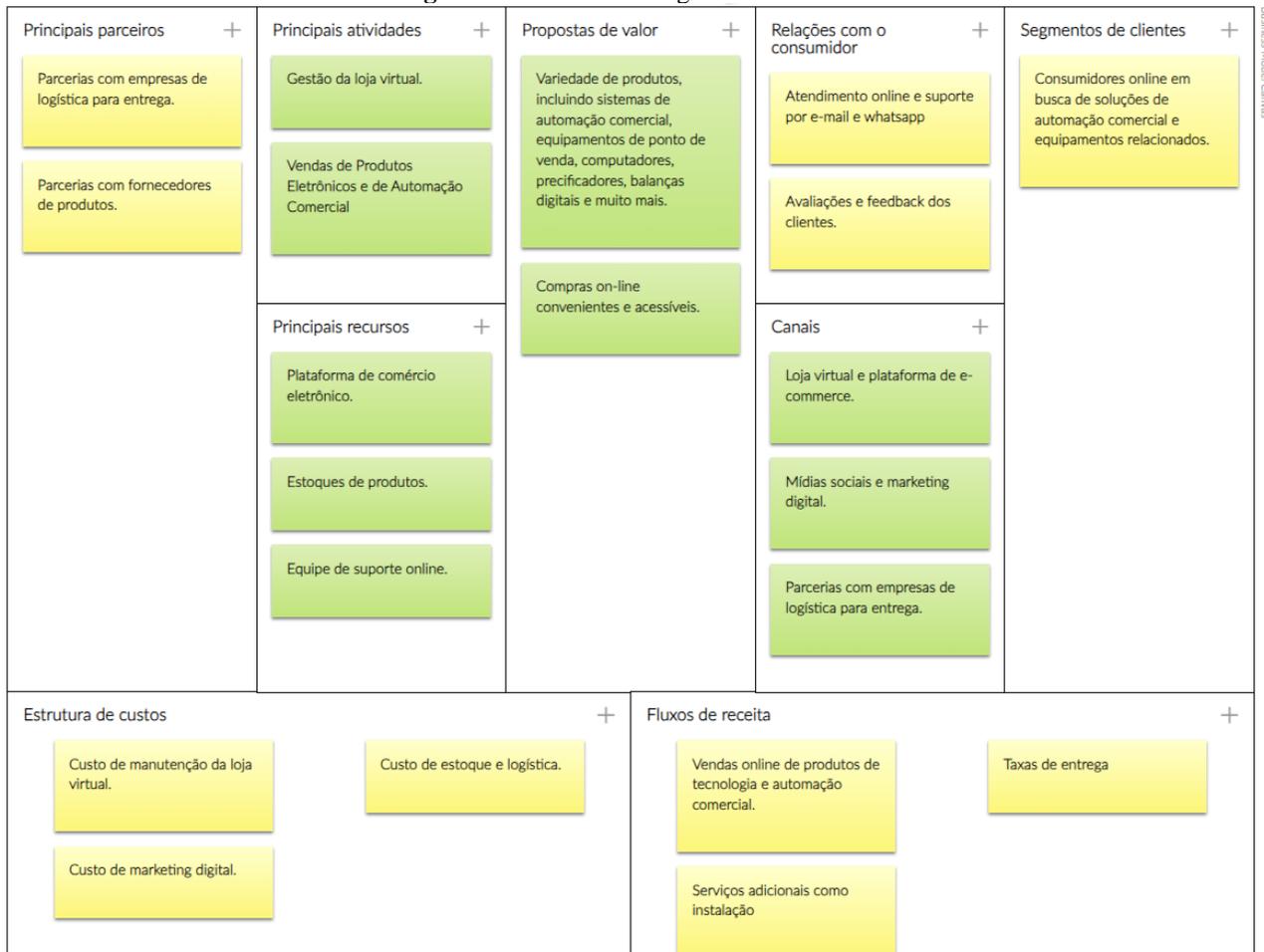
<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

## 4.2 Business model canvas para modelo de negócio online

A incursão ousada da empresa no mercado de vendas online é refletida em um modelo de negócio robusto e inovador, que se destaca por sua abordagem centrada no cliente e sua capacidade de adaptação às mudanças do mercado. A empresa oferece uma ampla gama de produtos e serviços, desde sistemas de automação comercial até equipamentos diversos, podendo ser observado na figura 4 a seguir.

**Figura 4 – Modelo de Negócio Online**



Fonte: Autor (2024)

- **Segmento de Clientes**

O segmento de clientes do modelo online da empresa é global e diversificado. A empresa visa consumidores digitais em busca de soluções de automação comercial e equipamentos relacionados, independentemente de sua localização, idioma ou cultura.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

Essa abordagem abrangente permite à empresa atingir um público maior e diversificar suas fontes de receita. Além disso, a empresa está bem posicionada para aproveitar as oportunidades de crescimento em mercados emergentes.

- Proposta de Valor

A proposta de valor do modelo online da empresa é baseada na variedade de produtos, conveniência e acessibilidade. A empresa oferece uma ampla gama de produtos, desde sistemas de automação comercial até equipamentos diversos. Além disso, a empresa se concentra na conveniência e acessibilidade, oferecendo entregas rápidas e preços competitivos.

Essa abordagem abrangente e centrada no cliente permite à empresa se destacar no mercado online.

- Canais de Distribuição

A presença online da empresa é consolidada por meio de uma loja virtual e plataforma de e-commerce. A empresa também usa mídias sociais e marketing digital para alcançar seu público-alvo.

Essa abordagem multicanal permite à empresa alcançar um público maior e aumentar a visibilidade de sua marca.

- Relações com o Cliente

O atendimento online e suporte por e-mail proporcionam uma interação ágil e eficiente com os clientes. A empresa também coleta avaliações e feedback dos clientes online para melhorar a experiência do cliente.

Essa abordagem centrada no cliente ajuda a construir confiança e reputação com os clientes.

- Fluxo de Receita

A empresa obtém receita por meio de vendas online, taxas de entrega e serviços adicionais como instalação. A diversificação nas fontes de receita contribui para a estabilidade financeira da empresa.

Essa abordagem permite à empresa reduzir seu risco e melhorar sua lucratividade.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

- Principais Recursos

A plataforma de e-commerce, os estoques de produtos e a equipe de suporte online são recursos-chave que sustentam a operação online da empresa. A empresa investe continuamente em atualizações e melhorias para garantir que sua plataforma seja segura e eficiente.

Essa abordagem garante que a empresa esteja preparada para atender às demandas dos clientes e às tendências do mercado.

- Principais Atividades

A gestão da loja virtual, o atendimento ao cliente online e as estratégias de marketing digital são atividades-chave para o sucesso online da empresa. A empresa é ágil na adaptação às tendências e inovações para permanecer competitiva.

Essa abordagem permite à empresa atender às demandas dos clientes e às mudanças do mercado.

- Principais Parceiros

Parcerias estratégicas com empresas de logística para entrega e fornecedores de produtos são cruciais para otimizar a cadeia de suprimentos e garantir eficiência operacional. A empresa seleciona cuidadosamente seus parceiros para garantir que eles atendam aos seus padrões de qualidade e confiabilidade.

Essa abordagem permite à empresa reduzir seus custos e melhorar sua eficiência operacional.

- Estrutura de Custos

Os custos associados à manutenção da loja virtual, estoque, logística e marketing digital representam áreas de investimento para garantir uma operação online eficiente e competitiva. A empresa monitora e controla seus custos cuidadosamente para garantir que estejam alinhados com suas metas de lucratividade.

Essa abordagem permite à empresa manter sua lucratividade e competitividade.

### **4.3 Análise dos resultados das entrevistas**

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

A empresa analisada, centrada no setor de automação comercial, atualmente não adota uma abordagem estratégica que norteie suas ações, orientando-se, como a maioria das organizações, no aumento do resultado positivo e do lucro líquido, conforme relatado pelos proprietários. Apesar dessa abordagem, a empresa demonstra sólidos resultados ao longo dos anos, embora sujeita a sazonalidades vinculadas às dinâmicas do mercado de automação comercial, dependendo diretamente das demandas e evoluções tecnológicas para prosperar.

No processo de iniciar o planejamento estratégico da empresa focada em automação comercial, os gestores, que também são os proprietários, avaliaram a atual forma de gestão. Percebeu-se que a gestão é predominantemente operacional, carecendo de registros de resultados, estatísticas ou dados avaliativos, visto que os resultados são, em grande parte, decorrentes de práticas operacionais sem um planejamento prévio ou a aplicação de ferramentas administrativas. Contudo, há um marcado interesse em evoluir e profissionalizar os produtos e serviços oferecidos, especialmente no contexto de um mercado que demanda constante adaptação tecnológica.

Nesta etapa, os Gestores G1 e G2, foram entrevistados conjuntamente, fornecendo respostas que oferecem insights cruciais sobre a atual situação e aspirações da empresa no cenário específico da automação comercial. Essas respostas formam a base para análises mais profundas que serão exploradas ao longo deste estudo, proporcionando uma compreensão mais abrangente das oportunidades e desafios que permeiam o universo da automação comercial.

### **Motivação para Expansão Online:**

- Qual foi a principal motivação por trás da decisão de expandir para o mercado de vendas online?

Resposta: A principal motivação foi adaptar-nos às mudanças nas preferências do consumidor. Percebemos uma crescente demanda por compras online e reconhecemos a necessidade de diversificar nossos canais de vendas para permanecer competitivos no mercado.

- Como a empresa percebe as oportunidades e desafios associados à presença online?

Resposta: Vemos oportunidades significativas em alcançar novos clientes e diversificar nosso portfólio de produtos. No entanto, reconhecemos os desafios operacionais, a concorrência intensa e a necessidade de garantir uma experiência de cliente positiva online.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

### **Programa de Ideias e Estratégias:**

- Quais foram as ideias-chave ou estratégias consideradas durante o desenvolvimento do modelo de negócio online?

Resposta: Consideramos a ampliação do catálogo de produtos, investimentos em marketing digital e parcerias estratégicas para otimizar a logística de entrega. Além disso, priorizamos a personalização da experiência do cliente online.

- Como a empresa planeja diferenciar seus produtos e serviços no ambiente online?

Resposta: Nossa estratégia inclui destacar a qualidade de nossos produtos, oferecer um processo de compra simplificado e proporcionar um suporte online eficiente. Queremos que a experiência online reflita os valores e a confiabilidade associados à nossa marca.

### **Aprimoramento da Colaboração entre Modelos de Negócio:**

- Como a empresa está integrando e colaborando entre os modelos de negócio tradicional e online?

Resposta: Estamos trabalhando na integração de sistemas para garantir consistência operacional. Além disso, incentivamos a colaboração entre as equipes tradicionais e online para compartilhar conhecimentos e experiências.

- Existem iniciativas específicas para promover a sinergia entre as operações tradicionais e online?

Resposta: Sim, implementamos programas de treinamento para equipes de ambas as operações, facilitando a compreensão mútua dos processos. Além disso, promovemos ofertas combinadas para clientes que desejam aproveitar ambos os canais.

### **Dificuldades Operacionais:**

- Quais foram os maiores desafios operacionais enfrentados durante a transição para o mercado de vendas online?

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

Resposta: Os principais desafios incluíram a adaptação de processos internos para atender à demanda online e a garantia da eficiência na gestão do estoque e logística. Superar resistências à mudança também foi um aspecto importante.

- Como a empresa abordou ou está abordando esses desafios?

Resposta: Implementamos um plano abrangente de treinamento, atualizamos nossos sistemas de gestão e estabelecemos parcerias estratégicas para otimizar a logística. Estamos constantemente monitorando e ajustando nossas operações para enfrentar esses desafios.

### **Estratégias de Navegação no Mercado Digital:**

- Quais estratégias a empresa está adotando para ter sucesso no mercado digital?

Resposta: Investimos em estratégias de SEO, marketing de conteúdo e presença ativa nas redes sociais. Além disso, estamos atentos às tendências do consumidor online para ajustar continuamente nossas estratégias.

- Como está sendo a adaptação às tendências e demandas do consumidor online?

Resposta: Estamos ágeis na incorporação de feedbacks dos clientes e na introdução de novos recursos que atendam às expectativas do consumidor online. A análise constante das métricas de desempenho também nos orienta nesse processo.

### **Sinergias Entre os Modelos de Negócio:**

- Identificaram-se sinergias entre os modelos de negócio tradicional e online? Se sim, quais são elas?

Resposta: Sim, identificamos sinergias, especialmente na promoção cruzada de produtos e no compartilhamento de recursos como logística e suporte técnico. Essas sinergias fortalecem nossa posição no mercado.

- Como a empresa está capitalizando essas sinergias para melhorar o desempenho global?

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

Resposta: Estamos aproveitando essas sinergias para oferecer pacotes integrados aos clientes, maximizando a eficiência operacional e melhorando a experiência do cliente em ambos os canais.

### **Avaliação de Resultados:**

- Como a empresa avalia o desempenho atual nos dois modelos de negócio?

Resposta: Realizamos avaliações regulares de métricas-chave, como conversões online, satisfação do cliente e receitas. Até agora, os resultados são positivos, mas continuamos aprimorando nossas estratégias com base nas análises.

- Existem métricas específicas sendo monitoradas para medir o sucesso na expansão online?

Resposta: Estamos focados em métricas como taxa de conversão online, tempo médio de permanência no site e avaliações dos clientes. Essas métricas nos ajudam a entender o impacto da expansão online e orientam nossas decisões futuras.

Ao analisar atentamente as respostas fornecidas durante as entrevistas, torna-se evidente que a empresa está enfrentando os desafios da ambidestria com uma abordagem estratégica e proativa. A empresa, ao reconhecer as crescentes demandas do mercado digital, está demonstrando uma postura adaptativa, buscando constantemente ajustar seus processos para atender às expectativas desse novo cenário. Essa dedicação reflete o compromisso da empresa em equilibrar efetivamente seus modelos de negócios tradicional e online, garantindo uma presença competitiva em ambos os ambientes.

As oportunidades identificadas nas respostas das entrevistas apontam para uma mentalidade de crescimento por parte da empresa. A diversificação do portfólio online e o investimento em estratégias de marketing digital indicam uma busca ativa por expansão e alcance de novos mercados. Esse movimento estratégico demonstra uma compreensão sólida das dinâmicas do ambiente de negócios contemporâneo, onde a presença digital eficaz é crucial para o sucesso a longo prazo.

No entanto, os desafios operacionais ressaltam a necessidade contínua de inovação e ajustes. Essas reflexões lançam as bases para uma análise mais aprofundada por meio da

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

ferramenta SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) que será abordada no próximo capítulo. A análise SWOT oferecerá insights estratégicos valiosos para direcionar o desenvolvimento dos modelos de negócios tradicional e online, explorando suas forças, mitigando fraquezas e capitalizando oportunidades diante dos desafios do mercado em constante evolução.

Em síntese, as entrevistas não apenas forneceram uma visão aprofundada da postura atual da empresa em relação à ambidestria, mas também sinalizaram claramente áreas-chave que requerem atenção contínua.

#### **4.4 Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica poderosa que permite identificar e avaliar fatores internos e externos que impactam diretamente os modelos de negócios tradicional e online da empresa em estudo (Oliveira, 2001).

Para auxiliar na definição dos objetivos da organização foi realizada a matriz SWOT para os modelos tradicionais e online

##### **4.4.1 Análise SWOT do modelo de negócio tradicional**

Essa análise SWOT destaca a robustez do modelo de negócio tradicional, incluindo uma base consolidada de clientes e experiência de longa data. No entanto, enfrenta o desafio das mudanças nos padrões de compra e a crescente concorrência online. Há oportunidades de expansão no mercado tradicional, mas é crucial se adaptar às demandas online, sendo observado a análise de SWOT na figura 5 a seguir.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

**Figura 5** – Análise SWOT de Modelo de Negócio Tradicional

Forças (Internas)	Fraquezas (Internas)
Reputação estabelecida	Dependência de canais de venda direta
Base de clientes consolidada	Limitação na cobertura geográfica
Expertise no setor	Menor visibilidade comparada ao online
Suporte técnico confiável	Potencial limitado para expansão
Oportunidades (Externas)	Ameaças (Externas)
Parcerias com revendedores locais	Crescente concorrência online
Diversificação de produtos e serviços	Mudanças nas preferências do cliente
Estratégias de marketing local	Impacto de eventos externos (pandemia)
Exploração de nichos de mercado	Regulamentações comerciais

Fonte: Autor (2024)

As forças internas no modelo tradicional de automação comercial apontam para elementos fundamentais que fortalecem a posição da empresa no mercado. A reputação positiva da empresa no mercado constitui uma força significativa, servindo como um ativo valioso para atrair novos clientes. A base de clientes consolidada não apenas proporciona receita contínua, mas também é uma fundação sólida para futuras expansões e oportunidades de negócios. A expertise da empresa no setor emerge como um diferencial competitivo, permitindo a entrega consistente de produtos e serviços de alta qualidade, o que é crucial no ambiente altamente especializado da automação industrial. Além disso, o suporte técnico confiável oferecido pela empresa não apenas fortalece a relação com os clientes existentes, mas também contribui para a construção de uma reputação de confiança no mercado.

O modelo tradicional também apresenta fraquezas internas que precisam ser gerenciadas. A dependência de canais de venda direta pode limitar as opções de alcance, tornando a empresa suscetível a flutuações no ambiente de vendas diretas. A limitação na cobertura geográfica representa uma barreira para atingir novos mercados, enquanto a menor

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

visibilidade em comparação com modelos online destaca a necessidade de estratégias eficazes de promoção e marketing para manter a relevância no cenário atual.

Quanto às oportunidades externas, explorar parcerias com revendedores locais é uma estratégia promissora para ampliar a distribuição dos produtos, alcançando novos segmentos de clientes. A diversificação de produtos e serviços pode ser uma resposta eficaz às demandas em evolução do mercado, oferecendo soluções inovadoras que atendam às necessidades emergentes dos clientes. Estratégias de marketing local têm o potencial de aumentar a visibilidade da empresa na comunidade, consolidando sua presença em mercados específicos. Além disso, a exploração de nichos de mercado específicos pode abrir portas para oportunidades de crescimento sustentável e diferenciado.

Entretanto, o modelo tradicional também enfrenta ameaças externas que exigem atenção estratégica. A crescente concorrência online representa um desafio constante, exigindo que a empresa fortaleça sua presença digital e explore estratégias para permanecer competitiva. Mudanças nas preferências do cliente podem impactar negativamente modelos existentes, exigindo agilidade e capacidade de adaptação para acompanhar as evoluções do mercado. Eventos externos, como pandemias, podem ter impactos significativos nas operações tradicionais, sublinhando a importância da resiliência e flexibilidade no modelo de negócios. Além disso, as mudanças nas regulamentações comerciais podem impor desafios adicionais à operação do modelo tradicional, exigindo conformidade e revisão contínua de práticas comerciais.

#### 4.4.2 Análise SWOT do modelo de negócio online

O modelo de negócio online destaca a globalidade e a variedade de produtos, mas enfrenta desafios intensos de concorrência e dependência de tecnologia. As oportunidades incluem o crescimento contínuo do mercado online, mas é crucial gerenciar custos e permanecer adaptável às mudanças no ambiente digital. Desta forma, é possível fazer a análise SWOT de modelo de negócio online como demonstrado na figura 6 a seguir.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

**Figura 6** – Análise SWOT de Modelo de Negócio Online

<b>Forças (Internas)</b>	<b>Fraquezas (Internas)</b>
Variedade de produtos online	Dependência de logística para entrega
Acessibilidade e conveniência online	Custos de manutenção da loja virtual
Presença em plataformas de e-commerce	Competição acirrada no ambiente online
Equipe de suporte online	Desafios na gestão de estoque virtual
<b>Oportunidades (Externas)</b>	<b>Ameaças (Externas)</b>
Crescimento do mercado online	Rápida evolução tecnológica
Parcerias estratégicas online	Exigências regulatórias para e-commerce
Estratégias de marketing digital	Comportamento do consumidor online
Exploração de mercados globais	Concorrência de grandes players online

Fonte: Autor (2024)

O modelo de negócio online de automação comercial apresenta diversas forças internas que impulsionam seu sucesso, incluindo uma ampla variedade de produtos, acessibilidade e conveniência online, presença em plataformas de e-commerce e uma equipe de suporte eficiente. No entanto, desafios como dependência logística, custos de manutenção da loja virtual, competição online e desafios na gestão de estoque exigem atenção estratégica.

As oportunidades externas destacam o crescimento contínuo do mercado online, com espaço para expansão, parcerias estratégicas, estratégias de marketing digital e exploração de mercados globais. Parcerias estratégicas online podem proporcionar colaborações valiosas que impulsionam ainda mais a visibilidade e alcance da empresa. Estratégias de marketing digital são cruciais nesse ambiente, permitindo que a empresa se destaque em meio à concorrência e alcance seu público-alvo de maneira eficaz.

No entanto, ameaças como evolução tecnológica rápida, regulamentações para e-commerce, mudanças no comportamento do consumidor online e a concorrência de grandes players online demandam adaptação constante e inovação. O comportamento do consumidor

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

online é uma variável dinâmica, e compreendê-lo é essencial para ajustar estratégias de marketing e experiência do cliente. A concorrência de grandes players online destaca a importância da diferenciação e inovação para competir eficazmente nesse ambiente competitivo.

#### **4.5 Análise SWOT das sinergias entre os modelos de negócios**

A matriz SWOT da sinergia (Apêndice B – Quadro 4) destaca as oportunidades de sinergia entre os modelos tradicional e online, relacionando os fatores competitivos, a alavancagem das forças comuns e a mitigação de ameaças compartilhadas. É crucial capitalizar as forças e oportunidades enquanto se gerenciam efetivamente as fraquezas e ameaças para alcançar uma integração estratégica bem-sucedida.

Para isso foi considerado as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada modelo, identificando as sinergias entre os fatores, bem como os desafios cruciais para a integração estratégica. Conforme a matriz SWOT a reputação estabelecida e a base de clientes consolidada surgiram como pontos fortes, enquanto a dependência de canais diretos e a menor visibilidade online foram identificadas como fraquezas potenciais.

A sinergia entre os modelos pode ser alcançada pela integração cuidadosa entre os fatores, como a expertise do setor, suporte técnico confiável e variedade de produtos online. No entanto, desafios como a concorrência online intensa e a adaptação ao ambiente digital exigirão estratégias específicas. O dilema enfrentado pela empresa reside na necessidade de manter o modelo de negócio consolidado ao longo de décadas, centrado na automação comercial, enquanto se aventura no mercado de vendas online. A abordagem ambidestra se torna essencial para equilibrar a manutenção do modelo tradicional e a incursão no digital.

A partir das análises acima, foi necessária a realização de uma matriz SWOT cruzada para avaliar a relação entre fatores competitivos. A matriz SWOT cruzada revela estratégias específicas, delineando caminhos para a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização (Azevedo, Costa, 2001).

O peso atribuído para os cruzamentos foi de 9 para forte relação, 3 para média relação e 1 para pouca relação. Considerou-se um peso de 9 para os cruzamentos de forte relação, 3 para média relação e 1 para pouca relação, (Tabela 1).

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

**Tabela 1 – Análise SWOT cruzada**

<b>Fatores</b>	<b>Forças (Internas)</b>	<b>Fraquezas (Internas)</b>	<b>Oportunidades (Externas)</b>	<b>Ameaças (Externas)</b>
Reputação Estabelecida	9	-	-	3
Base de Clientes Consolidada	9	1	9	3
Expertise no Setor	9	3	9	3
Suporte Técnico Confiável	9	3	9	3
Variedade de Produtos Online	9	3	9	3
Acessibilidade e Conveniência Online	9	3	9	3
Presença em Plataformas de E-commerce	9	3	9	3
Equipe de Suporte Online	9	3	9	3

Fonte: Autor (2024)

**Pontuação Total por Fator:**

- Forças (Internas): 72
- Fraquezas (Internas): 22
- Oportunidades (Externas): 72
- Ameaças (Externas): 24

**Análise:**

- A pontuação mais alta está nas oportunidades, indicando uma forte base para a sinergia entre os modelos.
- As forças e oportunidades devem ser alavancadas, enquanto as fraquezas e ameaças precisam ser gerenciadas.
- Estratégias focadas em base de clientes consolidada e expertise no setor são vitais para maximizar a sinergia.

A pontuação total por fator destaca a necessidade de foco nas forças e oportunidades, enquanto simultaneamente enfrenta e corrige as fraquezas internas. Este é um indicativo claro

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

de que o plano de ação deve direcionar esforços consideráveis para otimizar as forças existentes e explorar as oportunidades identificadas.

As oportunidades externas, como variedade de produtos online, acessibilidade e presença em plataformas de e-commerce, também foram identificadas como pontos fortes, sugerindo que a integração estratégica pode capitalizar efetivamente essas vantagens. As ameaças externas, embora presentes, foram avaliadas com um peso menor, indicando que, com uma abordagem estratégica adequada, essas ameaças podem ser mitigadas ou transformadas em oportunidades.

As forças internas, como reputação estabelecida, base de clientes consolidada e expertise no setor, receberam pontuações significativas, indicando que esses elementos são pontos-chave para aproveitar sinergias entre os modelos. Por outro lado, as fraquezas internas, embora existentes, demonstram um potencial para melhoria e correção.

A conclusão dessa análise destaca a necessidade de um plano de ação abrangente que considere a interdependência dos modelos e aborde os desafios identificados. Este plano de ação, baseado no método 5W2H, visa integrar os modelos de negócios tradicional e online, considerando as conclusões da análise SWOT. O sucesso da implementação dependerá da colaboração efetiva entre diferentes departamentos, monitoramento constante e a flexibilidade para ajustes à medida que a empresa avança nesse processo de integração estratégica.

#### **4.6 Delineamento das estratégias: 5W2H**

Este plano de ação, baseado no método 5W2H, visa integrar os modelos de negócios tradicional e online, considerando as conclusões da análise SWOT, aproveitando as forças identificadas e gerenciando as fraquezas e ameaças. A implementação gradual e monitoramento constante garantirão uma transição suave e eficaz. O sucesso da implementação dependerá da colaboração efetiva entre diferentes departamentos, monitoramento constante e a flexibilidade para ajustes à medida que a empresa avança nesse processo de integração estratégica, quadro 3.

A validação desse plano ocorreu por meio de interações regulares com os principais gestores da empresa. Essa validação colaborativa não apenas assegurou que as estratégias propostas estivessem alinhadas com as metas organizacionais, mas também permitiu a identificação de perspectivas valiosas, enriquecendo ainda mais o plano de ação.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

É crucial destacar que a implementação gradual e o monitoramento contínuo propostos no plano proporcionam uma resposta ágil a qualquer desafio ou oportunidade que surja durante a transição. A capacidade de adaptar-se rapidamente é um elemento essencial para o sucesso nesse ambiente dinâmico, e o plano foi projetado para fornecer a agilidade necessária para enfrentar as complexidades do mercado.

O plano de ação desdobra-se em cinco etapas estratégicas. Primeiramente, propomos o desenvolvimento de uma estratégia digital robusta, diferenciando-se da concorrência e compreendendo as necessidades dos clientes online. Em seguida, a implementação efetiva dessa estratégia envolve a criação de uma loja virtual intuitiva, campanhas de marketing direcionadas e atendimento ao cliente eficiente.

A terceira etapa foca na integração dos modelos de negócios, adotando o omnichannel para unificar os canais de venda online e offline. A criação de promoções conjuntas e a unificação do programa de fidelidade reforçam a sinergia entre os dois modelos.

A quarta etapa enfoca o monitoramento constante, avaliando a efetividade das estratégias online por meio de KPIs e a coleta de feedback dos clientes para identificar pontos de melhorias.

Por fim, a quinta etapa envolve ajustes e adaptações contínuas conforme os resultados das avaliações. A flexibilidade é essencial para responder às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes, garantindo uma transição suave para o modelo de negócios integrado.

Ao enfatizar a maximização das forças e oportunidades, combinada com a gestão proativa de fraquezas e ameaças, a empresa se posiciona para manter a adaptabilidade exigida para gerenciar eficazmente seus modelos de negócios, seja de forma integrada ou independente, de acordo com as demandas dinâmicas do mercado.

Dessa forma, o plano não apenas busca alcançar a sinergia entre os modelos, mas também estabelece uma estrutura resiliente, moldada para a gestão ambidestra quando necessário. A colaboração contínua, aliada à flexibilidade incorporada ao plano, representa uma abordagem estratégica holística que visa o sucesso sustentável da empresa nos cenários tradicional e online

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

### Quadro 3 – Plano de Ação 5W2H

O quê (What)	Por quê (Why)	Quando (When)	Onde (Where)	Responsável	Como (How)	Como Medir (How to Measure)
Integração da Base de Clientes	Maximizar alcance e fidelidade de clientes	Implementação gradual com cronograma claro	Ambientes online e tradicional	Equipe de Marketing e TI	Desenvolver estratégias de transição, campanhas de fidelidade online, implementar sistema de migração de dados	Número de clientes migrados para o sistema online; Taxa de retenção de clientes na loja online; Nível de satisfação do cliente.
Reforço na Equipe de Suporte Online	Garantir suporte técnico eficaz	Durante todo o processo de transição	Ambientes online e tradicional	Atendimento ao Cliente e TI	Capacitar equipe, implementar chat online, desenvolver tutoriais e FAQs	Tempo médio de resposta da equipe de suporte ao cliente; Taxa de resolução de problema na primeira interação.
Maximização da Reputação Estabelecida	Potencializar imagem positiva	Durante todo o processo de transição	Ambientes online e tradicional	Departamento de Comunicação e Relações Públicas	Desenvolver campanha de comunicação integrada, estabelecer parcerias estratégicas, monitorar redes sociais	Número de menções da empresa em redes sociais e plataformas de feedbacks.
Implementação Gradual	Garantir transição eficiente	Durante todo o processo de transição	Ambientes online e tradicional	Gerência de Projeto	Estabelecer cronograma, realizar testes piloto, monitorar indicadores-chave	Porcentagens de tarefas concluídas dentro do prazo do cronograma; Número de ajustes realizados no plano e sua efetividade
Presença em Plataformas de E-commerce e Online	Maximizar visibilidade digital	Durante todo o processo de transição	Plataformas digitais relevantes	Equipe de Marketing Digital e TI	Otimizar presença em plataformas, investir em SEO, desenvolver conteúdo de qualidade	Posição da empresa nos resultados de buscas e tráfego gerado em plataformas online.

Fonte: Autor (2024)

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

## 5. CONCLUSÃO

No decorrer deste estudo estratégico, foi explorado minuciosamente os modelos de negócios tradicional e online de uma empresa de automação comercial. A atuação no comércio de vendas online e o investimento em estratégias de marketing digital indicam uma busca ativa por expansão e alcance de novos mercados. Esse movimento estratégico demonstra uma compreensão sólida das dinâmicas do ambiente de negócios contemporâneo, onde a presença digital eficaz é crucial para o sucesso a longo prazo.

Através da aplicação da ferramenta robusta do *Business Model Canvas* para mapear detalhadamente os modelos de negócios tradicional e online da empresa, foi possível aprofundar a compreensão das dinâmicas internas e externas que moldam as operações. A análise SWOT resultante proporcionou uma visão abrangente, destacando não apenas as forças e fraquezas internas, mas também as oportunidades e ameaças emergentes no ambiente de negócios.

Os desafios operacionais mencionados nas entrevistas ressaltam a necessidade contínua de inovação e ajuste de processos. A transição para o mercado de vendas online não é isenta de obstáculos, e as dificuldades operacionais destacam a importância de uma abordagem flexível e adaptativa para superar barreiras. A empresa precisa estar preparada para investir em soluções que otimizem a eficiência operacional, desde a logística até a interação com os clientes online.

A possibilidade de gestão independente ou ambidestra está intrinsecamente vinculada à estrutura flexível do plano de ação. Ao buscar uma sinergia eficaz entre os modelos e ao mesmo tempo permitir ajustes dinâmicos, a empresa posiciona-se estrategicamente para enfrentar os desafios do mercado em constante transformação.

Em última análise, este estudo fornece não apenas uma visão clara das oportunidades e desafios, mas também um plano pragmático para a implementação. O sucesso na execução deste plano não apenas fortalecerá a posição competitiva da empresa, mas também a capacitará a gerenciar de forma proativa dois modelos de negócios, independentemente ou de maneira ambidestra, consolidando-se como um player ágil e resiliente no cenário empresarial contemporâneo.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

## REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. (2014) *Business model innovation: Concepts, analysis, and cases*. Routledge.
- AZEVEDO, M. C. D., & COSTA, H. G. (2001). Métodos para Avaliação da Postura Estratégica, Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, 8(02).
- BASANI, ALINE (2021). A ambidestria nas empresas familiares: caminho para inovação e sustentabilidade.
- BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK (2009). *Towards a multidisciplinary definition of innovation*.
- BIRKINSHAW, J., & Gibson, C. (2004). *Building ambidexterity into an organization*. MIT Sloan Management Review, 45(4), 47-55.
- CHESBROUGH, H. *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- CHIRICO, F., et al. (2011). *The governance of ambidextrous daughters in family-owned business groups*. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1342-1369.
- CHRISMAN, J. J., et al. (2012). *Resources and Capabilities of Family Firms: A Framework for Comparing Across Contexts*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1143-1160.
- CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., & SHARMA, P. *Refining the concept of governance in family firms*. *Family Business Review*, 31(1), 18-31.
- DE MASSIS, A., et al. (2013). *Family business innovation: A resource-based view of innovative behavior*. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 821-836.
- DYSON, R. G. (2004). *Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick*. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640
- DYER JR, W. G., & HANDLER, W. C. *Entrepreneurship and family business: Exploring the connections*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- EUROMONITOR INTERNACIONAL (2022). Seis ações que os varejistas podem tomar para refazer a loja do futuro.
- FRITSCHER, B. & PIGNRUR, Y. (2015). *Extending the Business Model Canvas: A Dynamic Perspective*. *Italy: International Symposium on Business Modeling and Software Design*.
- GHAZINOORY, S., ABDI, M., & AZADEGAN-MEHR, M. (2011). *SWOT Methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future*. *Journal of business economics and management*, 12(1), 24-48

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

- GIBSON, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- GUPTA, A. K., et al. (2006). *Is strategic emphasis on exploration and exploitation a deterrent to innovation?* *Organization Science*, 17(6), 636-649.
- HAGIU, A., & WRIGHT, J. Multi-sided platforms. *International Journal of Economic Theory*, 15(2), 157-183.
- HILL, T., & WESTBROOK, R. (1997). *SWOT Analysis: it's time for a product recall*. *Long range planning*, 30(1), 46- 52.
- KAPLAN, A. M., & HAENLEIN, M. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. Pearson. LAUDON, K. C., & TRAVER, C. G. *E-commerce 2017*. Pearson.
- LAURSEN, K., & FOSS, N. J. *New human resource management practices, complementarities and the impact*.
- LEWIN, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). *Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms*. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- LEE, S. Y., KIM, Y., & KIM, J. *Effects of technology innovation capability on firm performance in e-commerce*. *Sustainability*, 12(1), 73.
- LUO, Y.; RUI, H. *An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies*. *Academy of Management Perspectives* (2009).
- MARCH, J. G. (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- NETO, R. E. (2011). ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial, p. 19.
- OLIVEIRA N. DE SOUZA AMANDA (2020). Plano de negócio: Criação de uma empresa especializada em Marketing e Inovação em Belo Horizonte.
- OLIVEIRA, L. F. S.; DINIZ, F. L. B. (2001) Apostila do curso de manutenção centrada em confiabilidade. Foz do Iguaçu: DNV Principia, p. 102
- O'REILLY, C.; TUSHMAN, M. (2008). *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*. *In Research in Organizational Behavior*, v. 28, p. 185-206.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

OSTERWALDER, A. (2004). *The Business Model Ontology, a Proposition in a DesignScience Approach*. l' Université de Lausanne L'École des Hautes Etudes Commerciales.

PORTER, M. E. *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, 79(3), 63-78.

PORTER, M. E (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

POPADIUK S.; BIDO DE S. D. (2016). *Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms*

RAISCH, S., et al. (2009). *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*. *Organization Science*, 20(4), 685-695.

REVISTA EXAME (2020). E-commerce vende R\$ 33 bilhões na pandemia puxado por alimentos e bebidas.

RONDI, E., GENTILE, L., & MASCIA, D. V. *The role of communication in managing family firms' business model integration*. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100246.

ROGERS, P. *Digital transformation using low-code platforms*. Springer.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper & Brothers. SIRMON, D. G., et al. (2007). *Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects*. *Journal of Management*, 33(6), 754-781.

TEECE, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. *Long range planning*, 43(2), 172-194

TUSHMAN, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1997). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. *California Management Review*, 38(4), 8- 30.

VENKATRAMAN, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2006). *Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector*. *Proceedings of the Annual Meetings of the Academy of Management Meetings, Honolulu, Hawaii*.

VOLBERDA, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). *Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution*. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111- 2136.

WESTERMAN, G., BONNET, D., & MCAFEE, A. *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

YING, Y. (2010). *SWOT-TOPSIS Integration method for strategic decision*. In *2010 International Conference on E-Business and E-Government* (p. 1575-1578). IEEE.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

ZAHRA, S. A., et al. (2008). *Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 959-985.

ZAHRA, S. A., HAYTON, J. C., & SALVATO, C. *Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-116.

ZELLWEGER, T. M., & NASON, R. S. *A stakeholder perspective on family firm performance*. *Family Business Review*, 23(3), 203-216.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

## APÊNDICE A

### ANÁLISE DA AMBIDESTRIA EM MODELOS DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO

#### Roteiro de Entrevista (Gerencial)

Nome:

Idade:

Sexo:

Cargo:

#### Contexto Metodológico: Motivação para expansão online

##### Perguntas

- 1) Qual foi a principal motivação por trás da decisão de expandir para o mercado de vendas online?
- 2) Como a empresa percebe as oportunidades e desafios associados à presença online?

#### Contexto Metodológico: Programa de Ideias e Estratégias

##### Perguntas

- 3) Quais foram as ideias-chave ou estratégias consideradas durante o desenvolvimento do modelo de negócio online?
- 4) Como a empresa planeja diferenciar seus produtos e serviços no ambiente online?

#### Contexto Metodológico: Aprimoramento da Colaboração entre Modelos de Negócio:

##### Perguntas

- 5) Como a empresa está integrando e colaborando entre os modelos de negócio tradicional e online?
- 6) Existem iniciativas específicas para promover a sinergia entre as operações tradicionais e online?

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

### **Contexto Metodológico: Dificuldades Operacionais**

#### **Perguntas**

- 7) Quais foram os maiores desafios operacionais enfrentados durante a transição para o mercado de vendas online?
  
- 8) Como a empresa abordou ou está abordando esses desafios?

### **Contexto Metodológico: Estratégias de Navegação no Mercado Digital:**

#### **Perguntas**

- 9) Quais estratégias a empresa está adotando para ter sucesso no mercado digital?
  
- 10) Sobre o programa de ideias da empresa, como que surgiu? Você o considera um incentivo a inovação? Tem como explica como ele é estruturado?

### **Contexto Metodológico: Sinergias Entre os Modelos de Negócio:**

#### **Perguntas**

- 11) Identificaram-se sinergias entre os modelos de negócio tradicional e online? Se sim, quais são elas?
  
- 12) Como a empresa está capitalizando essas sinergias para melhorar o desempenho global??

### **Contexto Metodológico: Avaliação de Resultados:**

#### **Perguntas**

- 13) Como a empresa avalia o desempenho atual nos dois modelos de negócio?
  
- 14) Existem métricas específicas sendo monitoradas para medir o sucesso na expansão online?

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

## APÊNDICE B

**Quadro 4 – Matriz SWOT de Sinergia entre os Modelos de Negócios**

Fatores	Forças (Internas)	Fraquezas (Internas)	Oportunidades (Externas)	Ameaças (Externas)
Reputação Estabelecida	Ambos os modelos podem se beneficiar da reputação consolidada, aproveitando-a para construir confiança online.	-	-	A reputação pode ser afetada pela crescente concorrência online.
Base de Clientes Consolidada	Integração de clientes do modelo tradicional ao online, ampliando o alcance da base consolidada.	Dependência de canais diretos pode limitar a migração de clientes para o ambiente online.	Oportunidade de retenção e fidelização ao oferecer uma experiência online.	Concorrência online pode atrair parte da base consolidada.
Expertise no Setor	Aplicação da experiência no setor para inovações tanto no modelo tradicional quanto online.	Desafios na adaptação ao ambiente online podem surgir devido à falta de visibilidade.	Exploração de nichos de mercado online com base na expertise existente.	Ameaça de menor visibilidade online em comparação com concorrentes.
Suporte Técnico Confiável	Implementação de suporte técnico online, fortalecendo ambas as frentes de negócios.	Desafios na gestão de estoque virtual podem exigir suporte técnico mais robusto.	Oportunidade de oferecer suporte técnico online em mercados globais.	Necessidade de suporte técnico intensificado devido à competição acirrada online.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)

Variedade de Produtos Online	A variedade online pode atrair clientes do modelo tradicional e conquistar novos públicos.	Dependência de logística pode impactar a entrega eficiente de uma variedade ampliada.	Exploração de mercados globais com base na variedade de produtos online.	Competição acirrada online pode exigir inovação constante na variedade de produtos.
Acessibilidade e Conveniência Online	Oferta de conveniência e acessibilidade para clientes de ambas as frentes de negócios.	Custos de manutenção da loja virtual podem afetar a acessibilidade online.	Estratégias de marketing digital podem destacar a conveniência online.	Evolução rápida da tecnologia pode desafiar a manutenção da acessibilidade.
Presença em Plataformas de E-commerce	Utilização de plataformas de e-commerce para potencializar a presença online.	Competição online intensa pode impactar a visibilidade nessas plataformas.	Parcerias estratégicas online podem ser fortalecidas com a presença nessas plataformas.	Exigências regulatórias específicas dessas plataformas podem representar ameaças.
Equipe de Suporte Online	Integração de equipe de suporte online para ambos os modelos, garantindo consistência.	Desafios na gestão de estoque virtual podem exigir suporte técnico adicional.	Estratégias de marketing digital podem destacar o suporte online como diferencial.	Rápida evolução tecnológica pode exigir constante atualização da equipe.

Fonte: Autor (2024)

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – [thales.engmet@gmail.com](mailto:thales.engmet@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - [cortimiglia@gmail.com](mailto:cortimiglia@gmail.com)