

5 Análise

No capítulo anterior foram relatados os resultados encontrados nas quatro organizações pesquisadas, caracterizando as suas estratégias e analisando os seus fatores macroambientais, atores chave e fatores organizacionais mais relevantes. O levantamento de informações permitiu que fossem identificadas as implicações estratégicas desses fatores na perspectiva tradicional, ou seja, sem levar em conta as alianças e os fatores para o empreendedorismo. No capítulo também foram descritas as características e implicações estratégicas em termos de constituírem oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, tanto considerando as alianças na perspectiva da teoria de redes quanto os fatores pertinentes ao empreendedorismo público.

O objetivo deste capítulo é mostrar como o arcabouço analítico proposto pode contribuir para a análise da estratégia destas organizações. Para este fim, primeiramente é feita uma avaliação da adequação estratégica das empresas na perspectiva tradicional. Em seguida, utiliza-se a abordagem relacional de forma a verificar se as eventuais fontes de inconsistência, encontradas na etapa anterior, podem ser eliminadas ou, pelo menos atenuadas, se forem consideradas as oportunidades e forças trazidas pelas alianças estratégicas. Por fim, analisa-se o impacto causado pelos fatores pertinentes ao empreendedorismo sobre a referida adequação e se poderiam ser realizadas ações que alterassem suas características, melhorando, potencialmente, o desempenho das empresas.

A apresentação segue a ordem das empresas do capítulo anterior, ou seja, IPLANRIO, PRODERJ, PRODESP e SERPRO. Após a análise das quatro empresas é feita uma discussão que procura investigar a existência de padrões comuns a estas organizações, avaliando os resultados não somente em termos da construção da teoria, mas também do valor agregado para a administração das empresas públicas de TIC.

5.1. IPLANRIO

A análise da estratégia do IPLANRIO à luz dos seus fatores macroambientais, dos seus fatores organizacionais e do seu desempenho, evidencia várias inconsistências importantes.

Foi relatado, na seção 4.1.1, uma mudança de orientação estratégica que passou a priorizar o “bom relacionamento com os clientes” em relação à estratégia anterior que priorizava a administração dos custos. Também conforme apresentado na seção 4.1.4, o resultado financeiro insuficiente para a realização de investimentos, a insatisfação de parte dos clientes e a incapacidade de reter os novos empregados na empresa sugerem uma falta de adequação aos objetivos estratégicos. A intenção de se ter uma estratégia mais voltada para o cliente é importante, mas não é suficiente. Caso os clientes avaliem que o desempenho está abaixo do que esperam, demonstrarão insatisfação e buscarão alternativas para o atendimento de suas necessidades.

Para completar a análise da adequação com base na perspectiva tradicional, foram destacados os fatores macroambientais, estruturais e organizacionais mais relevantes, apresentados no Quadro 29.

Quadro 29 – IPLANRIO: Fatores Estratégicos

Item	Fator	Característica	Implicação	Referência ⁶
Macroambiental				
1	Político (Nacional)	Instabilidade política	Ameaça potencial	Q6.1 e Q6.2
2	Econômico e sócio-cultural (indústria)	Forte demanda por novos projetos	Oportunidade real	Q6.3 e Q6.5
Atores Chave				
3	Concorrentes e Novos entrantes	Barreiras de entrada elevadas	Oportunidade real	Q7.1, Q7.3 e Q7.6
4	Fornecedores	Poder de barganha com fornecedores	Oportunidade real	Q7.4
5	Clientes	Fraco poder de barganha com os clientes	Ameaça potencial	Q7.5

⁶ Os fatores e suas características estão descritos com mais detalhes no capítulo 4. Foi adotada a seguinte convenção para facilitar sua localização: Q n.i, onde i é um item do Quadro n.

Organizacionais				
6	Organizacional <i>Hard</i>	Ausência de sistema de medição de desempenho	Fraqueza potencial	Q8.1
7	Organizacional <i>Hard</i>	Equipes insuficientes para atender a demanda e incapacidade de reter os novos empregados.	Fraqueza real	Q8.3 e Q8.4
8	Organizacional <i>Hard</i>	Tempo de atendimento das demandas é insatisfatório	Fraqueza real	Q8.5
9	Tecnologia soft	Capacitação em gerenciamento de projetos	Força real	Q8.13
10	Tecnologia soft	Domínio da tecnologia inferior ao das outras empresas do mercado.	Fraqueza real	Q8.14
11	Físicos	Data Center necessita de investimentos	Fraqueza real	Q8.16
12	Pessoas	Conhecimento dos processos de negócio dos clientes	Força real	Q8.17
13	Financeiros	Fluxo de caixa: problemas com as receitas e com o controle de custos	Fraqueza real	Q8.18 e Q8.19

Fonte: Própria

Como pode ser observado, a demanda por projetos (Q30.2), a barreira de entradas para potenciais competidores (Q30.3) e o razoável poder de barganha frente aos seus fornecedores (Q30.4), são oportunidades relevantes para a empresa. Deve também ser destacado o seu principal ponto forte no nível da organização: conhecimento dos processos de negócio dos clientes (Q30.12). Estes fatores estão em consonância com a estratégia explicitada.

O macroambiente no qual a empresa atua traz também ameaças relevantes, tais como os problemas potenciais que podem advir da instabilidade política (Q30.1), e do fraco poder de barganha com os órgãos da Prefeitura (Q30.5). No entanto, são nos fatores organizacionais que podem ser notadas as principais fontes de inconsistência da estratégia. Fatores como as equipes insuficientes para atender a demanda (Q30.7), prazos para atendimento superiores aos desejados pelos clientes (Q30.8), *data center* necessitando de investimentos (Q30.11), e problemas de fluxo de caixa e de controle de custos (Q30.13), estão desalinhados com a perspectiva de atender bem o cliente.

Conforme o modelo proposto, a seguir é feita uma análise incorporando-se a perspectiva relacional. As fontes de inconsistência da estratégia podem ser reduzidas ou eliminadas por meio do estabelecimento de alianças estratégicas? Existem oportunidades que podem ser exploradas? O Quadro 30 apresenta os fatores listados no Quadro 29 que podem ser beneficiados por esta abordagem.

Quadro 30 – IPLANRIO: Oportunidades das Alianças Estratégicas

Item	Fator	Característica	Implicação Tradicional	Implicação Relacional	Comentários
Macroambiental					
1	Político (Nacional)	Instabilidade política	Ameaça potencial	Ameaça potencial atenuada	Um relacionamento bem sucedido com os clientes pode torná-los “advogados” da empresa nos momentos de transição política.
2	Econômico e sócio-cultural (indústria)	Forte demanda por novos projetos	Oportunidade real	Oportunidade real	
Atores Chave					
3	Concorrentes e Novos entrantes	Barreiras de entrada elevadas	Oportunidade real	Oportunidade real	
4	Fornecedores	Poder de barganha com fornecedores	Oportunidade real	Oportunidade real	
5	Clientes	Fraco poder de barganha com os clientes	Ameaça potencial	Ameaça potencial	
Organizacionais					
6	Organizacional <i>Hard</i>	Ausência de sistema de medição de desempenho	Fraqueza potencial	Fraqueza potencial	
7	Organizacional <i>Hard</i>	Equipes insuficientes para atender a demanda e incapacidade de reter os novos empregados.	Fraqueza real	Força potencial	Alianças com empresas de TIC podem fornecer os recursos humanos necessários para a entrega dos serviços em prazos mais próximos aos esperados pelos clientes.

8	Organizacional <i>Hard</i>	Tempo de atendimento das demandas é insatisfatório	Fraqueza real	Força potencial	Alianças com empresas de TIC podem fornecer os recursos humanos necessários para a entrega dos serviços em prazos mais próximos aos esperados pelos clientes.
9	Tecnologia soft	Capacitação em gerenciamento de projetos	Força real	Força real	
10	Tecnologia soft	Domínio da tecnologia inferior ao das outras empresas do mercado.	Fraqueza real	Força potencial	Alianças com empresas de TIC podem promover a absorção de conhecimentos.
11	Físicos	Data Center necessita de investimentos	Fraqueza real	Fraqueza real	
12	Pessoas	Conhecimento dos processos de negócio dos clientes	Força real	Força real aumentada	As equipes têm as competências necessárias para desenvolver produtos em conjunto com os clientes, no que diz respeito à definição dos processos, aumentando o nível de satisfação.
13	Financeiros	Fluxo de caixa: problemas com as receitas e com o controle de custos	Fraqueza real	Fraqueza real atenuada	Alianças para desenvolver serviços de TIC, ou para a execução de outros processos organizacionais podem contribuir para a redução dos custos.

Fonte: Própria

Um fator macroambiental (Q31.1) parece ser favorecido se a empresa desenvolver suas alianças, conforme apresentado no Quadro 30. Em um contexto onde exista uma aliança, com um relacionamento cooperativo entre as partes (a empresa e seus clientes) é mais provável que, se consultados, os gestores dos órgãos da Prefeitura Municipal intercedam favoravelmente à empresa. Esta

possibilidade significa uma redução da ameaça potencial que a empresa tem nestas situações de mudança política.

Entre os fatores organizacionais, destacaram-se como fraquezas reais relevantes, a quantidade insuficiente de pessoas (Q31.7) e o tempo de atendimento das demandas dos clientes (Q31.8). Provavelmente a empresa poderia se beneficiar de alianças com outras empresas de TIC que forneçam não apenas recursos na quantidade necessária para o desenvolvimento de projetos, sem que estes recursos sejam incorporados permanentemente à empresa, mas também uma maior especialização em determinadas tecnologias. Em ambos os casos, seria esperada uma redução no tempo de atendimento das demandas, reduzindo ou eliminando a citada fraqueza real ou, até mesmo, se constituindo como uma força.

Independentemente do prazo de atendimento das demandas, os gestores da empresa reconhecem que existe uma carência no domínio de tecnologias (Q31.10). Também neste caso, a empresa pode se beneficiar de alianças, seja com a aquisição de recursos para sua ego-rede, seja com o aprendizado que poderia ser obtido. O acesso aos recursos com conhecimentos especializados seria uma força organizacional.

Entre as características organizacionais, destaca-se como ponto forte o conhecimento adquirido ao longo dos anos sobre os processos de negócio da Prefeitura Municipal (Q31.12), uma característica difícil de ser imitada. A atuação em aliança com os diversos órgãos da Prefeitura aumenta a possibilidade do aproveitamento deste ponto forte.

Finalmente, ainda entre os fatores organizacionais, foi evidenciado que a empresa tem dificuldades na administração de seus custos (Q31.13). Observou-se que a redução dos custos não foi, até então, uma motivação para a formação de parcerias. Alianças para desenvolver serviços de TIC, ou para a execução de outros processos organizacionais, podem contribuir para a redução dos custos, diminuindo esta fraqueza real do IPLANRIO.

Em suma, a análise acima demonstra que a abordagem relacional pode evidenciar como alianças podem trazer benefícios para a estratégia do IPLANRIO, promovendo uma melhor adequação entre os fatores macroambientais, os fatores organizacionais e os resultados. Cabe agora verificar quais os benefícios que a incorporação das variáveis pertinentes ao empreendedorismo pode trazer a análise da estratégia.

Como se observa no Quadro 31, entre os quatro grupos de fatores, apenas o grupo de fatores estruturais atua como uma força organizacional. O resultado positivo deste fator pode ser atribuído mais a um baixo grau de formalização dos processos e menos a um tipo de estrutura flexível. Processos menos definidos causam menos empecilhos a eventuais propostas de inovação (KIM, 2007). Os fatores gerenciais, ambientais e culturais se caracterizam como fraqueza em relação às três dimensões para o empreendedorismo, ou seja, cada um deles atua no sentido de inibir que seja criado um ambiente favorável para o empreendedorismo na empresa.

Quadro 31 – IPLANRIO: Fatores Pertinentes ao Empreendedorismo por grupo

Fatores	Dimensão		
	Propensão ao risco	Inovação	Pró-atividade
Estruturais	Força	Força	Força
Gerenciais	Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza
Ambientais	=====	Ameaça	=====
Culturais	Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza

Fonte: Própria

A análise do conjunto das variáveis, independente dos grupos de fatores, também sugere um cenário negativo no que concerne o empreendedorismo no IPLANRIO. Desta forma, as três dimensões se caracterizam como fraquezas da organização.

Quadro 32 – IPLANRIO: Dimensões do Empreendedorismo

Dimensão	Característica
Propensão ao risco	Fraqueza
Inovatividade	Fraqueza
Pró-atividade	Fraqueza

Fonte: Própria

Percebe-se que, se o empreendedorismo público é uma atitude a ser perseguida pela empresa, ou seja, se faz parte da estratégia do IPLANRIO uma prática com uma adequada propensão ao risco, busca de inovações e pró-atividade, conclui-se que existe inconsistência entre a estratégia corrente da empresa e os fatores pertinentes à orientação empreendedora.

Também fica evidenciado que embora um dos grupos de fatores seja relativo a variáveis macroambientais, os outros três são relativos a fatores organizacionais, mais ao alcance da ação gerencial. A incorporação destes fatores ao processo de análise e gestão estratégica, conforme o arcabouço teórico proposto, permite que, ao serem tratados de forma explícita, sejam tomadas decisões que promovam uma maior consistência de sua estratégia.

5.2.

PRODERJ

Para se avaliar a adequação da estratégia do PRODERJ, de acordo com o protocolo de pesquisa adotado nos casos, resgatam-se os principais fatores macroambientais, atores chave e fatores organizacionais relatados no Capítulo 4, assim como as principais características de sua estratégia e do seu desempenho.

Com base nas observações desta pesquisa, a direção desta empresa procura alinhar as suas atividades conforme o planejamento estratégico do Governo Estadual. Este alinhamento direciona a empresa para os projetos prioritários da administração estadual. No entanto, não foi observado um processo de formulação explicitada de como a empresa deve se preparar para estes projetos, quais são suas fraquezas, quais as competências que precisa desenvolver, ou seja, não existe um planejamento estratégico formal.

Apesar disto, foi possível caracterizar a estratégia que a empresa adota e a sua adequação pôde ser analisada. A ampla linha de serviços e produtos oferecidos, com um suporte diferenciado devido ao conhecimento que os seus empregados têm sobre os processos do governo estadual, são adequados para inibir que os clientes contratem outras empresas no mercado. A posição da empresa foi reforçada ainda mais quando realizou acordo para que qualquer eventual contratação de serviços de TIC seja enviada à empresa para o seu parecer.

Quanto ao seu desempenho, relatado no item 4.2.4, observou-se que mesmo que a empresa não dê ênfase nos resultados financeiros, é necessária a obtenção de receita para a realização de investimentos, especialmente relevantes para empresas de TIC. A pesquisa mostrou (entrevistas e *survey*) que estes

investimentos não têm acontecido na quantidade suficiente. Os clientes estão parcialmente insatisfeitos e existe dificuldade para atrair, e reter, novos profissionais para a empresa.

Com o objetivo de completar a análise da adequação estratégica, sob a perspectiva tradicional, apresentam-se, no Quadro 33, os fatores macroambientais, estruturais e organizacionais mais relevantes, conforme o levantamento realizado e apresentados no item 4.2 desta tese.

Quadro 33 - PRODERJ: Fatores Estratégicos

Item	Fator	Característica	Implicação	Referência ⁷
Macroambiental				
1	Político (Nacional)	Instabilidade política	Ameaça potencial	Q11.1
2	Econômico (indústria)	Permanente evolução da TIC	Oportunidade real	Q11.3
Atores Chave				
3	Concorrentes e Novos entrantes	Barreiras de entrada elevadas	Oportunidade real	Q12.1, Q12.3 e Q12.4
4	Fornecedores	Poder de barganha com fornecedores	Oportunidade real	Q12.5
5	Clientes	Fraco poder de barganha com os clientes	Ameaça potencial	Q12.7
Organizacionais				
6	Organizacional <i>Hard</i>	Ausência de sistema de medição de desempenho	Fraqueza potencial	Q13.2
7	Organizacional <i>Hard</i>	Equipe com idade elevada e dificuldade para reter os novos contratados	Fraqueza real	Q13.3
8	Organizacional <i>Hard</i>	Tempo de atendimento das demandas é insatisfatório	Fraqueza real	Q13.4
9	Organizacional <i>hard</i>	Os empregados raramente são compensados ou punidos pelo desempenho.	Fraqueza real	Q13.5
10	Organizacional <i>soft</i>	Cultura organizacional de estabelecer relacionamentos de longo prazo entre os profissionais da empresa e os clientes (gestores e suas equipes)	Força real	Q13.8
11	Tecnologia <i>soft</i>	Domínio da tecnologia inferior ao das outras empresas do	Fraqueza real	Q13.11

⁷ Os fatores e suas características estão descritos com mais detalhes no capítulo 4. Foi adotada a seguinte convenção para facilitar sua localização: Q n.i, onde i é um item do Quadro n.

		mercado.		
12	Físicos	Data Center necessita de investimentos	Fraqueza real	Q13.13
13	Pessoas	Conhecimento dos processos de negócio dos clientes	Força real	Q13.14
14	Financeiros	Falta de previsibilidade sobre as receitas e dificuldades para controlar custos	Fraqueza real	Q13.15

Fonte: Própria

Existem oportunidades importantes para a empresa tais como a permanente evolução da TIC (Q34.2) que gera demanda por novos projetos, a barreira de entradas para potenciais competidores (Q34.3) e o poder de barganha frente aos seus fornecedores (Q34.4). Deve também ser destacado o seu principal ponto forte no nível da organização: conhecimento dos processos de negócio dos clientes (Q30.12). Estes fatores estão em consonância com a estratégia explicitada.

O macroambiente no qual a empresa atua traz também ameaças relevantes, tais como os problemas potenciais que podem advir da instabilidade política (Q34.1), e do fraco poder de barganha com os órgãos da Prefeitura (Q34.5). No entanto, são nos fatores organizacionais que podem ser notadas as principais fontes de inconsistência da estratégia. Fatores como a meda de idade elevada das equipes (Q34.7), prazos para atendimento superiores aos desejados pelos clientes (Q34.8), ausência de recompensas para o bom desempenho (Q34.9), domínio de tecnologias inferior ao do mercado (Q34.11), *data center* necessitando de investimentos (Q34.12), e problemas de fluxo de caixa e de controle de custos (Q34.14), estão desalinhados com a perspectiva estratégica de dar um suporte diferenciado para os clientes.

Portanto, a análise estratégica sob a perspectiva tradicional já aponta importantes questões a serem tratadas para que ocorra uma melhor adequação entre os fatores organizacionais, o macroambiente e o desempenho do PRODERJ. Cabe agora verificar se a perspectiva relacional pode contribuir para melhorar situação e alguns dos problemas identificados. Para este fim apresenta-se o Quadro 34.

Neste quadro observa-se que cinco fatores podem ter uma implicação positiva sobre a estratégia em função do estabelecimento de alianças. Os fatores

Q35.2, Q35.8 e Q35.11 se referem à alianças com outras empresas de TIC tanto para trazer recursos para a rede da empresa quanto para a absorção de conhecimentos. Os fatores Q35.5 e Q35.13 se referem a alianças com clientes, por meio do desenvolvimento de produtos em conjunto. O fator Q35.14 apresenta outra possibilidade de alianças com empresas, de TIC ou não, neste caso com a motivação de redução de custos.

Quadro 34 - PRODERJ: Oportunidades das Alianças Estratégicas

Item	Fator	Característica	Implicação Tradicional	Implicação Relacional	Comentários
Macroambiental					
1	Político (Nacional)	Instabilidade política	Ameaça potencial	Ameaça potencial	
2	Econômico e sócio-cultural (indústria)	Forte demanda por novos projetos	Oportunidade real	Oportunidade real aumentada	Alianças com empresas privadas de TIC podem ser importantes para a aquisição de conhecimentos e para a aquisição de recursos com vistas à redução dos prazos de desenvolvimento.
Atores Chave					
3	Concorrentes e Novos entrantes	Barreiras de entrada elevadas	Oportunidade real	Oportunidade real	
4	Fornecedores	Poder de barganha com fornecedores	Oportunidade real	Oportunidade real	
5	Clientes	Fraco poder de barganha com os clientes	Ameaça potencial	Oportunidade potencial	Alianças, para o desenvolvimento de produtos, com os representantes dos diversos órgãos do Governo do Estado deixa o PRODERJ em posição privilegiada.
Organizacionais					
6	Organizacional <i>Hard</i>	Ausência de sistema de medição de desempenho	Fraqueza potencial	Fraqueza potencial	
7	Organizacional <i>Hard</i>	Equipe com idade elevada e dificuldade para reter os novos contratados	Fraqueza real	Fraqueza real	

8	Organizacional <i>Hard</i>	Tempo de atendimento das demandas é insatisfatório	Fraqueza real	Força potencial	Alianças com empresas de TIC podem fornecer os recursos humanos e os conhecimentos necessários para a entrega dos serviços em prazos mais próximos aos esperados pelos clientes.
9	Organizacional <i>Hard</i>	Os empregados raramente são compensados ou punidos pelo desempenho.	Força real	Força real	
10	Organizacional soft	Cultura organizacional de estabelecer relacionamentos de longo prazo entre os profissionais da empresa e os clientes (gestores e suas equipes)	Força real	Força real	
11	Tecnologia soft	Domínio da tecnologia inferior ao das outras empresas do mercado.	Fraqueza real	Força potencial	Alianças com empresas de TIC para desenvolvimento de produtos e absorção de conhecimentos.
12	Físicos	Data Center necessita de investimentos	Fraqueza real	Fraqueza real	
13	Pessoas	Conhecimento dos processos de negócio dos clientes	Força real	Força real aumentada	Este conhecimento facilita a formação de alianças para o desenvolvimento de produtos, fortalecendo a empresa.
14	Financeiros	Fluxo de caixa: problemas com as receitas e com o controle de custos	Fraqueza real	Fraqueza real atenuada	Podem ser formadas alianças com a perspectiva de redução de custos.

Fonte: Própria

Esta análise demonstrou que a incorporação da perspectiva relacional permite que sejam visualizadas oportunidades que podem ser exploradas, no sentido de melhorar a adequação da estratégia da empresa. A seguir são analisados os benefícios que a incorporação das variáveis pertinentes ao empreendedorismo

pode trazer para o processo de análise e gestão da estratégia pode trazer para o PRODERJ.

O Quadro 35 apresenta a influência de cada um dos quatro grupos de fatores para o empreendedorismo sobre as dimensões Propensão ao Risco, Inovatividade e Pró-atividade.

O resultado é positivo, constituindo-se numa força no que concerne a orientação para o empreendedorismo, para o grupo de fatores estruturais (hierarquia, formalização e flexibilidade). Assim como no caso do IPLANRIO, este resultado deve ser atribuído mais a um baixo grau de formalização dos processos e menos a um tipo de estrutura flexível. Por sua vez, o grupo de fatores gerenciais (recompensas, processo decisório participativo, autonomia e especialização) e constitui-se numa fraqueza, enquanto que os demais grupos de fatores ambientais e de fatores culturais apresentam um resultado neutro.

Quadro 35 - PRODERJ: Fatores Pertinentes ao Empreendedorismo por grupo

Fatores	Dimensão		
	Propensão ao risco	Inovação	Pró-atividade
Estruturais	Força	Força	Força
Gerenciais	Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza
Ambientais	=====	=====	=====
Culturais	=====	=====	=====

Fonte: Própria

O Quadro 36 apresenta o resultado para cada dimensão considerando os fatores como um todo, sem classificá-los em um dos quatro grupos. Nesta perspectiva observa-se que a Propensão ao Risco e a Inovatividade configuram-se como fraquezas, enquanto que a dimensão Pró-atividade apresenta neutralidade.

Quadro 36 - PRODERJ: Dimensões do Empreendedorismo

Dimensão	Força	Fraqueza
Propensão ao risco		X
Inovatividade		X
Pró-atividade	=	=

Fonte: Própria

Estes dois quadros (35 e 36) demonstram que em termos de condições que favoreçam uma orientação ao empreendedorismo público no PRODERJ, existem oportunidades, e necessidades, de mudanças, como o arcabouço proposto aqui permite evidenciar.

5.3. PRODESP

Seguindo o mesmo protocolo adotado para os casos, esta seção resgata os dados apresentados no Capítulo 4 para realizar a análise da estratégia da PRODESP sob a perspectiva tradicional, seguida pela incorporação da abordagem relacional e, por fim, considerando os fatores críticos para assegurar uma orientação ao empreendedorismo público.

Conforme o item 4.3.1, os principais aspectos da estratégia da empresa são um escopo amplo de produtos e serviços, a diferenciação por suporte, propiciada pelo relacionamento de longo prazo com os clientes e a diferenciação pela qualidade, no que tange à administração do seu *data center*. Quanto ao desempenho (seção 4.3.4), observou-se que o resultado financeiro tem sido positivo e crescente ao longo dos últimos anos, com uma certa insatisfação dos clientes decorrente principalmente do prazo para o atendimento das demandas. Os gestores avaliaram também que os empregados estão satisfeitos de trabalhar na empresa.

Para completar a análise da estratégia sob a perspectiva tradicional apresentam-se, no Quadro 37, os principais fatores macroambientais, estruturais e organizacionais, identificados e apresentados no item 4.3.

Quadro 37 - PRODESP: Fatores Estratégicos

Item	Fator	Característica	Implicação	Referência
Macroambiental				
1	Político (Nacional)	Instabilidade política	Ameaça potencial	Q17.1 e Q17.2
2	Econômico (indústria)	Permanente evolução da TIC	Oportunidade real	Q17.4
Atores Chave				
3	Concorrentes e Novos	Barreiras de entrada elevadas	Oportunidade real	Q18.1 e Q18.3

	entrantes			
4	Concorrentes e Novos entrantes	Órgãos de controle recomendam a contratação no mercado quando os preços da empresa forem maiores.	Ameaça real	Q18.4
5	Fornecedores	Poder de barganha com fornecedores	Oportunidade real	Q18.6
6	Clientes	Fraco poder de barganha com os clientes	Ameaça potencial	Q18.7 e Q18.8
7	Clientes	A empresa mantém bom relacionamento e goza de boa reputação	Oportunidade real	Q18.9 e Q18.10
Organizacionais				
8	Organizacional <i>Hard</i>	Sistema de medição de desempenho	Força real	Q19.2
9	Organizacional <i>Hard</i>	Equipes insuficientes para atender a demanda de serviços	Fraqueza real	Q19.3
10	Organizacional <i>Hard</i>	Equipe com idade elevada.	Fraqueza real	Q19.4
11	Organizacional <i>Hard</i>	Tempo de atendimento das demandas é insatisfatório e abaixo da meta proposta.	Fraqueza real	Q19.5
12	Organizacional <i>hard</i>	A empresa recompensa o bom desempenho dos empregados.	Força real	Q19.6
13	Organizacional <i>hard</i>	Treinamento insuficiente nas novas tecnologias	Fraqueza real	Q19.7
14	Tecnologia soft	Metodologia para o processo de relacionamento com os clientes e atendimento das demandas - PNPP	Força real	Q19.13
15	Tecnologia soft	Os gestores consideram que a empresa tem sido inovadora.	Força real	Q19.14
16	Físicos	Segundo os gestores, o data center é uma referência para outras empresas de TIC.	Força real	Q19.15
17	Pessoas	Conhecimento dos processos de negócio dos clientes	Força real	Q19.17
18	Financeiros	Os preços não são competitivos e existe dificuldade para controlar os custos.	Fraqueza real	Q19.19 e Q19.20

Fonte: Própria

Existem fatores que contribuem positivamente para a adequação estratégica. Alguns deles são comuns às demais empresas, tais como, a permanente evolução da TIC, as barreiras de entrada elevadas, o poder de barganha com os fornecedores e o conhecimento dos processos de negócio dos

clientes. Outros fatores positivos são a boa reputação da empresa, a presença de um sistema de medição de desempenho das atividades organizacionais, a capacidade de recompensar o bom desempenho de empregados e, principalmente, a qualidade de seu *data center*. Estes são fatores que têm sido explorados de forma a apoiar a estratégia organizacional.

Entretanto, observam-se também ameaças e fraquezas que revelam que a estratégia da empresa pode ser melhor adaptada. Entre as ameaças destacam-se a instabilidade política, inerente a este tipo de empresa, a orientação dos órgãos de controle para que a empresa seja contratada apenas se tiver preços competitivos, e o seu fraco poder de barganha com os clientes. Entre os fatores organizacionais, destacam-se as fraquezas comuns às demais organizações: equipes consideradas insuficientes e com idade elevada, prazos de atendimento às demandas insatisfatórios, lacunas de conhecimento em tecnologias mais modernas e dificuldades para controlar os custos e apresentar preços competitivos.

Em suma, esta análise demonstra que o equilíbrio entre a estratégia e os fatores macroambientais e organizacionais pode ser melhorado. A seguir verifica-se como a utilização dos conceitos da abordagem relacional pode trazer contribuições para os problemas estratégicos da PRODESP.

As oportunidades identificadas estão apresentadas no Quadro 38. Observa-se que existem oportunidades para o desenvolvimento, ou uma melhor gestão, de alianças com três escopos definidos. Alianças com os clientes, para o desenvolvimento conjunto de produtos são apropriadas para os itens relativos à instabilidade política e ao processo de relacionamento. Para este último a empresa desenvolveu uma metodologia específica, aumentando a gestão sobre o processo de atendimento das demandas.

Verificou-se também que alguns outros fatores estratégicos (itens 2, 9 e 11 do Quadro 37) podem ser melhor explorados com a formação de alianças para a obtenção de conhecimentos que a empresa não possua ou para a incorporação de recursos à rede. Alianças com esta perspectiva contribuiriam para eliminar ou atenuar os problemas de prazos inadequados e limitações no quadro de pessoas.

O problema de custos também pode ser minimizado por meio de alianças. Não é provável que a empresa desenvolva todas as atividades com custos menores do que as empresas com atuação no mercado. Poderiam ser exploradas oportunidades de associações com esta perspectiva, minimizando os riscos

apresentados nos itens 4 e 18 do Quadro 37. Esta questão tem uma maior relevância no momento em que os órgãos de controle pressionam os clientes da empresa a contratarem as empresas que oferecerem os menores preços.

Quadro 38 - PRODESP: Oportunidades das Alianças Estratégicas

Item	Fator	Característica	Implicação Tradicional	Implicação Relacional	Comentários
Macroambiental					
1	Político (Nacional)	Instabilidade política	Ameaça potencial	Ameaça potencial atenuada	Um relacionamento bem sucedido com os clientes pode torná-los “advogados” da empresa nos momentos de transição política.
2	Econômico (indústria)	Permanente evolução da TIC	Oportunidade real	Aumenta a oportunidade real	Alianças com empresas privadas de TIC podem ser importantes para a aquisição de conhecimentos e para a incorporação de recursos à rede com vistas à redução dos prazos de desenvolvimento
Atores Chave					
3	Concorrentes e Novos entrantes	Barreiras de entrada elevadas	Oportunidade real	Oportunidade real	
4	Concorrentes e Novos entrantes	Órgãos de controle recomendam a contratação no mercado quando os preços da empresa forem maiores.	Ameaça real	Ameaça real atenuada	Podem ser desenvolvidas alianças com o objetivo de redução de custos.
5	Fornecedores	Poder de barganha com fornecedores	Oportunidade real	Oportunidade real	
6	Clientes	Fraco poder de barganha com os clientes	Ameaça potencial	Ameaça potencial	
7	Clientes	A empresa mantém bom relacionamento e goza de boa reputação	Oportunidade real	Oportunidade real	
Organizacionais					

8	Organizacional <i>Hard</i>	Sistema de medição de desempenho	Força real	Força real	
9	Organizacional <i>Hard</i>	Equipes insuficientes para atender a demanda de serviços	Fraqueza real	Força potencial	Alianças com empresas de TIC podem fornecer os recursos humanos necessários para a entrega dos serviços em prazos mais próximos aos esperados pelos clientes.
10	Organizacional <i>Hard</i>	Equipe com idade elevada.	Fraqueza real	Fraqueza real	
11	Organizacional <i>Hard</i>	Tempo de atendimento das demandas é insatisfatório e abaixo da meta proposta.	Fraqueza real	Força potencial	Alianças com empresas de TIC podem promover a entrega dos serviços em prazos mais próximos aos esperados pelos clientes.
12	Organizacional <i>hard</i>	A empresa recompensa o bom desempenho dos empregados.	Força real	Força real	
13	Organizacional <i>hard</i>	Treinamento insuficiente nas novas tecnologias	Fraqueza real	Fraqueza real	
14	Tecnologia soft	Metodologia para o processo de relacionamento com os clientes e atendimento das demandas - PNPP	Força real	Força real aumentada	Essa metodologia facilita a formação de alianças para o desenvolvimento de produtos, fortalecendo a empresa.
15	Tecnologia soft	Os gestores consideram que a empresa tem sido inovadora.	Força real		
16	Físicos	Segundo os gestores, o data center é uma referência para outras empresas de TIC.	Força real		
17	Pessoas	Conhecimento dos processos de negócio dos clientes	Força real	Força real aumentada	Este conhecimento facilita a formação de alianças para o desenvolvimento de produtos, fortalecendo a empresa.

18	Financeiros	Os preços não são competitivos e existe dificuldade para controlar os custos.	Fraqueza real	Ameaça real atenuada	Podem ser formadas alianças com a perspectiva de redução de custos.
----	-------------	---	---------------	-----------------------------	---

Fonte: Própria

Conclui-se que, também no caso da PRODESP, a abordagem relacional permite que sejam visualizadas oportunidades para a gestão da estratégia da empresa. A seguir, de acordo com o protocolo adotado para os estudos de caso, são analisados os benefícios da análise da gestão estratégica com base nas variáveis pertinentes ao empreendedorismo.

O Quadro 39 resume os dados do levantamento dos fatores para o empreendedorismo da PRODESP apresentados no item 4.3.6, notando-se uma predominância fraquezas e ameaças.

O resultado indica uma força do grupo de fatores gerenciais (recompensas, processo decisório participativo, autonomia e especialização) sobre a propensão ao risco e para o grupo de fatores culturais (prestação de contas, objetivos de desempenho, objetivos ambíguos e múltiplos) sobre a pró-atividade. É neutro para a influência do grupo de fatores ambientais (influência política, atenção na mídia, responsabilidade jurídica e competição externa percebida) sobre os fatores a propensão ao risco e sobre a pró-atividade. Para os demais oito resultados, a influência dos fatores para o empreendedorismo é negativa.

Quadro 39 – PRODESP: Fatores Pertinentes ao Empreendedorismo por grupo

Fatores	Dimensão		
	Propensão ao risco	Inovação	Pró-atividade
Estruturais	Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza
Gerenciais	Força	Fraqueza	Fraqueza
Ambientais	=====	Ameaça	=====
Culturais	Fraqueza	Fraqueza	Força

Fonte: Própria

Se for estimado o resultado dos fatores sobre as três dimensões para o empreendedorismo, sem a intermediação de grupos, observa-se, no Quadro 40, que o resultado é sempre negativo.

Quadro 40 - PRODESP: Dimensões do Empreendedorismo

Dimensão	Força	Fraqueza
Propensão ao risco		X
Inovação		X
Pró-atividade		X

Fonte: Própria

A aplicação do arcabouço analítico desta tese evidencia a falta de adequação da estratégia caso a sua direção pretenda que a empresa possua características de empreendedorismo público. Ele facilita que os gestores tomem decisões, e ações, sobre os fatores, no sentido de criar um ambiente mais propício para ações empreendedoras.

5.4. SERPRO

Para concluir a análise dos resultados dos casos pesquisados, esta seção trata das informações relativas ao SERPRO, de acordo com o mesmo protocolo, ou seja, primeiramente sob a ótica tradicional seguida pela incorporação da perspectiva relacional e complementada pela perspectiva pertinente ao empreendedorismo público.

Conforme relatado na seção 4.4.1, de forma similar às demais empresas pesquisadas, a estratégia do SERPRO é caracterizada pela ampla linha de produtos e serviços e pela diferenciação por suporte. Mas ela apresenta importantes especificidades: a empresa possui uma base de clientes mais diversificada, sua capacidade no desenvolvimento de grandes sistemas corporativos e em *software* livre é considerado um diferencial de qualidade, e a empresa procura se diferenciar por imagem, como a empresa líder na prestação de serviços de TIC para o setor público.

O resultado financeiro de 2010 foi negativo, fruto de problemas no contrato com a Receita Federal, que teria atrasado pagamentos, mas nos demais anos recentes ele foi satisfatório. Os clientes estão moderadamente satisfeitos e os empregados gostam de trabalhar na empresa.

Seguindo o mesmo encadeamento dos demais casos, o Quadro 41 apresenta os principais fatores macroambientais, estruturais e organizacionais, identificados como relevantes para a estratégia da empresa.

Quadro 41 - SERPRO: Fatores Estratégicos

Item	Fator	Característica	Implicação	Referência
Macroambiental				
1	Político (Nacional)	Instabilidade política	Ameaça potencial	Q25.1
2	Político (Nacional)	Empresas públicas de TIC foram fortalecidas pela Administração Federal	Oportunidade real	Q25.2 e Q25.3
4	Econômico (indústria)	Permanente evolução da TIC	Oportunidade real	Q25.8
Atores Chave				
5	Concorrentes e Novos entrantes	Barreiras de entrada elevadas	Oportunidade real	Q26.1 e Q26.2
6	Fornecedores	Poder de barganha com fornecedores	Oportunidade real	Q26.4
7	Clientes	Grande dependência do cliente Receita Federal do Brasil	Ameaça potencial	Q26.6
8	Governo	O TCU está exigindo que sejam contratados serviços de empresa privadas quando os preços do SERPRO forem mais elevados.	Ameaça real	Q26.7
Organizacionais				
9	Organizacional <i>Hard</i>	Problemas de definição de prioridades, comunicação e compartilhamento de conhecimentos em projetos que envolvem diversas áreas da empresa	Fraqueza real	Q27.1
10	Organizacional <i>Hard</i>	Devolução dos empregados alocados na Receita Federal do Brasil.	Fraqueza potencial	Q27.5
11	Organizacional <i>Hard</i>	Tempo de atendimento das demandas é insatisfatório.	Fraqueza real	Q27.6
12	Organizacional <i>hard</i>	<i>Backlog</i> de demandas está muito elevado	Fraqueza real	Q27.7

13	Organizacional <i>hard</i>	Existe um sistema de reconhecimento e recompensas para os empregados.	Força real	Q27.8
14	Organizacional <i>hard</i>	Universidade corporativa em pleno funcionamento	Força real	Q27.9
15	Organizacional soft	A empresa favorece os relacionamentos de longo prazo entre os profissionais da empresa e os gestores e equipes dos clientes.	Força real	Q27.11
16	Tecnologia soft	Liderança no desenvolvimento de sistemas estruturadores para o Governo.	Força real	Q27.15
17	Tecnologia soft	Conhecimentos atualizados sobre as novas tecnologias, fortes em determinadas áreas, especialmente em projetos de <i>software</i> livre	Força real	Q27.16
18	Tecnologia soft	Os gestores consideram que a empresa tem sido inovadora.	Força real	Q27.17
19	Pessoas	Conhecimento dos processos de negócio dos clientes	Força real	Q27.19
20	Financeiros	Os preços não são competitivos e existe dificuldade para controlar os custos.	Fraqueza real	Q27.20 e Q27.21

Fonte: Própria

As oportunidades são convergentes com as demais empresas da pesquisa: evolução da TIC, barreiras elevadas e poder de barganha com os fornecedores. Já o fortalecimento político das empresas de TIC, ocorrido no governo do Presidente Lula é uma característica relevante específica do SERPRO, quando se compara com o levantamento dos demais casos desta pesquisa.

Entre as forças organizacionais, além do conhecimento dos processos de negócio dos clientes, que converge com as demais empresas, foram observadas importantes características em conformidade com a estratégia: sistema de recompensas para o desempenho, universidade corporativa, *expertise* no desenvolvimento de sistemas corporativos e conhecimentos tecnológicos atualizados.

Entre as ameaças, destacam-se a orientação do TCU para que os órgãos do governo contratem o SERPRO apenas quando os seus preços forem menores do que os do mercado e a concentração do faturamento nos serviços prestados para a Receita Federal do Brasil. As principais fraquezas observadas, são os problemas de comunicação e prioridades entre as áreas da empresa, o tempo de entrega das

demandas, o *backlog* de demandas não atendidas, a dificuldade de controlar custos e os preços elevados.

Em suma, a análise tradicional mostra que a estratégia do SERPRO tem um bom nível de adequação, mas que o equilíbrio pode ser aperfeiçoado, considerando-se suas fraquezas. A seguir discute-se se a utilização dos conceitos da abordagem relacional pode contribuir para resolver os problemas trazidos pelas ameaças do macroambiente e pelas suas fraquezas organizacionais.

O quadro 42 apresenta os fatores estratégicos com comentários para aqueles que podem ter sua situação favorecida por meio do estabelecimento de alianças.

Repetem-se os três escopos de alianças:

- Desenvolvimento em conjunto com clientes (itens 15 e 19).
- Absorção de conhecimentos e aumentar os recursos da rede (itens 4, 11 e 12)
- Redução de custos (itens 8 e 20)

Quadro 42 - SERPRO: Oportunidades das Alianças Estratégicas

Item	Fator	Característica	Implicação Tradicional	Implicação Relacional	Comentários
Macroambiental					
1	Político (Nacional)	Instabilidade política	Ameaça potencial	Ameaça potencial	
2	Político (Nacional)	Empresas públicas de TIC foram fortalecidas pela Administração Federal	Oportunidade real	Oportunidade real	
4	Econômico (indústria)	Permanente evolução da TIC	Oportunidade real	Aumenta a oportunidade real	Alianças com empresas privadas de TIC podem ser importantes para a aquisição de conhecimentos e para a aquisição de recursos com vistas à redução dos prazos de desenvolvimento.
Atores Chave					
5	Concorrentes e Novos	Barreiras de entrada elevadas	Oportunidade real	Oportunidade real	

	entrantes				
6	Fornecedores	Poder de barganha com fornecedores	Oportunidade real	Oportunidade real	
7	Clientes	Grande dependência do cliente Receita Federal do Brasil	Ameaça potencial	Ameaça potencial	
8	Governo	O TCU está exigindo que sejam contratados serviços de empresa privadas quando os preços do SERPRO forem mais elevados.	Ameaça real	Ameaça real atenuada	A empresa pode desenvolver alianças com o objetivo de reduzir custos.
Organizacionais					
9	Organizacional <i>Hard</i>	Problemas de definição de prioridades, comunicação e compartilhamento de conhecimentos em projetos que envolvem diversas áreas da empresa	Fraqueza real	Fraqueza real	
10	Organizacional <i>Hard</i>	Devolução dos empregados alocados na Receita Federal do Brasil.	Fraqueza potencial	Fraqueza potencial	
11	Organizacional <i>Hard</i>	Tempo de atendimento das demandas é insatisfatório.	Fraqueza real	Força Potencial	Alianças com empresas de TIC podem promover a entrega dos serviços em prazos mais próximos aos esperados pelos clientes.
12	Organizacional <i>hard</i>	<i>Backlog</i> de demandas está muito elevado	Fraqueza real	Força Potencial	Alianças com empresas de TIC podem promover a entrega dos serviços em prazos mais próximos aos esperados pelos clientes.
13	Organizacional <i>hard</i>	Existe um sistema de reconhecimento e recompensas para os empregados.	Força real	Força real	
14	Organizacional <i>hard</i>	Universidade corporativa em pleno funcionamento	Força real	Força real	
15	Organizacional <i>soft</i>	A empresa favorece os	Força real	Força real	São alianças com os clientes

		relacionamentos de longo prazo entre os profissionais da empresa e os gestores e equipes dos clientes.			
16	Tecnologia soft	Liderança no desenvolvimento de sistemas estruturadores para o Governo.	Força real	Força real	
17	Tecnologia soft	Conhecimentos atualizados sobre as novas tecnologias, fortes em determinadas áreas, especialmente em projetos de <i>software</i> livre	Força real	Força real	
18	Tecnologia soft	Os gestores consideram que a empresa tem sido inovadora.	Força real	Força real	
19	Pessoas	Conhecimento dos processos de negócio dos clientes	Força real	Força real aumentada	Este conhecimento facilita a formação de alianças para o desenvolvimento de produtos, fortalecendo a empresa.
20	Financeiros	Os preços não são competitivos e existe dificuldade para controlar os custos.	Fraqueza real	Fraqueza real atenuada	Podem ser formadas alianças com a perspectiva de redução de custos.

Fonte: Própria

Seguindo-se o arcabouço conceitual proposto aqui, evidencia-se que a abordagem relacional contribui para a proposição de ações com vistas a aumentar a adequação da estratégia da empresa.

A seguir são analisados os benefícios da análise da gestão estratégica com base nas variáveis para o empreendedorismo. O Quadro 43 resume os dados do levantamento dos fatores para o empreendedorismo da SERPRO apresentados no item 4.4.6, notando-se um equilíbrio os fatores positivos, negativos e neutros.

Os fatores estruturais têm impacto negativo sobre as três dimensões para o empreendedorismo em consequência da formalização dos processos, pouca flexibilidade, estrutura hierarquizada e problemas de comunicação entre as diversas áreas. O resultado constitui uma força do grupo de fatores gerenciais (recompensas, processo decisório participativo, autonomia e especialização) sobre

as três dimensões. Para os outros dois grupos de fatores o resultado é de neutralidade.

Quadro 43 - SERPRO: Fatores Pertinentes ao Empreendedorismo por grupo

Fatores	Dimensão		
	Propensão ao risco	Inovação	Pró-atividade
Estruturais	Fraqueza	Fraqueza	Fraqueza
Gerenciais	Força	Força	Força
Ambientais	Ameaça	=====	Oportunidade
Culturais	=====	=====	=====

Fonte: Própria

Se, por um lado, os fatores para o empreendedorismo do SERPRO são mais favoráveis em relação aos das demais empresas desta pesquisa, por outro lado, nota-se que existem oportunidades para que a estratégia seja mais adequada se as fraquezas, bem como os itens que foram classificados como neutros, forem trabalhados de forma a se tornarem uma força no sentido da orientação empreendedora. O arcabouço analítico proposto contribui para que sejam evidenciados os fatores para os quais a ação gerencial é necessária.

A análise da influência dos fatores diretamente sobre as três dimensões para o empreendedorismo (Quadro 44), isto é, sem a mediação dos grupos de fatores, revela que as dimensões inovatividade e pró-atividade são forças organizacionais no que tange à orientação empreendedora. A Propensão ao risco é, sob este ponto de vista, uma fraqueza.

Quadro 44 - SERPRO: Dimensões do Empreendedorismo

Dimensão	Força	Fraqueza
Propensão ao risco		X
Inovatividade	X	
Pró-atividade	X	

Fonte: Própria

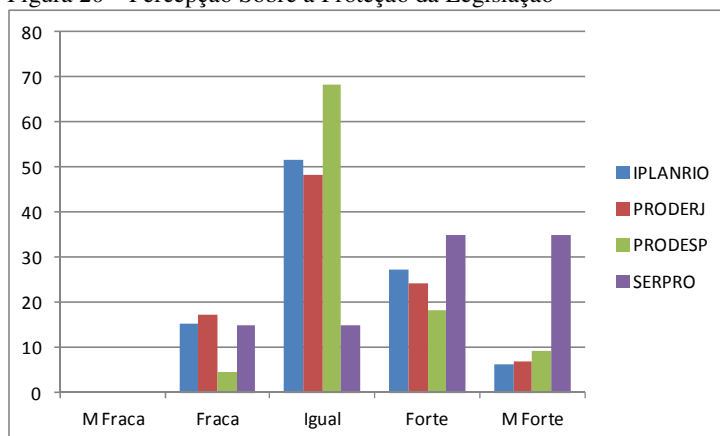
Pode-se concluir, portanto, que a estratégia da empresa possui um razoável grau de adequação entre os objetivos, os fatores macroambientais e os fatores organizacionais. Percebe-se que se a análise tradicional permite que sejam

identificadas ameaças e fraquezas que constroem a adequação estratégica, a abordagem relacional e a abordagem do empreendedorismo público permitem que sejam percebidas oportunidades para incrementar a coerência da estratégia.

5.5. Discussão

A comparação das quatro empresas revela importantes pontos em comum. Duas características de seus ambientes demonstram aspectos da referida similaridade. A Figura 20 coloca lado a lado as percepções acerca da proteção que a legislação fornece aos seus respectivos mercados. Como se vê, a avaliação é de que, de fato, esta barreira existe. Nota-se que os gestores do SERPRO atribuíram um peso maior para este fator macroambiental.

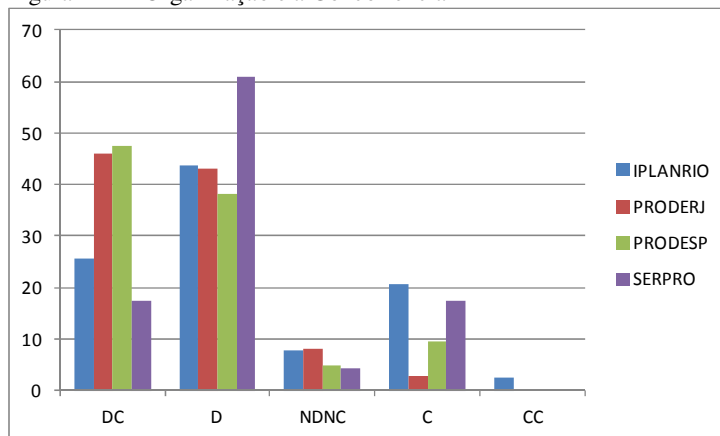
Figura 20 – Percepção Sobre a Proteção da Legislação



Fonte: Própria

A outra característica é relativa à percepção da força dos competidores no mercado de cada uma das empresas. A Figura 21 coteja a avaliação dos gestores sobre até que ponto os seus mercados, por serem empresas públicas, estão a salvo de ameaças de novos entrantes. Pode ser observado o quanto a avaliação feita pelos gestores dessas organizações é semelhante.

Figura 21- A Organização e a Concorrência



Fonte: Própria

As quatro empresas desenvolvem uma linha de produtos de grande escopo e procuram diferenciar-se por meio do seu suporte, que se concretiza com o relacionamento de longo prazo e pelo profundo conhecimento dos processos de seus clientes.

Alguns dos problemas relatados que afetam a adequação estratégica são comuns às organizações pesquisadas, mesmo que em graus diferentes. A dificuldade de manter os custos em um nível adequado é geral. Como consequência, tem-se a falta de capacidade de gerar um fluxo de caixa capaz de sustentar suas operações e novos investimentos. A falta de investimento em TIC significa que em um período relativamente curto a empresa estará com defasagem tecnológica.

Também é comum a essas empresas a dificuldade de atender demandas em prazos que deixem os clientes satisfeitos. Os gestores do SERPRO relataram a existência de um *backlog* de demandas bastante significativo. Observou-se uma tendência a atribuir essa característica a problemas de recursos humanos nas equipes da empresa, seja pela quantidade, seja pela capacitação.

A situação inadequada dos recursos humanos também foi um item de convergência entre as empresas. Equipes insuficientes para atender as demandas com agilidade, alguma defasagem de conhecimentos técnicos, dificuldade de premiar o bom desempenho, dificuldade de reter novos empregados contratados, foram questões presentes nas empresas, talvez com algumas nuances de diferença.

Para os gestores das quatro organizações, a formação de alianças tem importância moderada para a estratégia atual (conforme os dados do Capítulo 4). Talvez com a exceção do SERPRO, que buscou alianças ativamente com universidades e com outras empresas públicas para o desenvolvimento de *software* livre, as alianças tendem a emergir apenas conforme as necessidades de projetos específicos. Não são buscadas de forma pró-ativa.

É verdade que o processo para o estabelecimento de alianças no setor público tem restrições importantes. A empresa não pode apenas, a partir de uma necessidade, prospectar o mercado e, com base em um critério que seja relevante para ela, escolher o parceiro. Se as empresas alvo para a associação forem da iniciativa privada, o processo deve ser formalizado conforme a lei de licitações brasileira. A aliança deve se formar a partir de um conceito e, posteriormente, por meio do processo licitatório, a empresa parceira é escolhida. No entanto, uma vez que a empresa seja selecionada, existe um espaço significativo para o desenvolvimento da relação entre as empresas por um longo período de tempo. As restrições são menores para acordos e convênios com outras empresas públicas e universidades.

A aplicação dos passos pertencentes ao arcabouço analítico proposto aqui demonstrou que, nas quatro empresas, fatores macroambientais e organizacionais podem deixar de representar ameaças ou fraquezas se forem estabelecidas alianças. As alianças são oportunidades para o desenvolvimento de produtos em conjunto, para a obtenção de recursos não disponíveis na empresa, para a aprendizagem com parceiros e para a redução de custos. Portanto, a aplicação do modelo facilita ao gestor a visualização das oportunidades para a sua empresa.

O resultado dos estudos de caso não foi diferente para a questão do empreendedorismo público. Nas quatro organizações os gestores consideram importante que suas empresas sejam empreendedoras e avaliam que o seu desempenho nesses fatores é abaixo do desejado.

Esta avaliação é corroborada pelo resultado obtido para os fatores pertinentes ao empreendedorismo público. A aplicação do modelo permitiu identificar o quanto as variáveis do empreendedorismo público agem como fraquezas ou ameaças, ou seja, foram apontados fatores que potencialmente

inibem uma orientação empreendedora nestas empresas. Portanto, os gestores podem identificar quais fatores estariam agindo no sentido contrário à orientação empreendedora e, conseqüentemente, tomar decisões que aumentem a adequação da estratégia. A identificação desses fatores permite que os gestores tenham *insights* de oportunidades para mudanças.

Ao mesmo tempo, o resultado demonstra que existe espaço para a ação gerencial no que tange à criação de um ambiente mais favorável ao empreendedorismo. A diferença dos resultados entre as organizações permite que se conclua que a falta de condições para o empreendedorismo não é uma característica imutável para essas empresas. As empresas públicas de TIC não estão condenadas a ter um ambiente negativo para o empreendedorismo.

Naturalmente, existem características de empresas públicas que restringem e dificultam a ação gerencial. Apenas para exemplificar, deve-se lembrar que a legislação faz com que os processos de aquisições de produtos e serviços, bem como, a contratação e demissão de pessoas, sejam mais complexos do que o das empresas de TIC privadas. Mas mesmo dentro do contexto de empresas públicas existe bastante margem para a ação gerencial.

De fato, observou-se que o resultado da pesquisa a respeito dos fatores que favorecem o empreendedorismo foram divergentes entre as empresas. Foram identificadas mais fraquezas e ameaças do que forças e oportunidades. No entanto, no SERPRO predominaram os aspectos positivos sobre os negativos em relação à orientação empreendedora. Por si só, essa já é uma descoberta relevante. Mas mesmo entre as demais empresas, para as quais predominaram as características negativas, no que tange à orientação empreendedora, foram observados fatores que eram positivos em uma empresa e negativo em outra. Por exemplo, para a PRODESP os fatores gerenciais são uma força em relação à propensão ao risco enquanto que para o PRODERJ e para o IPLANRIO essa variável é uma fraqueza. Por outro lado, se os fatores estruturais são uma força para a pró-atividade no PRODERJ, para a PRODESP eles são uma fraqueza. Ou seja, se os resultados são diferentes, logo eles podem ser alterados e provavelmente são o resultado do processo de evolução de cada uma dessas organizações.

É importante ressaltar que mesmo nos grupos de fatores classificados como força, ou neutros, podem existir alguns que influenciam negativamente o resultado. Por exemplo, no caso do SERPRO o fator cultural foi classificado como

neutro, mas sendo ele composto por três elementos, nota-se que os objetivos de desempenho, bem como, os objetivos ambíguos e múltiplos não podem ser classificados como força.