

## 6 Conclusão

Se, no momento histórico em que foram criadas, as empresas públicas de TIC atuavam em um ambiente relativamente confortável, hoje elas enfrentam um ambiente mais competitivo e com elevadas exigências de seus clientes. Além disso, o acelerado ritmo de inovações tecnológicas também aumenta a necessidade de que elas próprias se renovem, para que se mantenham atualizadas e em condições de exercer com sucesso suas funções. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa foi de propor um arcabouço analítico para auxiliar os gestores na análise estratégica dessas empresas. Esse ferramental, que é uma variação do modelo SNA de MACEDO-SOARES (2002), além de propor uma abordagem relacional, incorpora construtos e variáveis pertinentes ao empreendedorismo público.

A abordagem relacional, que considera as implicações de alianças e de outros relacionamentos, é particularmente importante para as empresas de TIC. Afinal, a tecnologia evolui rapidamente, criando possibilidades e necessidades, em todos os tipos de sistemas de informação, desde os grandes sistemas estruturadores corporativos até a computação pessoal nos diversos tipos de equipamentos hoje disponíveis. Para essas empresas, as alianças estratégicas são um importante instrumento para o desenvolvimento de produtos em conjunto, seja com clientes ou com outras empresas de TIC, para a aquisição de conhecimentos e para a redução de custos.

Ao mesmo tempo, considera-se especialmente importante que organizações desse setor atuem com pró-atividade, sejam inovadoras e tenham certa propensão ao risco, isso é, sejam empreendedoras. Assim como o empreendedorismo organizacional pode impactar positivamente nos resultados de empresas privadas, as organizações públicas de TIC também podem ser mais bem sucedidas com o empreendedorismo público. É até mesmo difícil de imaginar como uma empresa de serviços de TIC pode ter um bom desempenho ao longo do tempo sem uma orientação empreendedora.

Para ilustrar como o arcabouço proposto pode agregar valor para os administradores das empresas públicas de TIC, ao trazer novos *insights* para suas tomadas de decisões estratégicas, foram realizados quatro estudos de caso em empresas públicas municipais, estaduais e federais. Em cada uma delas foi feita uma investigação documental, *survey* com gestores de diversos níveis organizacionais e entrevistas em profundidade com gerentes de nível estratégico. Assim, foram considerados não apenas os fatos, mas também as percepções dos gestores que participaram das entrevistas ou que responderam o questionário. As três diferentes fontes permitiram identificar informações que apareceram de forma convergente.

Os resultados das quatro empresas mostraram importantes semelhanças entre as suas estratégias, principalmente quanto à ampla gama de produtos e serviços que elas oferecem e pela sua diferenciação por suporte aos seus respectivos clientes. Esse suporte é baseado no profundo conhecimento que os seus técnicos adquiriram dos processos de negócio dos órgãos de governo para os quais prestam serviços.

No entanto, mesmo sob o ponto de vista da análise estratégica tradicional, entendendo por tradicional aquela que utiliza modelos integrativos, mas que não incorpora a abordagem relacional nem o empreendedorismo, foram observadas importantes fontes de inconsistência entre a estratégia intencionada e os fatores macroambientais e organizacionais.

A análise por meio da abordagem relacional evidenciou que importantes inconsistências podem ser minimizadas, ou até mesmo eliminadas, por meio do estabelecimento de alianças estratégicas. Ameaças decorrentes de fatores ambientais podem ser minimizadas, ou até mesmo, eliminadas. Fraquezas, também podem ser contornadas por meio das alianças.

Os gestores das empresas da pesquisa são favoráveis à formação de alianças e, de fato, elas formam redes com seus clientes e outras empresas, principalmente fornecedores de produtos e serviços de TIC. No entanto, essas alianças acontecem quase que exclusivamente de forma emergente. Ficou evidenciado que a inclusão da abordagem relacional no processo de planejamento pode contribuir para uma melhor gestão das alianças e, conseqüentemente, para assegurar uma maior adequação da estratégia à empresa e ao seu contexto competitivo.

De forma geral, os gestores das quatro empresas admitem a importância de que a sua empresa seja empreendedora e que o seu nível de empreendedorismo está abaixo do desejado. A variação que foi introduzida no arcabouço permitiu que fosse evidenciado como as variáveis organizacionais e ambientais estão contribuindo para as três dimensões do empreendedorismo. Dessa forma, a administração pode perceber a situação em que sua empresa se encontra do ponto de vista da existência de inconsistências da estratégia e propor medidas que levem à sua melhor adequação.

Em suma, a aplicação do arcabouço analítico nas quatro empresas demonstrou o seu potencial para a administração. A aplicação integrada dos construtos da análise estratégica tradicional, da abordagem relacional e do empreendedorismo público, contribuiu para formulações de estratégias com uma melhor adaptação ao ambiente e aos fatores organizacionais.

Além da consulta aos documentos das empresas, a obtenção dos dados necessários foi realizada com base no corpo de gestores, seja por meio de entrevistas ou por meio da *survey*. A atuação da alta direção das empresas é necessária para a orientação empreendedora, mas ela não é suficiente. O comportamento dos demais gestores, bem como, o de parte significativa do conjunto de empregados também é relevante para as três dimensões do empreendedorismo. A visão dos empregados pode ser diferente da visão dos gestores. Por exemplo, gestores podem avaliar que o seu ambiente é participativo enquanto que outros empregados da empresa podem pensar ao contrário. No entanto, para tornar a consulta aos empregados sem cargos de gerência relevante, para os fins desta pesquisa, seria necessário identificar aqueles em situação de contribuir para a formulação da estratégia.

Outra recomendação de pesquisa seria a realização de um estudo longitudinal com empresas públicas de TIC. O objetivo seria o de analisar a relação de longo prazo entre os fatores macroambientais e organizacionais, a forma como a empresa se utiliza desses fatores para definir a sua estratégia e o desempenho alcançado. Uma pesquisa com estas características contribuiria para a elaboração da teoria, e traria novos *insights* sobre o processo de gestão das empresas alvo.

A abordagem de estudo de múltiplos casos permitiu que se verificasse se as descobertas foram relativas a uma empresa específica ou ao conjunto das

empresas envolvidas. De fato, foram descobertos fatos relevantes, mas restritos ao escopo de empresas específicas, mas, de uma forma mais geral, as principais descobertas são comuns, talvez em diferentes graus, às quatro organizações. Dessa forma, houve contribuição para o desenvolvimento da teoria de gestão estratégica, permitindo uma generalização analítica. Por outro lado, como já mencionado nas limitações do método, por meio de estudos de caso não é possível fazer uma generalização estatística dos dados aqui descobertos. Mas, acredita-se que existem oportunidades de novas pesquisas com métodos quantitativos que tratem dos temas aqui analisados, envolvendo o universo das empresas federais e estaduais e dos municípios das capitais de cada estado.

Existe carência de informações a respeito da TIC das prefeituras que não são de capitais. De fato, foram identificadas empresas em diversas prefeituras de médio porte, mas não houve um estudo sistemático nesta área. As empresas de TIC dessas prefeituras são de menor porte do que as empresas investigadas nesta tese, mas, provavelmente, existe um grande número delas. Cabe a questão de até que ponto o arcabouço analítico proposto também poderia ser aplicado com sucesso nesse ambiente.

A dinâmica da indústria da TIC, os novos produtos e serviços que são constantemente lançados no mercado, a quantidade de empresas privadas com a capacidade de prestar o mesmo tipo de serviço, são alguns fatores que tornam necessário que as empresas públicas de TIC tenham uma estratégia adequada. No seu contexto, é especialmente relevante que saibam explorar as oportunidades e seus pontos fortes, que realizem alianças e que sejam inovadoras. Isso não quer dizer que o arcabouço analítico não possa ser utilizado por outros tipos de organizações públicas, em ambientes menos dinâmicos e competitivos. Seria interessante realizar um estudo que investigue até que ponto o arcabouço analítico desta tese é aplicável nas demais empresas públicas.