2
Referencial teórico

Este capítulo está dividido em duas partes: a revisão da literatura e o posicionamento teórico da pesquisa. A revisão focou os seguintes eixos temáticos: 1) empreendedorismo organizacional, com maior aprofundamento no empreendedorismo público; 2) alianças estratégicas e teoria de redes. Também incluiu uma breve revisão dos principais paradigmas de administração estratégica.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

2.1.
Revisão da literatura

2.1.1.
Empreendedorismo público

Os estudos sobre empreendedorismo geralmente adotam três abordagens distintas:

1) o resultado da ação do empreendedor;
2) as características do empreendedor;
3) o comportamento do empreendedor.

Nesta pesquisa, a ênfase está no comportamento do empreendedor, portanto, adota-se a definição de empreendedorismo de Stevenson e Jarillo (1990), "*a process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control*".[2] Em suma, para estes autores trata-se, fundamentalmente, da disposição de perseguir oportunidades, que são situações desejadas e consideradas

[2] "Um processo, por meio do qual, indivíduos – seja por conta própria ou dentro das organizações perseguem oportunidades sem considerar os recursos que controlam efetivamente". (Tradução do pesquisador)

viáveis, mesmo que a princípio não se tenha o controle dos recursos necessários para tanto. Zerbinati e Souitaris (2005) acrescentam que essas oportunidades não visam apenas à geração de lucro, mas também podem visar outros objetivos, como avanço na carreira, reconhecimento social e eleição política.

O empreendedorismo, contudo, pode ser visto de uma forma mais ampla, não se limitando à atuação de um empreendedor individual. A renovação das organizações e o desenvolvimento de novos produtos e processos, em suma, as inovações, podem ser o resultado do trabalho efetuado em diversos níveis no interior das organizações (MILLER, 1983).

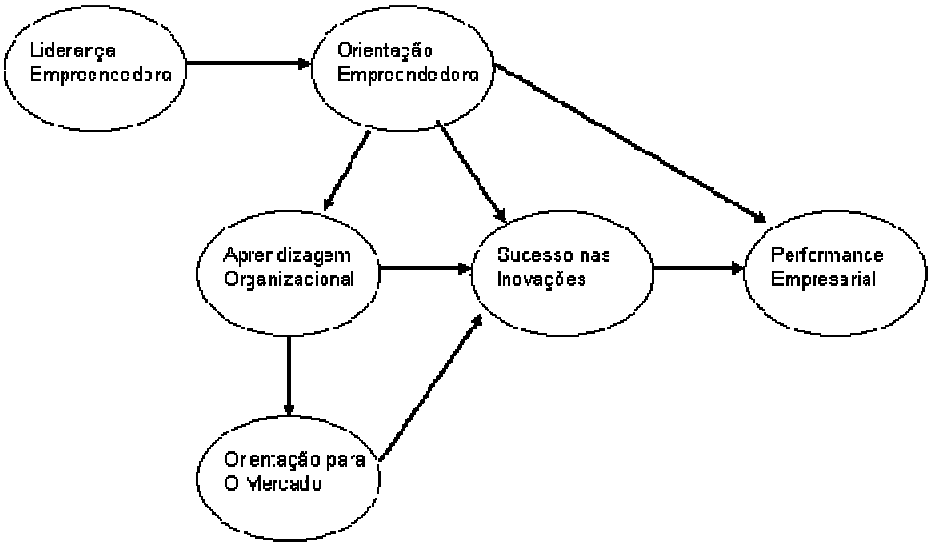
Stevenson e Jarillo (1990) vão além do empreendedorismo individual e, com base em sua definição, apresentam proposições sobre o empreendedorismo organizacional. A organização empreendedora é aquela que persegue oportunidades, mesmo que a princípio não possua todos os recursos necessários para ter sucesso, sendo o grau de empreendedorismo dependente da atitude de muitos indivíduos dentro da organização, ou seja, não depende apenas da atitude dos executivos no topo da hierarquia organizacional. Para que a atitude empreendedora seja estimulada, as pessoas devem ter condições de detectar as oportunidades, deve existir na empresa um esforço consciente para minimizar as conseqüências negativas de uma falha que decorra dessas atitudes empreendedoras e deve existir alguma forma de reconhecimento em caso de sucesso. Nesse contexto, a capacidade dos empregados em explorar as oportunidades influenciará diretamente o comportamento empreendedor da organização. Considerando que os empreendedores não controlam, a princípio, todos os recursos que sejam necessários para um determinado empreendimento, os autores enfatizam que a atitude empreendedora está relacionada ao estabelecimento de redes internas e externas, uma vez que os recursos requeridos podem ser obtidos por meio dessas redes.

Fernandes e Santos (2008) desenvolveram e testaram um modelo teórico para compreender o impacto do comportamento empreendedor no desempenho organizacional. No modelo, considera-se que a liderança empreendedora dos principais executivos influencia positivamente a postura empreendedora estratégica da organização e que essa postura causa um impacto positivo direto no desempenho. De fato, a postura empreendedora organizacional contribui para um maior sucesso nas inovações, influenciando positivamente os resultados. O

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

modelo também articula o empreendedorismo com as variáveis de aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. O empreendedorismo influenciaria positivamente a capacidade de aprendizado organizacional e essa contribuiria tanto para a capacidade de inovação quanto para a orientação para o mercado da organização. A hipótese de que o tamanho organizacional exerceria um impacto moderador sobre a relação entre a postura empreendedora e o desempenho não foi confirmada. A Figura 1 representa o referido modelo.

Figura 1 – Antecedentes do Desempenho Empresarial



Fonte: Fernandes e Santos, 2008

Por sua vez, Foss, Klein, Lor e Mahoney (2008) procuram integrar o empreendedorismo com a administração estratégica. Para esses autores, o empreendedorismo é um ato coletivo, no qual diferentes modelos mentais gerenciais interagem para criar soluções que são superiores às soluções desenvolvidas por um único indivíduo. Trata-se de um processo subjetivo, ou seja, pressupõe que as pessoas envolvidas podem ter preferências diferentes deixando espaço para a criatividade, uma vez que diferentes modelos mentais estimulam debates entre as diferentes perspectivas, levando muitas vezes a uma dinâmica positiva. Dessa forma, o empreendedorismo é visto como um fenômeno corporativo e a sua unidade de análise é a equipe gerencial.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Assim como as empresas privadas, as organizações públicas também têm necessidade de realizar inovações. Drucker (1986) já apontava a importância das organizações públicas adotarem práticas empreendedoras para terem sucesso no cumprimento de suas missões, enfatizando que as inovações são conseqüência de esforços de empreendedores. Para Morris e Jones (1999), a idéia de que o ambiente das organizações públicas é estável não corresponde à realidade atual. A realidade hoje é turbulenta, complexa e hostil, implicando mudanças para adequar as organizações aos novos contextos. O empreendedorismo seria uma resposta estratégica para este desafio.

O termo empreendedorismo público, contudo, parece ter ganhado mais evidência com Osborne e Gaebler (1992) que recomendam que as organizações públicas sejam administradas de uma forma mais próxima à prática das empresas privadas. Esses autores apresentaram dez princípios que as organizações públicas devem seguir de forma a alcançar um maior grau de empreendedorismo. São eles:

- Promover a competição;
- Dar poder para os cidadãos;
- Medir o desempenho com base nos resultados;
- Adotar uma orientação por missões em vez de por regulamentos;
- Tratar os usuários dos serviços como clientes;
- Prevenir problemas antes de eles ocorrerem;
- Buscar um resultado financeiro positivo;
- Descentralizar a autoridade;
- Utilizar mecanismos de mercado em vez de burocráticos;
- Catalisar todos os setores das organizações.

Em síntese, o objetivo é que sejam adotadas práticas gerenciais empresariais de forma a quebrar, ou reduzir, a rigidez da burocracia das organizações públicas, melhorando o seu desempenho.

A adoção dos conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo corporativo nas organizações públicas suscitou uma reação por parte de pesquisadores que questionam suas implicações para a ética e para a política. Edward, Jones, Lawton e Llewellyn (2002) perguntam o quanto estes princípios

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

são apropriados já que podem conflitar com valores da administração pública, tais como, equidade, probidade e exposição da instituição ao risco. Para Terry (1998), a maior autonomia dos gerentes e o incentivo para que "quebrem as regras" de forma empreendedora dificultaria o seu controle.

Box (1999) observa que a administração de organizações públicas com um enfoque de empreendedorismo leva à adoção de práticas gerenciais do setor privado, em que o cidadão seria visto como cliente. É interessante ressaltar que Gore (1993) já fazia uma distinção entre cidadãos e clientes no contexto norte-americano. Todos seriam cidadãos, com a capacidade de influenciar nas decisões do governo, mas no uso dos serviços do Estado as pessoas seriam clientes.

Por outro lado, também analisando o caso norte americano, Cohen e Eimicke (2000) afirmam que o empreendedorismo público tem sido essencial para que as organizações públicas possam atingir os níveis de qualidade desejados pela sociedade. Recomendam que a discussão sobre a ética na administração pública seja incentivada entre os gerentes e nas escolas de administração. Recomendam ainda o treinamento dos gerentes nas práticas da administração do setor privado.

Moore (1994) analisa a atuação dos administradores públicos comparando os conceitos de criação de valor nas empresas privadas e na administração pública. Para esse autor, a missão de um administrador público é a criação de valor pelas organizações em que atua e, portanto, ele não contesta a necessidade de adoção de práticas gerenciais mais típicas do setor privado. Por outro lado, afirma que a medida de criação desse valor deve ser definida pelos representantes eleitos da sociedade.

Nesta pesquisa parte-se do pressuposto de que o empreendedorismo público não conflita com a ética nem com os princípios da administração pública. É visto como uma necessidade dos governos para atender às exigências de suas sociedades, particularmente em um ambiente em que as mudanças são mais freqüentes e radicais. Argumenta-se que no contexto das normas da administração pública, o administrador deve criar um ambiente organizacional que favoreça o surgimento de uma orientação empreendedora. O termo empreendedorismo público justifica-se, diferenciando-se do empreendedorismo corporativo das organizações privadas, para as quais existem menos restrições legais para a atuação dos seus administradores.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Existe um crescimento no número de pesquisas sobre empreendedorismo publicadas nos últimos anos (IRELAND, REUTZEL e WEBB; 2005), indicando que se trata de uma área de conhecimento com necessidade e potencial para evolução. Ainda assim, não são muitos os trabalhos que tentam construir modelos analíticos para o empreendedorismo público.

Ramamurti (1986) define o empreendedor público como "um indivíduo que desenvolve ações para iniciar, manter, ou aumentar uma ou mais organizações do setor público", e analisa o empreendedorismo público a partir das características pessoais do empreendedor que atua em órgãos governamentais. Seu trabalho apoiou-se no estudo das características de líderes empreendedores em organizações públicas de diversos países. O objetivo principal foi investigar porque pessoas com características individuais de empreendedor atuariam em organizações governamentais, em vez de buscar alternativas na iniciativa privada. Mesmo que a pessoa possua tais características, qual a razão de ter um comportamento empreendedor no governo? O autor identifica traços comuns com os empreendedores do setor privado: são pessoas com criatividade, autoconfiança, idéias inovadoras, e disposição para transformar suas idéias em realidade. Por outro lado, sua motivação econômica seria significativamente menor, uma vez que, no setor público o empreendedor não se apropria dos resultados financeiros do empreendimento. Motivos como realização, poder e prestígio seriam mais relevantes para o empreendedor público.

Ramamurti (1986) segue com a análise de seis fatores ambientais, ou barreiras ao empreendedorismo, que exigem que o empreendedor público tenha características diferentes daquelas encontradas no empreendedor do setor privado:

- Objetivos múltiplos e ambíguos das organizações públicas;
- Autonomia gerencial limitada e sujeita a interferências;
- Alta visibilidade das ações empreendidas;
- Sistema de recompensas enviesado (é relativamente fácil penalizar falhas, mas difícil recompensar sucessos);
- Orientação excessivamente voltada para o curto-prazo (causa restrições às mudanças estratégicas que requeiram um longo prazo para gerar resultados);

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

- Restrições para a gerência de pessoas (contratações, dispensas, promoções).

O empreendedor público não lutaria contra estes fatores, mas saberia reconhecê-los e conduzir suas iniciativas explorando as oportunidades encontradas nesse ambiente.

Na mesma linha de raciocínio, para Bernier e Hafsi (2007) o empreendedor público é uma pessoa que contribui para a construção de uma organização pública ou para aumentar a sua capacidade de prestar serviços e de criar valor.

Pesquisando a atuação de governos locais na União Européia, Zerbinati e Souitaris (2005) elaboraram uma tipologia de empreendedores públicos que se baseia em três dimensões. A primeira faz uma distinção conforme o caminho passado da carreira do empreendedor, que pode ter sido oriunda da política ou da administração pública. A segunda examina os objetivos do empreendedor, utilizando para isso os critérios de recompensas esperadas, suas estratégias de saída da organização executora do empreendimento e o horizonte de tempo disponível para o empreendimento. A terceira dimensão examina os métodos da ação do empreendedor (contatos políticos, contatos profissionais, habilidades gerenciais, conhecimento das estruturas e processos internos). A tipologia é composta por cinco tipos: o político profissional, o *spin-off creator*, o empreendedor de negócios na política, o gerente público voltado para a carreira e o gerente público politicamente ambicioso.

Mack e Veditz (2008) identificaram os atributos das pessoas que mais se destacam como empreendedores em processos de inovação nas organizações públicas. Elencam atributos pessoais e situacionais. Os pessoais são a atitude em relação à inovação, à liderança, à formação de equipes, as qualidades inatas (como risco, persistência e energia) e demográficas. Entre os situacionais, estão a participação em redes sociais de contatos, a filiação a organizações profissionais, a filiação às organizações da comunidade e a afinidade com a comunidade local.

A partir da identificação de pessoas com características empreendedoras, obtidas em projetos de destaque no setor público da Índia, Manimala, Jose e Thomas (2006) determinaram fatores organizacionais que inibem o desenvolvimento do empreendedorismo no setor público daquele país. Sua

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

pesquisa identificou quatorze fatores que dificultam as ações com características de empreendedorismo:

- A inexistência de sistemas para a análise de falhas;
- A falta de iniciativas para a criação de patentes;
- A falta de reconhecimento de inovações em áreas que não sejam da atividade principal da empresa;
- Um gerenciamento de mudanças inadequado;
- Estabelecimento de equipes informais;
- Pouca ênfase na disseminação e na comercialização;
- Sistema de reconhecimento e promoções inadequado;
- Procedimentos organizacionais lentos;
- Fraca documentação e manutenção de registros;
- A facilidade de obtenção de tecnologias em outras empresas;
- A falta de relação entre o desenvolvimento de inovações e a progressão na carreira;
- Falta de reconhecimento para as contribuições das funções de apoio;
- O papel ambivalente dos superiores imediatos.
- Sistema para a promoção e gerenciamento de idéias inadequado;
- Ausência de facilidades para testes piloto.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Llewellyn e Jones (2003) abordam o empreendedorismo público sob a perspectiva de seu conteúdo. Utilizam um modelo com três variáveis, as quais, ao se combinarem de diversas formas, estabelecem a possibilidade de onze tipos diferentes de conteúdo da ação empreendedora. A primeira variável trata do tipo de serviço criado. Ele pode ser: a) inteiramente novo; b) novo para o setor específico de atuação da organização e; c) novo para a organização. A segunda variável diz respeito a como os novos empreendimentos se estruturam: a) dentro da organização já existente ou; b) por meio da criação de uma nova empresa. Finalmente, a terceira variável trata da forma como o serviço é prestado, a qual pode ser inovadora ou não.

A combinação destas três variáveis gera uma escala de empreendedorismo público. Em uma extremidade, encontram-se as empresas novas e que foram

criadas para oferecer um serviço inteiramente novo. Na outra ponta da escala, classificam-se as organizações pré-existentes, que fazem pequenas melhorias em serviços que já existiam. Naturalmente, é questionável se este tipo de empresa pode vir a ser chamada de empreendedora.

Outras abordagens privilegiam o processo de empreendedorismo em vez das características do empreendedor ou das conseqüências dos seus atos. Para Bernier e Hafsi (2007), em situações em que o ambiente é muito heterogêneo e turbulento o empreendedorismo institucionaliza-se e assume uma forma sistêmica, afetando um grande número de pessoas, em vez de estar limitado a um, ou poucos, empreendedores específicos. Nesse caso, a organização pública adota um processo sistêmico de empreendedorismo. Para tanto, ainda segundo esses autores, é necessária a ocorrência de uma ação de liderança do topo da organização, inculcando os princípios do comportamento empreendedor. Esse comportamento é baseado na colaboração entre os diversos atores especializados no sistema organizacional: a administração superior, os atores que desempenham funções organizacionais com a capacidade de vislumbrar oportunidades de inovação e, articulando estes dois grupos, uma gerência intermediária capaz de estimular o processo de inovação e conciliá-lo com as diretrizes estratégicas da organização.

Por sua vez, Bernier e Hafsi (2007) apresentam proposições sobre situações que favorecem os dois tipos de empreendedorismo: o empreendedor individual e o empreendedorismo sistêmico. O empreendedor individual tende a aparecer quando existe um governo forte, quando o ambiente é favorável ou quando se trata de uma atividade ou organização nova. O empreendedorismo sistêmico tende a ocorrer quando os governos são fracos, em situações de crise ou em organizações complexas e que já estejam bem estabelecidas. Assim, as empresas públicas teriam um ciclo no qual no momento de sua criação ocorreria o empreendedorismo individual, seguido por uma fase em que seus integrantes tentariam fazê-la funcionar como uma máquina. Na terceira fase, a partir das ineficiências surgidas, tenderia a ocorrer uma situação favorável para o empreendedorismo sistêmico.

Por sua vez, Klein, Mahoney, McGrahan e Pitelis (2010), propõem que o estudo do empreendedorismo público e de sua relação com o comportamento empreendedor privado seja feito em quatro níveis de análise. No primeiro,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

chamado de “Regra do jogo”, o empreendedor público identifica os objetivos e estabelece termos e um modelo que devem ser obedecidos pelos interesses privados e por outros setores públicos. O segundo nível trata das organizações públicas, enquanto que o terceiro trata da administração criativa de recursos públicos. Finalmente, o quarto nível decorre de situações nas quais empreendedores privados desejam criar um interesse público, tais como infra-estrutura, normas e instituições, quando sua ausência provoca uma limitação para seus interesses privados. Segundo esta tipologia, esta pesquisa se caracteriza por estudar o empreendedorismo público no segundo nível definido por esses autores.

De acordo com a literatura, uma das preocupações das pesquisas tem sido a elaboração de modelos conceituais que auxiliem a compreensão do fenômeno em questão, bem como orientem a atuação dos administradores públicos. Um modelo inicial foi proposto por Miller (1983), no qual o empreendedorismo organizacional afeta o desempenho das organizações e é conseqüência das dimensões inovações, propensão ao risco e pró-atividade. Miller definiu, e verificou empiricamente, uma tipologia de empresas que suscita características diferentes de empreendedorismo organizacional. O primeiro tipo é o das empresas simples, que são pequenas e com o poder centralizado no topo. O segundo tipo é o das empresas planejadoras, que seriam maiores e que têm o objetivo de operar eficientemente pelo uso de controles formais e planos. O terceiro tipo é o das empresas orgânicas, as quais procuram ser adaptativas ao ambiente, enfatizando o poder com base no conhecimento e na comunicação aberta. A pesquisa concluiu que, nas empresas simples, o empreendedorismo seria determinado pelas características de seu líder. Nas empresas planejadoras, ele seria facilitado por estratégias de produtos e mercados explícitas e bem integradas. Finalmente, nas empresas do tipo orgânico, o empreendedorismo seria função do ambiente e da estrutura.

Kearney, Hisrich e Roche (2007) ampliaram o modelo apresentado por Miller (1983), propondo que suas três dimensões fossem conseqüência de dois grupos de variáveis antecessoras: as variáveis do ambiente, tais como, política, complexidade, dinamismo e munificência, e as variáveis organizacionais, tais como, estrutura, formalização, processo decisório e recompensas.

Por sua vez, Coulthard (2007) e Coulthard e Loos (2007) acrescentaram o dinamismo relacional entre as variáveis antecessoras. As três dimensões

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

(Inovações, propensão ao risco e pró-atividade) não seriam suficientes para explicar o aparecimento de uma orientação empreendedora com a capacidade de melhorar o desempenho da organização. Existiria um "elo perdido", que seria o dinamismo relacional, permitindo que empresas tenham a habilidade e velocidade para usar os seus relacionamentos com vistas a monitorar o ambiente da organização e identificar novas oportunidades.

Kim (2007) propõe um modelo mais específico para o setor público. Nele o empreendedorismo público também é influenciado por três dimensões, e cada uma afeta o grau de empreendedorismo na organização de forma independente: aceitação de riscos, abordagem inovadora e pró-atividade. A aceitação de riscos está relacionada à disposição da organização em adotar alternativas de mudanças arriscadas, com tolerância para as falhas. Ressalta-se que o ambiente governamental seria menos tolerante às falhas e aos resultados negativos do que a iniciativa privada. Já a abordagem inovadora é necessária para lidar com o ambiente turbulento, com muitas mudanças, e refere-se à disposição organizacional para a criação ou adoção de novas idéias ou comportamentos gerenciais. Trata-se, no setor público, mais de uma nova formatação dos serviços existentes do que da criação de serviços inteiramente novos. A pró-atividade refere-se à propensão da organização pública de fazer esforços para a realização de mudanças.

Cada uma dessas dimensões do modelo proposto por Kim (2007) sofre a influência de quinze fatores determinantes, os quais foram agrupados em quatro categorias: fatores estruturais, gerenciais, culturais e ambientais. Esses fatores influenciam de forma diferente cada uma das dimensões, podendo até mesmo ter sinais contrários sobre elas. Por exemplo, a pesquisa de Kim demonstrou que uma empresa muito hierarquizada afeta negativamente as dimensões propensão ao risco, abordagem inovadora e pró-atividade. Já um contexto organizacional com recompensas com base no desempenho, afeta negativamente a dimensão propensão ao risco e positivamente as dimensões abordagem inovadora e pró-atividade. A lista completa dos sinais está apresentada no Quadro 4 no item da Fundamentação Teórica da Pesquisa.

Os fatores estruturais são:

- Formalização;
- Hierarquia;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

- Flexibilidade e;
- Orçamento.

Os fatores gerenciais são:

- Processo decisório participativo;
- Especialização;
- Recompensas com base no desempenho e;
- Autonomia.

Os fatores culturais são:

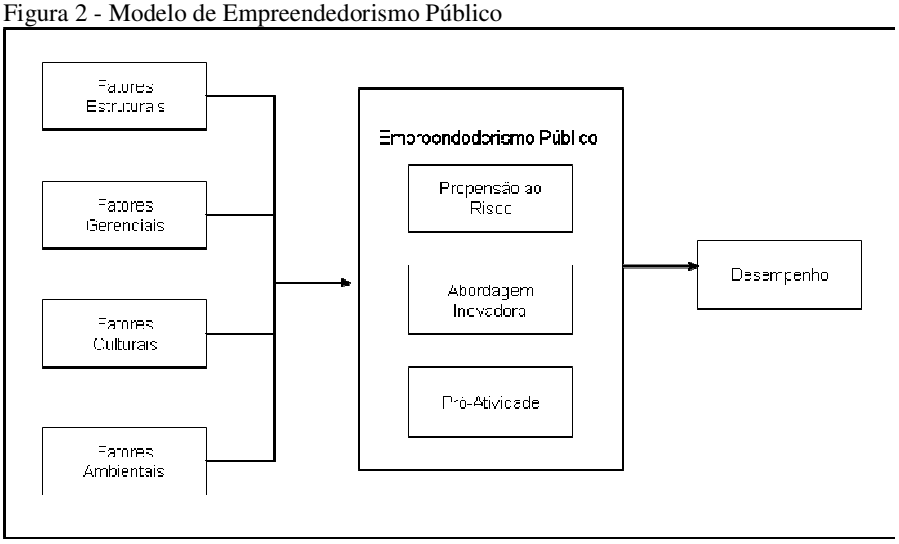
- Objetivos de desempenho;
- Responsabilidade (*accountability)* e
- Multiplicidade e ambigüidade de objetivos.

Os fatores ambientais são:

- Influência política;
- Atenção despertada na mídia;
- Percepção sobre concorrência externa e
- Responsabilização jurídica (*legal liability).*

A Figura 2 apresenta o modelo graficamente até o nível de grupos de fatores.

Figura 2 - Modelo de Empreendedorismo Público



Fonte: Kim, 2007

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

2.1.2.
Estratégia, redes e alianças estratégicas

A administração estratégica e o empreendedorismo organizacional são áreas com interseção de seus objetos de estudo. Se a primeira busca a obtenção de vantagens competitivas ou melhorar e sustentar o desempenho das organizações, a segunda, o empreendedorismo, tem o seu foco na identificação e exploração de oportunidades com o objetivo de aumentar as receitas e promover o crescimento das empresas.

Uma empresa que esteja em posição vantajosa precisa identificar e desenvolver novas oportunidades de criação de produtos ou processos para que o seu negócio continue a prosperar no futuro, pois outras empresas, sejam novos entrantes ou empresas já estabelecidas e que tenham uma orientação empreendedora, buscarão alterar a situação de competição com a introdução de inovações. Por outro lado, empresas com uma cultura empreendedora devem procurar que suas inovações sejam desenvolvidas de forma que seja criada uma vantagem competitiva sustentável.

Existem autores que defendem que a interseção entre as áreas é um campo específico de conhecimento ao qual chamam de empreendedorismo estratégico (HITT, IRELAND e CAMP, 2001; IRELAND, HITT e SIRMON, 2003; LUKE e VERREYNE, 2006; IRELAND, COVIN e KURATKO, 2009). Sem mencionar explicitamente o construto de empreendedorismo estratégico, Stevenson e Jarillo (1990) concluem que empresas que estimulam a formação de redes, internas ou externas, conseguem obter um maior grau de comportamento empreendedor e, como conseqüência, um melhor desempenho.

É nesse contexto que, para o desenvolvimento desta pesquisa, torna-se necessária uma revisão da literatura de administração estratégica. No resto desta seção é apresentada uma breve discussão sobre estratégia e seus principais paradigmas atuais, e são enfatizados os conceitos relativos às redes e alianças estratégicas.

Porter (1996) faz uma distinção entre a efetividade operacional e a estratégia. Uma empresa tem efetividade operacional quando executa as suas atividades com mais eficiência do que seus concorrentes, os quais executam as

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

mesmas atividades em suas operações. Dessa forma, as organizações que competem entre si sempre buscam aumentar sua efetividade operacional, e o resultado desse incremento sucessivo é o aumento da fronteira de produtividade. Por sua vez, estratégia consistiria em deliberadamente escolher um conjunto diferente de atividades ou executar as mesmas atividades de uma forma diferente permitindo que a empresa obtenha uma vantagem competitiva duradoura. As empresas, para serem bem sucedidas, teriam que ter tanto efetividade operacional quanto uma estratégia adequada.

Porter (1979) elaborou um modelo para explicar as diferenças na lucratividade das empresas de um setor industrial. Trata-se de entender porque determinadas empresas conseguem, sistematicamente, melhor desempenho do que outras. Com base nessa análise poderia ser definida a melhor estratégia para uma empresa específica. O seu modelo de cinco forças procura explicar as diferenças no nível de competição entre os diversos segmentos industriais e como empresas específicas devem se posicionar para que obtenham lucros superiores. A formulação da estratégia empresarial a partir deste modelo tem como conseqüência a definição de que as empresas não deveriam escolher qualquer estratégia que seja elaborada em um processo de planejamento, com amplo grau de liberdade. Pelo contrário, são definidas poucas estratégias genéricas que podem ser adotadas: competição pela diferenciação, ou competição pelos custos. A estratégia também pode ser orientada para o mercado da indústria enquanto um todo, de escopo amplo, ou, por outro lado, ter foco em um segmento específico, de escopo restrito.

Para Mintzberg (1987), a estratégia é um conceito que existe na mente humana, sendo necessária para tentar reduzir as incertezas sobre o futuro e estabelecer uma direção que torne coerentes as ações da empresa. Para esse autor, em determinados momentos, principalmente em ambientes muito dinâmicos, empresas podem parecer não ter estratégia, pois estão em transição entre uma estratégia ultrapassada e outra nova, mais apropriada para o novo cenário, mas que ainda estaria sendo definida.

Com a definição de estratégia de Mintzberg, seria admissível considerar que mesmo uma empresa que não tenha uma vantagem competitiva claramente definida tenha uma estratégia. Essa abordagem parece ser mais apropriada para organizações públicas, como são as empresas e autarquias de tecnologia de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

informação focadas neste trabalho, assim como para os organismos governamentais para os quais elas prestam serviços.

Na linha da escola do posicionamento, Austin (1990) propõe um arcabouço que contempla vários níveis além da indústria: internacional, nacional, da indústria, e empresa. Classifica os fatores macro-ambientais em: econômicos, políticos, culturais e demográficos. Particularmente relevante neste arcabouço é a análise do papel do governo, visto como uma "mega força", principalmente em países em desenvolvimento, a qual teria um efeito modulador sobre as demais forças. Austin preconiza que em cada situação concreta deve-se analisar como a estratégia do governo afeta a situação competitiva, utilizando o que chama de "cadeia de impacto das políticas públicas", para a qual recomenda uma análise nos seguintes níveis: dos objetivos e estratégias nacionais, que são consubstanciados em políticas nacionais, as quais são desenvolvidas em instrumentos e instituições políticas e, finalmente, que afetam as indústrias e as empresas. Cabe enfatizar, no entanto, que se trata de um arcabouço para empresas com fins lucrativos que inclui a ação dos governos, e não uma ferramenta que auxilie o gestor de empresas públicas.

Outro paradigma em estratégia é a visão baseada em recursos – RBV (Resource Based View), surgida a partir dos trabalhos de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984). Nessa abordagem, parte-se da premissa que a vantagem competitiva de uma empresa está nos recursos diferenciados que ela consegue mobilizar e, dentre esses, aqueles que podem determinar uma vantagem competitiva sustentável decorrente da dificuldade de seus concorrentes em disporem de recursos equivalentes. Wernerfelt define recursos como "os ativos (tangíveis ou intangíveis) que estão ligados semi permanentemente à empresa". Alguns exemplos são: marcas, conhecimento de tecnologias, pessoas com habilidades específicas, contratos, equipamentos, processos eficientes, capital, entre outros. Constitui-se em uma posição estratégica uma barreira defendida por estes recursos, ou seja, situações em que empresas concorrentes tenham dificuldades para ter acesso a recursos similares que a empresa em vantagem está utilizando.

A estratégia, de acordo com esse paradigma, deveria consistir em um equilíbrio entre explorar os recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos que no futuro poderão ser a fonte da vantagem competitiva da empresa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Inerente a essa abordagem é o fato de que o mercado para os recursos não é perfeito, ou seja, existem recursos que não podem ser adquiridos imediatamente, no momento em que sejam necessários para um processo organizacional de uma empresa. Nesse instante, a empresa que o possui estará com uma vantagem, capaz de proporcionar maiores retornos sobre o investimento. Há situações em que a forma para que uma empresa tenha controle sobre um tipo de recurso necessário é a aquisição de outra empresa que o possui. Colocado de outra forma, o papel da direção é fundamental para que a empresa mobilize os recursos que serão necessários para o seu desempenho no futuro.

Para Barney (1991), as empresas dentro de uma indústria são heterogêneas quanto aos recursos estratégicos que controlam e esses recursos não são movidos perfeitamente entre elas. Portanto, uma vantagem competitiva pode ser sustentada por um longo tempo. O autor faz também uma distinção entre vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável. A primeira ocorre quando uma empresa desenvolve uma estratégia de criação de valor que não está sendo praticada por nenhuma outra empresa e a vantagem competitiva sustentável é a que persiste após os competidores desistirem de se esforçar para imitá-la.

A elaboração de uma estratégia que gere uma vantagem competitiva deveria passar, portanto, pelo exame dos recursos que são utilizados em uma determinada indústria, como esses são distribuídos de uma forma heterogênea e encontrar, se possível, uma situação favorável para a empresa. Com abordagem similar, Hamel e Prahalad (1989; 1990; 1994) enfatizam a necessidade de que as empresas construam uma previsão sobre como será o futuro e com base nela desenvolvam seus recursos, especialmente suas competências fundamentais, que irão assegurar a sua vantagem competitiva.

Com base na teoria dos jogos, Brandenburger e Nalebuff (1995; 1997) propuseram o conceito de rede de valor, ou seja, a rede que inclui todos os *players* e as interdependências entre eles que influenciam a distribuição de poder entre os atores estratégicos e a firma, e conseqüentemente, seu potencial de criar e capturar valor que é crítico para a vantagem competitiva da empresa. Cada empresa seria parte de uma rede formada por ela e por seus fornecedores, consumidores, concorrentes e "complementadores". Os concorrentes disputam tanto clientes quanto os recursos dos fornecedores da empresa focal. O conceito proposto para complementadores pode ser esclarecido por meio de exemplos, sendo um caso

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

bastante ilustrativo o dos produtos de *hardware* de computador e o *software*: os dois se necessitam mutuamente, ou seja, o valor de seus produtos é aumentado com a disponibilidade do produto complementador. Um participante da rede pode exercer mais do que um papel simultaneamente. Por exemplo, pode ser um fornecedor e um concorrente, ou ainda, um concorrente e um complementador, justificando o termo "co-opetição". A administração estratégica, nessa abordagem, seria a capacidade da empresa focal compreender a rede de valor de uma indústria em um dado momento, e procurar influenciá-la ou alterá-la de forma a capturar o maior valor possível. Trata-se de um abordagem pertinente à ótica relacional, ou seja, aos relacionamentos que a empresa estabelece e as redes formadas por esses. Essas redes não estariam limitadas à rede de valor de uma empresa focal. Pode ser considerado que uma empresa que faça parte da rede de valor de uma empresa focal também tenha a sua própria rede de valor e, eventualmente, essa poderia ser levada em conta para a determinação da estratégia da empresa focal.

Esta ótica relacional tornou-se tanto mais relevante, que a partir dos anos 1990, as empresas têm estabelecido mais e mais alianças estratégicas, as quais requerem um novo conjunto de conceitos para compreender a estratégia empresarial.

Alianças estratégicas são "arranjos voluntários entre firmas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços" (GULATI, 1998, p.293). Com as alianças, geralmente a análise dentro de um setor industrial não é mais suficiente. Ainda, do ponto de vista dos recursos, uma empresa preenche suas necessidades não apenas com recursos que ela controla diretamente, mas também com recursos de empresas com as quais tem alianças estratégicas.

Dyer e Singh (1998), afirmam que para que se justifique o estabelecimento de uma aliança, esta deve trazer uma vantagem para os seus participantes a qual não pode ser obtida no mercado sem a formação da aliança. São situações nas quais uma empresa não pode trocar sua parceira de aliança por outro participante no mercado sem perder renda. As alianças se formam quando a sua constituição gera um valor, uma renda relacional, em função da combinação dos atributos dessas empresas, de uma forma especial, que não poderia ser criada pelas empresas isoladamente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

As principais fontes para a existência da renda relacional são: a) os investimentos em ativos específicos da relação de aliança; b) troca substancial de conhecimento entre parceiros; c) a combinação de recursos e capacidades complementares, gerando novos produtos, serviços e tecnologias e d) menores custos de transação devido a uma melhor governança de processos.

Gulati (1998) identifica os motivos que levam as empresas a formar alianças, quais as formas de governança adotadas, como as alianças e seus membros evoluem com o tempo, quais fatores influenciam o seu sucesso e qual o efeito que essas alianças provocam nas empresas que delas participam. Essa análise pode ser feita tratando de relações entre duas empresas, mas, para Gulati, a abordagem de uma rede social é mais adequada. A rede social é um conjunto de nodos (pessoas e organizações) ligados por um conjunto de relações sociais de um determinado tipo (LAUMANN, GALASKIEWICZ e MARSDEN, 1978).

Gulati, Nohria e Zaheer (2000, p.203) definem uma rede estratégica como:

> O conjunto de relacionamentos de uma empresa, horizontais e verticais, com outras organizações – sejam essas fornecedoras, clientes, competidoras ou outras entidades – incluindo relacionamentos através de indústrias e de países. São compostas por laços inter-organizacionais duradouros, que tem significação estratégica para as empresas que os estabelecem, e incluem *joint ventures*, parcerias de compra e venda de longo prazo, e um conjunto de laços similares. (tradução do pesquisador)

Ainda segundo esses autores, a análise da rede estratégica de uma empresa é mais adequada para que se compreenda o desempenho de empresas específicas do que a análise isolada de sua atuação em uma indústria, ou que a análise de seus recursos internos. Destacam que as redes de relacionamentos estratégicos dão à empresa acesso à informação, recursos, mercado e tecnologia. Por outro lado, ressaltam o risco da rede estratégica criar dificuldades de desligamento ou de estabelecimento de novos relacionamentos com outras empresas. Trata-se do fenômeno de *Lock-in*. Tinoco e Macedo-Soares (2008) apresentaram um caso em que uma empresa brasileira pública de TIC enfrentou relevantes dificuldades para efetivamente adotar novas práticas de acordo com sua reorientação estratégica, em função do *lock-in* com um de seus fornecedores, com o qual mantinha uma aliança de longo prazo. O desempenho de uma empresa estaria fortemente influenciado pela rede estratégica na qual atua, fazendo com que a competição deixe de ser

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

entre empresas e passe a ser uma competição entre grupos ou redes estratégicas de empresas, o que Gomes-Casares (1994) chama de constelações.

> Call them networks, clusters, constellations or virtual corporations, these groups consist of companies joined together in a larger, overarching relationship.[3] (GOMES-CASARES, 1994, p.62).

Ainda segundo este autor, nem todas as empresas de uma constelação necessitam estar diretamente conectadas a todas as demais empresas do grupo. Empresas podem estar ligadas em função de seus laços comuns.

Considerando que o avanço do conhecimento sobre a administração estratégica nas organizações é importante não só para compreender e explicar a realidade organizacional, mas também para orientar a ação dos seus dirigentes, pode-se questionar até que ponto as abordagens aqui expostas, embora eventualmente conflitantes, são mutuamente exclusivas. De fato, se cada abordagem for adotada isoladamente torna-se provável que sejam recomendados caminhos antagônicos para a ação administrativa.

Contrapondo-se a esse cenário, Macedo-Soares (2000) propõe um modelo analítico que integra os principais conceitos da estratégia empresarial em um único arcabouço. Inicialmente, a autora criou o "Generic Integrative Model – GI Model" e, mais tarde o ampliou, para incluir a dimensão relacional. Trata-se do "Strategic Network Analysis – SNA Model" (MACEDO-SOARES, 2002).

O Modelo Integrativo Genérico é uma ferramenta para analisar a adequação entre a estratégia da empresa, os fatores organizacionais (internos à empresa) e os fatores estruturais do contexto em que atua: pertinentes aos atores estratégicos e aos fatores macro-ambientais. Os fatores organizacionais são divididos em duas categorias. Na primeira, chamada de categoria de variáveis principais, encontram-se os recursos e as condições para gerenciá-los. Distingue-se entre variáveis principais e secundárias. As variáveis principais são classificadas em independentes, pois são controláveis, e dependentes. Por sua vez, as independentes são classificadas em pessoas; financeiras; organizacionais; tecnológicas e físicas. Dizem respeito a recursos e condições organizacionais contempladas nas dimensões *hard* e *soft*

[3] "Chame-as de redes, grupos, constelações ou corporações virtuais, esses grupos consistem de companhias reunidas em um relacionamento abrangente". Tradução do pesquisador.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

As variáveis secundárias são aquelas que não podem ser controladas pela organização, mas influenciam o desempenho das variáveis principais, podendo constituir ameaças e oportunidades. Na categoria de variáveis secundárias, incluem-se os atores estratégicos da arena competitiva da empresa, ou seja, clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos, novos entrantes (PORTER, 1979), bem como os complementadores (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1977). Também inclui os fatores macro-ambientais estratégicos, inspirando-se nas categorias propostas por Austin (1990), notadamente, os políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos. Como as empresas desenvolvem suas estratégias geralmente em ambientes turbulentos, parte-se do princípio de que a adequação estratégica não pode ser perfeita, deve ser dinâmica, de acordo com conceito de "dynamic fit" de Zajac, Kraatz and Bresser (2000). Trata-se do que Macedo-Soares chama de "positive imperfect fit" definido como:

> *The minimum necessary degree of inconsistency between the strategy and the other strategic factors at play for ensuring the flexibility and impetus required for continual organizational learning and proactive development of new competencies to preempt strategic adjustments or transformations, in keeping with organizational, relational and environmental changes*. (Macedo-Soares, 2002)[4]

O Modelo Genérico Integrativo não contempla os aspectos relacionais das atividades das empresas. Esta dimensão foi incorporada no ferramental Strategic Network Analysis (SNA), que privilegia os construtos relativos às alianças e outras ligações estratégicas na perspectiva da teoria de rede (*network theory*).

O ferramental SNA considera a existência de quatro dimensões da teoria de redes para a compreensão das ligações estratégicas: estrutura, composição, modalidade de laços e gerência. Alguns construtos relativos à dimensão estrutura são a densidade, posição, centralidade e orifícios estruturais (*structural holes*), dentre outros. Construtos relativos à dimensão composição são a identidade e o *status* das empresas focais e parceiras e o acesso aos seus recursos. Os construtos relativos à modalidade dos laços são força e natureza dos laços. Finalmente, a dimensão gerência da rede, que se aplica somente para análises no nível da

[4] "O grau de inconsistência mínimo necessário entre a estratégia e outros fatores estratégicos em jogo, para assegurar a flexibilidade e ímpeto requeridos para o aprendizado organizacional contínuo e o desenvolvimento pró-ativo de novas competências para fazer ajustes estratégicos quando das transformações, para acompanhar as mudanças organizacionais, relacionais e do ambiente". Tradução do pesquisador.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

empresa, trata de construtos como os mecanismos de governança, investimentos específicos para os relacionamentos e experiências com múltipas alianças.

2.2.
Fundamentação teórica da pesquisa

Conforme mencionado, a pesquisa foi desenvolvida com base nos conceitos e construtos relativos ao empreendedorismo público, estratégia e alianças estratégicas na perspectiva da teoria de rede.

Inspirando-se no ferramental SNA de Macedo-Soares (2002), o esboço de arcabouço analítico proposto aqui possui três componentes:

- Uma Metodologia composta por uma série de passos para realizar avaliações da adequação estratégica, com base nos construtos das óticas integrativa e relacional (MACEDO-SOARES, 2000 e 2002), incrementados por construtos pertinentes ao empreendedorismo público e à análise estratégica no caso de empresas públicas de TIC.

- Listas de Referências de construtos e indicadores: para orientar a obtenção e interpretação dos dados e informações necessários para as análises estratégicas.

- Um Modelo Conceitual para auxiliar o mapeamento e a análise dos fatores relevantes para a análise estratégica de uma empresa pública de TIC específica.

O arcabouço analítico preliminar proposto tem como premissa o argumento de Stevenson e Jarillo (1990) de que empresas que estimulam a formação de redes, internas ou externas, conseguem obter um maior grau de comportamento empreendedor e, como conseqüência, um melhor desempenho, conforme suas palavras:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

> *Organizations which facilitate the emergence of informal internal and external networks, and allow the gradual allocation and sharing of resources, will exhibit a higher degree of entrepreneurial behavior*[5]. (Stevenson e Jarillo, 1990, p.25)

Nesta pesquisa, no entanto, argumenta-se que esta relação é de influência mútua. Por um lado, uma visão estratégica que compreenda a importância do empreendedorismo público para otimizar os resultados pode adotar ações facilitadoras para as práticas empreendedoras. Por outro lado, a própria ação empreendedora pode influenciar a estratégia, por exemplo, impulsionando a criação de alianças e outras ligações estratégicas para que a organização adquira conhecimento para o desenvolvimento de novas atividades e serviços.

De acordo com essa idéia, propõe-se o arcabouço analítico, representado na Figura 3, para auxiliar as análises estratégicas nas empresas públicas de TIC com vistas a estimular as práticas de empreendedorismo público. Conforme esta figura, tanto a estratégia, quanto a orientação empreendedora visam à obtenção de melhores resultados pela empresa.

A estratégia adequada deve ser elaborada com base na análise dos fatores macro-ambientais e organizacionais, bem como na da rede de relações que a empresa pode estabelecer. As três dimensões que favorecem o surgimento de uma orientação empreendedora (propensão ao risco, abordagem inovadora e pró-atividade) são facilitadas por fatores estruturais, fatores gerenciais, culturais e ambientais. Eses fatores também são influenciados pela rede de ligações, notadamente das alianças da organização. Finalmente, a relação entre a estratégia e a orientação empreendedora é representada por setas em ambos os sentidos, porque tanto a análise estratégica propicia propostas de atuação sobre os fatores que contribuem ao empreendedorismo, quanto a orientação empreendedora praticada gera oportunidades para assegurar a adequação da estratégia

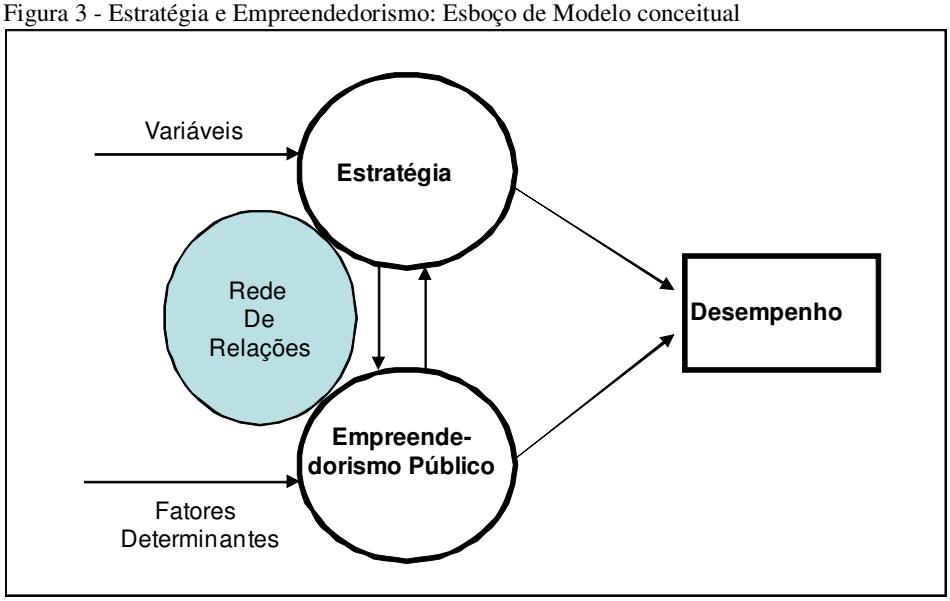
O ambiente interno de uma empresa pode facilitar ou dificultar o surgimento de atitudes organizacionais empreendedoras. Não é possível, no entanto, garantir que ela vai de fato acontecer. Nesse sentido, cabe à direção das empresas foco dessa pesquisa criar facilidades ou remover barreiras. Se a estratégia pode influenciar a orientação empreendedora e o empreendedorismo organizacional pode influenciar a estratégia, considera-se neste modelo que é nos

[5] "Organizações que facilitam a emergência de redes internas e externas informais, e permitem uma alocação e compartilhamento de recursos, vão apresentar um maior grau de comportamento empreendedor". Tradução do pesquisador.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

processos de formulação estratégica que a direção das organizações pode vir a exercer um papel facilitador.

Figura 3 - Estratégia e Empreendedorismo: Esboço de Modelo conceitual



Fonte: Própria

A metodologia da análise estratégica aqui proposta incorpora à metodologia SNA (MACEDO-SOARES, 2002) os seguintes dois passos: 1) a identificação das características do ambiente que facilitam o surgimento do empreendedorismo organizacional de empresas públicas de TIC e 2) a caracterização do impacto das alianças estratégicas sobre a gestão da TIC na perspectiva da rede. Conseqüentemente, o arcabouço proposto, enquanto variação do modelo SNA para o caso de empresas públicas de TIC passa a ser composto de dez passos, conforme descritos abaixo.

1. Caracterizar a estratégia atual da empresa focal:
   Caracterizar a estratégia de empresa conforme uma tipologia.

2. Análise dos fatores estruturais e macroambientais:
   Trata-se de identificar e analisar os fatores ambientais da empresa, e avaliar suas implicações estratégicas em termos de constituir oportunidades e ameaças, reais e potenciais.

3. Análise dos fatores organizacionais:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Trata-se de identificar os fatores organizacionais da empresa e avaliar suas implicações estratégicas em termos de constituir forças e fraquezas reais e potenciais.

4. Avaliar o desempenho da empresa:
   Apurar indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos e avaliar o desempenho da organização.

5. Identificar e classificar as alianças estratégicas da empresa.

6. Identificar e analisar as características das alianças da empresa, enquanto empresa pública de TIC na perspectiva da teoria de rede, avaliando suas implicações estratégicas, em termos de constituir oportunidades e ameaças relacionais reais e potenciais, bem como forças e fraquezas reais e potenciais, nos níveis respectivamente da indústria e da empresa.

7. Identificar e classificar os fatores facilitadores para o empreendedorismo público:
   Trata-se de identificar e analisar as características do conjunto de fatores que facilitam o empreendedorismo na empresa.

8. Avaliar a adequação da estratégia:
   Identificar fontes de inconsistências entre a estratégia corrente da empresa e os fatores estratégicos que foram identificados.

9. Proposições para a adequação da estratégia:
   Caso exista incongruência entre a estratégia e os fatores relevantes para a empresa, devem ser elaboradas proposições para que se obtenha uma melhor adequação estratégica.

10. Tomada de decisão estratégica:
    Trata-se do processo de ajustar ou de se adotar uma nova estratégia, considerando as diversas partes envolvidas, inclusive novas partes potenciais. Este passo é eminentemente prático e não pode ser simulado no âmbito desta pesquisa.

A estratégia é definida conforme Grant (1988) e Macedo-Soares (2002):

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

> "... uma proposição unificadora que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para levantar e alocar os recursos necessários para melhorar e sustentar seu desempenho, mantendo uma visão e considerando os recursos internos e externos, bem como as condições ambientais".

A caracterização da estratégia é realizada conforme a tipologia de Mintzberg (1988) e os construtos de Fahey e Randall (1998). Mintzberg define os seguintes tipos de diferenciação estratégica: preço, imagem, suporte (serviços pós-venda), qualidade, modelo (*design*), além da não diferenciação. O escopo da atuação pode ser amplo ou restrito. Para Fahey e Randall (1998) o conteúdo da estratégia deve ser caracterizado quanto: a) ao escopo da estratégia, que envolve decisões pertinentes ao produto/serviço, cliente, geográfico, verticalização e *stakeholders*; b) à postura ou diferenciação competitiva, ou seja, por meio de quais atributos a empresa se diferencia de seus competidores aos olhos de seus clientes; e c) aos objetivos, ou seja, as metas que a empresa espera atingir.

Os fatores macro-ambientais e as ameaças e oportunidades por eles constituídos, que devem ser exploradas ou neutralizadas, não são diretamente controláveis, e, por isso, são tidos como variáveis secundárias como já é o caso nos modelos GI e SNA (MACEDO-SOARES, 2000 e 2002) nos quais o arcabouço proposto se inspira. Estas variáveis são classificadas em quatro categorias de fatores inspirando-se em Austin (1990):

- Econômicos,
- Políticos,
- Socioculturais e
- Demográficos.

Esses fatores influenciam o comportamento dos atores estratégicos ao desempenhar os seguintes papéis: clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes, complementadores.

Ainda segundo os modelos GI e SNA, os fatores organizacionais são variáveis independentes, pois podem ser controlados pela administração. Incluem recursos e condições organizacionais classificados em cinco categorias:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

- Pessoas,
- Financeiros,
- Físicos,
- Organizacionais e
- Tecnológicos.

Os fatores organizacionais no estrito senso, bem como os tecnológicos, também são categorizados entre aqueles que são estabelecidos formalmente pela empresa, os fatores *hard*, e aqueles que se estabelecem por meio de processos informais, os fatores *soft*. Por exemplo, a estrutura da organização é uma variável *hard,* enquanto que a cultura organizacional é uma variável *soft.*

Para orientar a identificação e a análise dos fatores organizacionais relevantes, indicando suas forças e fraquezas reais e potenciais, foi elaborada uma lista de referência, apresentada no Quadro 1. Esta lista é inspirada em Macedo-Soares (2002) e Macedo-Soares e Figueira (2007). As alterações para o ambiente de TIC estão ressaltadas em negrito. Ainda em relação ao modelo original, retirou-se o item tecnologia da informação, considerando-se, neste contexto, sua similaridade com o item equipamentos e instalações para processo produtivo.

Quadro 1 – Fatores Organizacionais

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
Organizacional *Hard*	Estrutura Organizacional	Flexível, achatada e com alto grau de descentralização de poder.
	Sistemas de Medição de Desempenho	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia e que satisfaçam todos os *stakeholders*
	Equipes	Multifuncionais, inter-funcionais, com alto grau de *empowerment*
	Processos	Documentados e inter-funcionais
	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	Sistema de avaliação de desempenho dos empregados e remuneração, integrados com o sistema de medição

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
		de desempenho geral da empresa
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	De educação continuada dos gestores e outros empregados, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, **mantendo os empregados atualizados com o estado da arte da TIC**
	Sistemas Gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais
Organizacional *Soft*	Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os *stakeholders*, preocupando-se com a qualidade de vida, ambiente, ética e responsabilidade social
	Estilo de Liderança	Visível comprometimento da gerência com a estratégia da organização, no sentido de alocar os necessários recursos no dia-a-dia, inclusive tempo, com práticas chave para o sucesso da estratégia
	Comunicação Informal	Ampla e inter-funcional, favorecendo constante *feedback* sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho
Tecnologia *Soft*	Metodologias e Técnicas Específicas	**Metodologias e técnicas relacionadas à construção de novos sistemas de informações.**
		Metodologias e técnicas relacionadas ao gerenciamento de projeto
		Metodologias e técnicas relacionadas à administração do processo de produção
	Inovação	Reconhecimento de novas oportunidades tecnológicas e aplicação nos produtos da organização
Físicos	Equipamentos e instalações para o	**Instalações e equipamentos que permitam o desenvolvimento e a**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
	processo produtivo	**operação dos sistemas dentro dos níveis de serviços contratados pelos clientes**
Pessoas	Talentos e Capacidades	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, **em especial nos processos relativos à TIC**
Financeira	Fluxo de Caixa	Fluxo de caixa suficiente para financiar a manutenção das atividades, para o constante investimento em pessoas e **para a permanente atualização da infra-estrutura de TIC**.

Fonte: Própria

O desempenho é tratado no quarto passo da metodologia de análise estratégica. Por ser consequência da gestão dos fatores organizacionais à luz dos fatores ambientais e atores chaves, trata-se de uma variável dependente. Também está dividido entre indicadores *hard*, tais como o resultado financeiro, o resultado operacional e a qualidade dos produtos/serviços, e indicadores *soft*, tais como a satisfação dos clientes, satisfação dos empregados, satisfação dos fornecedores e inovação.

Complementando a análise do desempenho, utiliza-se a tipologia de Llewellyn e Jones (2003), apresentada no Quadro 2, para avaliar até que ponto a empresa focal tem se caracterizado pelo empreendedorismo público. Não é uma medida direta do desempenho e do resultado da empresa, no entanto, esta tipologia pode ser uma aproximação para se verificar se a organização estudada possui uma orientação empreendedora.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Quadro 2 – Empreendedorismo Organizacional

Variável	**Tipo de serviço ou produto**
Criação de uma nova organização	1) inteiramente novo
	2) novo para o setor
	3) novo para a região
Inovação de serviço em uma organização existente	4) inteiramente novo
	5) novo para o setor
	6) novo para a região
	7) novo para a organização
Inovação na prestação de um serviço existente	8) inteiramente novo
	9) novo para o setor
	10) novo para a região
	11) novo para a organização

Fonte: Llewellyn e Jones (2003)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Para a análise das características estratégicas das ligações da empresa, notadamente as alianças, na perspectiva da rede foi utilizado o quadro de referência de Macedo-Soares (2002), conforme o Quadro 3. Tal como definidos por Macedo-Soares (2002) com base em Gulati et al. (2000), os construtos e indicadores foram considerados adequados para o setor industrial de empresas públicas de TIC.

Quadro 3 – Construtos Relacionais no Nível da Organização

Variáveis / Categorias de Construtos	Construtos	Indicadores
1. Estrutura da Rede	**Densidade da Rede** (proporção de laços observados em relação ao número de conexões possíveis)	Alta / Baixa
	Escopo (grau de abrangência da rede, em termos de número de laços, atores envolvidos, âmbito geográfico)	Amplo / Restrito Muitos / Poucos Local / Todo País
	Posição e Centralidade na Rede (Posição relativa em relação aos outros atores da rede. Participação em um grande número de laços	Central/ Periférica Alta / Baixa Posição similar / Não

Variáveis / Categorias de Construtos	Construtos	Indicadores
	com membros da rede)	similar
	Equivalência Estrutural (Até que ponto empresas diferentes ocupam a mesma posição na rede, compartilhando os mesmos clientes ou tendo os mesmos laços)	Equivalência / Não equivalência
2. Composição da Rede	**Identidade/*Status* da Empresa Focal** (Importância da empresa focal, incluindo itens como seu papel, tamanho, faturamento e outros recursos) **Identidade/*Status* do Parceiro** **Acesso a Recursos da Empresa Focal** **Acesso a Recursos de Parceiros** (Grau de acesso aos recursos considerados desejáveis)	Forte / Fraca Sucesso / Fracasso Forte / Fraca em recursos distintivos Facilidade / Dificuldade de acesso a recursos
3. Tipo de Laço	**Força das Conexões** (Intensidade e freqüência do relacionamento com os parceiros) **Natureza dos Laços** (Dentro da indústria e entre as indústrias cliente e fornecedora)	Forte / Fraca Colaborativa/Oportunística Múltipla / Única
4. Gerencia-mento da Rede	**Uso de mecanismo de Governança** (Regras utilizadas para gerenciar os relacionamentos) **Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de conhecimento** **Realização de investimento específico** (Regras utilizadas para gerenciar os relacionamentos) **Desenvolvimento de processo e habilidades de gestão da mudança da rede com vistas a administrar as mudanças nas expectativas e relacionamentos entre os parceiros** (Processos formalizados para gerenciar as mudanças	Apropriado / Não apropriado Alto / Baixo estágio de desenvolvimento Volume adequado / Volume não adequado Alto / Baixo estágio de desenvolvimento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Variáveis / Categorias de Construtos	Construtos	Indicadores
	nas expectativas entre os parceiros)	
	Experiência com alianças múltiplas (Grau de experiência com outros relacionamentos estratégicos)	Tempo de experiência e a qualidade dessas alianças
	Adequação dinâmica de múltiplos parceiros – desenvolvimento de processos e competências para garantir e sustentar a adequação (Desenvolvimento de competências para garantir e sustentar a compatibilidade entre os parceiros)	Alta / Baixa compatibilidade Alta / baixa complementaridade

Fonte: Macedo-Soares (2002)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Para a avaliação do ambiente de empreendedorismo utilizou-se o modelo de Kim (2007), com as suas três dimensões e quinze fatores determinantes, conforme o Quadro 4. Neste quadro as colunas PR, IN e PA correspondem às dimensões propensão ao risco, inovação e pró-atividade. Os símbolos "+" e "-" correspondem ao sinal do fator sobre estas dimensões, sendo "+" com influência positiva para o empreendedorismo e "-" com influência negativa. Por exemplo, em uma organização onde haja fortes recompensas com base no desempenho haveria influência positiva para a pró-atividade e inovação, enquanto que ocorreria uma influência negativa sobre a propensão ao risco.

Quadro 4 - Fatores determinantes para o empreendedorismo público

Fator	Variável	PR	IN	PA
Fatores Estruturais	**Hierarquia** (refere-se à quantidade de níveis organizacionais. Um sistema muito hierárquico tende a manter o *status quo* nas organizações, reduzindo a probabilidade de mudanças.)	**-**	**-**	**-**
	Formalização (é relativa ao grau em que as atividades das empresas são visíveis em documentos impressos, tais como, normas organizacionais, descrição de cargos, procedimentos e manuais. A formalização tende a reforçar a estabilidade)	**-**	**-**	**-**

Fator	Variável	PR	IN	PA
	Flexibilidade (organizações empreendedoras têm características similares às de empresas estruturadas organicamente, que são mais flexíveis e menos rígidas)	+	+	+
Fatores Gerenciais	**Recompensas com base no desempenho** (o uso apropriado de recompensas aumenta a atividade empreendedora nas organizações. Organizações públicas tendem a não enfatizar a recompensa de empregados com base em seu desempenho)	-	+	+
	Processo decisório participativo (extensão até que ponto não apenas os gestores, mas também os demais empregados da empresa participam no processo decisório)	+	+	+
	Autonomia (refere-se à decisão e à ação independentes de indivíduos ou equipes com a intenção de levar adiante uma visão)	+	+	+
	Especialização (empresas com alta proporção de especialistas são mais inovadoras)	+	+	+
Fatores Ambientais	**Influências políticas** (ao invés de se concentrar no desempenho, as organizações onde existe um alto grau de envolvimento político necessitam ser mais responsivas aos políticos e *stakeholders*)	-	-	+
	Atenção na mídia (a alta exposição à mídia diminui a propensão ao risco, mas aumenta a o nível de pró-atividade e de inovações de forma a se ter uma imagem positiva)	-	+	+
	Responsabilidade jurídica (forças externas e restrições legais podem fazer a empresa hesitar na propensão ao risco e na adoção de soluções inovadoras para se evitar questionamentos sobre a legalidade das ações)	-	-	-
	Competição externa percebida (se uma organização reconhece a existência de competição externa em um ambiente turbulento, cria-se a necessidade de um pensamento inovativo e de práticas empreendedoras)	+	+	+

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA

Fator	Variável	PR	IN	PA
Fatores Culturais	**Prestação de contas** (refere-se a expectativas positivas sobre o futuro e uma disposição para estar vulnerável diante do risco e da incerteza)	+	+	+
	Objetivos de desempenho (a ênfase nos objetivos de desempenho pode encorajar a disposição para se correr riscos)	+	+	+
	Objetivos ambíguos e múltiplos (a ambigüidade e multiplicidade de objetivos abrem espaço para oportunidades de inovação e flexibilidade à custa de uma direção clara quando as oportunidades são implementadas)	+	+	-

Fonte: Kim (2007)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712998/CA