

8

Discussão

Os fatores e constructos identificados pelos resultados desta pesquisa permitiram propor um arcabouço analítico para auxiliar a formulação, a implementação e o gerenciamento de estratégias de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) no caso de empresas que atuam em Redes de Alianças Estratégicas (RAEs). A seguir são apresentados: i) os fatores que influenciam a estratégia de TIC; ii) como os constructos de análise estratégica de empresas que atuam em RAEs influenciam a TIC de uma empresa; iii) como desenvolver e gerenciar uma estratégia de TIC no caso de empresas que atuam em RAEs.

8.1.

A influência da RAE sobre a TIC

A estratégia de TIC de uma empresa é afetada por fatores internos e externos, do domínio de negócios e do próprio domínio de TIC (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). Além destes domínios, é necessário reconhecer que as empresas que atuam em RAEs são por estas influenciadas. Os recursos pertinentes aos atores estratégicos de uma RAE têm impacto sobre a estratégia e sobre os recursos organizacionais da empresa-focal. De modo a poder obter vantagem competitiva proporcionada, total ou parcialmente, pela RAE da qual participa, a empresa-focal procura adaptar a sua estratégia para considerar os recursos aos quais tem acesso na sua RAE. O alinhamento estratégico de TIC à estratégia de negócios de uma empresa é, portanto, afetado parcialmente pela RAE, no caso de empresas que participam destas redes.

A RAE de uma empresa pode estimular o alinhamento estratégico de TIC desta empresa. Quanto mais intensos, variados, relevantes, corretamente gerenciados e coerentes com a missão da empresa forem os relacionamentos de uma RAE com a empresa-focal, maior coerência interna deverá haver entre a estratégia de TIC e a estratégia de negócios desta empresa, sob pena dela não conseguir capitalizar adequadamente, em seu próprio benefício, os recursos proporcionados pela sua RAE. A inexistência destes estímulos ao alinhamento estratégico de TIC, proporcionados pela RAE, não implicam necessariamente a

ausência deste alinhamento, que pode ocorrer por outros motivos, mas a ausência desta “pressão positiva” não estimulará esta coerência interna entre o domínio de TIC e o domínio de Negócios.

Além de afetar diretamente o alinhamento estratégico de TIC, uma RAE exerce influência especialmente sobre outras duas propriedades de TIC: maturidade e flexibilidade. A maturidade de TIC está diretamente relacionada ao seu alinhamento, o que é claramente apontado pelo COBIT (ITGI, 2007). A flexibilidade de TIC é tão mais necessária quanto maior for a necessidade de flexibilidade estratégica da empresa (KNOLL; JARVENPAA, 1994; BYRD, 2001; PRAHALAD; KRISHNAN, 2002). É esta flexibilidade que torna viável uma “margem” no alinhamento estratégica de TIC. Este alinhamento precisa ter margem de modo que a TIC possa, a todo tempo, apoiar as atividades operacionais da empresa e permitir inovações que lhe proporcionem vantagem competitiva.

8.2.

Características de RAE e sua influência sobre a TIC

Para identificar as características de RAE relevantes para a presente pesquisa e compreender as suas influências sobre a TIC da empresa-focal, foram escolhidas inicialmente 13 das características presentes na lista de referência de constructos e indicadores utilizados para captar dados sobre as implicações estratégicas das características de RAE, no nível da empresa, proposta por Macedo-Soares (2002). Os resultados da pesquisa telematizada e das entrevistas realizadas na Etapa 2 – Proposição do Arcabouço Analítico – permitiram a redução destas 13 características para 8, pertencentes ao domínio de ERA, apresentados no Quadro 24 – Arcabouço Proposto: Variáveis do Modelo.

Estas variáveis influenciam a TIC de várias formas (vide Quadro 10 – Conjunto de naturezas de influências). Algumas variáveis não têm influência definida sobre as propriedades de TIC analisadas; outras atuam no sentido de inibir algumas destas propriedades ou estimular outras. Estas influências variam de acordo com o cenário (positivo ou negativo) colocado para cada variável (vide Quadro 9 – Escala dicotômica das características de RAE).

As influências apresentadas no Quadro 26 – Arcabouço Proposto: Mapa de Influências RAE x TIC – indicam a existência de 4 tipos de influencias, classificadas de acordo com sua simetria, assimetria e indefinição (vide Quadro

18 – Pesquisa Telematizada: Classificação das Influências). Das 24 influências apontadas no Quadro 26, 17 são simétricas, 4 são assimétricas e 3 são parciais, com efeito positivo no cenário positivo. Apenas uma característica foi apontada por 70% ou mais dos respondentes como influenciadora das propriedades de TIC: a Governança na Rede. As principais conclusões são: i) no cenário positivo dos constructos do domínio de RAE, todos os constructos do domínio de TIC são afetados positivamente (ativa, favorece, aumenta, facilita, etc); ii) os constructos Cardinalidade, Centralidade e Status da empresa focal, do domínio de RAE, tem influências assimétricas, o que indica que apenas presença de uma empresa em uma RAE, independentemente do cenário destes constructos, implicará em influências positivas sobre as propriedades de TIC; iii) os constructos Cardinalidade, Natureza do Relacionamento e Experiência com alianças estratégicas, do domínio de RAE, não tem o seu sinal da sua influência definido em alguns cenários negativos.

8.3.

Gestão da estratégia TIC para empresas que atuam em RAEs

A gestão da estratégia da TIC é necessária a todas as empresas, pois a falta de alinhamento estratégico de TIC traz consigo a ineficiência e principalmente a ineficácia das operações de TIC para a empresa. Este alinhamento foi citado como fundamental por todos os entrevistados na Etapa 2 – Entrevistas - da presente pesquisa. Os gestores de TIC das empresas onde há este alinhamento sabem do seu valor e lutam para mantê-lo; os gestores de TIC das empresas onde não há este alinhamento têm uma percepção de ineficiência e ineficácia das suas áreas.

A influência de uma RAE sobre o alinhamento estratégico de TIC da empresa focal é moderada principalmente pelo quanto a TIC é estratégica na empresa. Se a TIC for estratégica para a empresa, a RAE pode estimular ou não este alinhamento. Um fator relevante a ser considerado para a gestão estratégica de TIC é o ambiente competitivo da empresa: quanto mais turbulento for este ambiente, mais freqüentes serão os redirecionamentos estratégicos da empresa, que precisa ter a sua área de TIC dinamicamente adaptada às suas novas necessidades.

Os gestores de TIC de empresas que atuam em ambientes dinâmicos, cuja TIC é considerada estratégica e cujas empresas participam de uma RAE,

precisam estar atentos às características da RAE e da empresa para poderem gerir estrategicamente, de forma dinâmica, as suas áreas.

No próximo e último capítulo desta pesquisa, apresentam-se as suas conclusões, destacando-se suas contribuições e sugestões para futuras pesquisas.