

**Referência para Citação:**

MARTENS, C. D. P., FREITAS, H. Modelo para estudo da orientação empreendedora: estudo piloto com organizações de tecnologia da informação. **Revista Estudo e Debate**, Lajeado, v. 16, n. 1, ago/2009.

---

**MODELO PARA ESTUDO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA:  
ESTUDO PILOTO COM ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**MODEL FOR STUDYING ENTREPRENEURIAL ORIENTATION:  
PRIOR STUDY WITH INFORMATION TECHNOLOGY FIRMS**

**Cristina Dai Prá Martens**

Professora do Centro Universitário UNIVATES, Doutoranda pelo PPGA/EA/UFRGS  
cristinap@univates.br

**Henrique Freitas**

Professor do PPGA/EA/UFRGS, Pesquisador CNPq, Doutor em Gestão pela UPMF/França  
hf@ea.ufrgs.br

**Resumo**

Este artigo tem como objetivo testar a aplicabilidade de um modelo conceitual para estudo da Orientação Empreendedora (OE) em organizações, considerando as dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade, bem como obter resultados prévios sobre a facilitação desse comportamento em organizações de Tecnologia da Informação (TI). Realizou-se estudo exploratório e qualitativo com 2 organizações do setor de TI do estado do Rio Grande do Sul, por meio de entrevistas em profundidade com seus proprietários. Os resultados demonstram a aplicabilidade do modelo proposto, e apontam resultados prévios sobre a OE e sua facilitação nas organizações pesquisadas.

**Palavras-chave:** orientação empreendedora; facilitação da orientação empreendedora; inovatividade; assunção de riscos; proatividade.

## **Abstract**

The aim of the present article is to test the applicability of a conceptual model for studying firm's entrepreneurial orientation, considering the dimensions innovativeness; risk taking and proactiveness, as well as to obtain previous results about the facilitation of this behavior in Information Technology (IT) firms. The paper is an exploratory and qualitative study with two IT firms from Rio Grande do Sul, and using in-depth interviews with the owners. The results show the applicability of the model proposed, as well as pointing previous results about entrepreneurial orientation and its facilitation in the studied firms.

**Keywords:** Entrepreneurial orientation; facilitation of the entrepreneurial orientation; innovativeness; risk taking; proactiveness.

## **1 Introdução**

O empreendedorismo tem sido reconhecido como um campo de estudo há cerca de 25 anos (CORNELIUS; LANSTRÖM; PERSSON, 2006; ZAHRA; KURATKO; JENNINGS, 1999), embora o surgimento do termo venha de muitos séculos atrás. Diversas mudanças estruturais ocorridas na sociedade a nível mundial nas últimas décadas criaram um nível de incerteza e desequilíbrio que contribuiu para o crescimento do interesse de pesquisa na área.

Pelo que se têm visto na literatura, não há um consenso de como caracterizar o empreendedorismo, o que tem, de certa forma, dificultado o progresso em direção à construção e testagem de uma teoria geral de empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996). Ireland, Reutzel e Webb (2005) afirmam que o empreendedorismo é um campo: no qual a pesquisa por uma teoria distinta de empreendedorismo continua (PHAN, 2004); caracterizado por baixo desenvolvimento paradigmático; estudiosos têm frequentemente evoluído para avaliar seus progressos e status como um campo independente de estudos.

Estudos recentes têm apontado para certa convergência na pesquisa em empreendedorismo em torno de alguns eixos principais de estudo (GRÉGOIRE *et al.* 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006), estando entre eles: identificação e exploração de oportunidades; antecedentes e conseqüentes de inovação e empreendedorismo no nível da organização; itens e dinâmicas decorrentes da emergência, sobrevivência e crescimento de novos negócios; fatores e dinâmicas que afetam a performance de novos negócios; características individuais de empreendedores; práticas de capitalistas e a contribuição deles nas finanças das organizações; influência das redes sociais de empreendedorismo.

O presente artigo enquadra-se no eixo de estudo do empreendedorismo no nível da organização, adotando como conceito principal a Orientação Empreendedora (OE), proposta por Lumpkin e Dess (1996). Entendida como o processo empreendedor, como uma postura empreendedora da organização, diversos autores têm sugerido que uma OE pode influenciar positivamente a performance de uma organização (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Por outro lado alguns autores apontam para o fato de que tem sido dada limitada ênfase na literatura para os eventos que desencadeiam o comportamento empreendedor nas organizações (MORRIS; ZAHRA; SCHINDEHUTTE, 2000).

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo testar a aplicabilidade de um modelo conceitual para estudo da OE em organizações, bem como obter resultados prévios sobre possibilidades de facilitação desse comportamento empreendedor em organizações de TI. Para isso, o artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2 é feito um apanhado conceitual sobre OE, suas dimensões e elementos, finalizando com o modelo proposto para estudo da OE; na seção 3 é apresentado o método de pesquisa utilizado para a realização dessa abordagem; na seção 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos; por fim, na seção 5, são apresentadas considerações finais e propostas para a continuidade do estudo.

## **2 Orientação Empreendedora (OE): conceitos, dimensões e elementos**

O conceito de OE deriva da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização, referindo-se ao processo empreendedor, ao empreendedorismo no nível organizacional. De acordo com Lumpkin e Dess (1996), uma OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Ela

emerge de uma perspectiva de escolha estratégica a qual afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Assim, ela envolve as intenções e ações de atores-chaves funcionando em um processo dinâmico gerador visando à criação de novos negócios. Ou seja, ele envolve ações deliberadas.

Covin, Green e Slevin (2006) apontam que a OE é um construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos dos gerentes. Tendo emergido da literatura do gerenciamento estratégico, tem sido uma tendência usar conceitos provenientes dessa literatura para observar o empreendedorismo no nível da organização (especialmente os estudos de MILLER; FRIESEN, 1982; MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989 e 1991).

A OE e o gerenciamento empreendedor são conceitos análogos utilizados para caracterizar uma organização que possui uma postura empreendedora. Covin e Slevin (1989) afirmam que organizações com tal postura são caracterizadas por freqüente e extensiva inovação em produto e tecnologia, orientação agressiva competitiva, e forte propensão dos gerentes a assumir riscos. Segundo eles, um particular padrão comportamental ocorre periodicamente e reflete uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais.

Alguns estudos têm relacionado a OE com o bom desempenho da organização, sugerido que ela pode influenciá-lo positivamente (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Zahra e Covin (1995), por exemplo, apontam para o fato de que organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de performance financeira ao longo do tempo. Para Wiklund e Shepherd (2005) a OE contribui positivamente para a performance de pequenas empresas. Eles afirmam que a OE pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva.

Miller (1983) aponta que o empreendedorismo a nível organizacional é integralmente relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistematicamente e logicamente de um tipo de organização para outro. Segundo ele, em pequenas empresas o empreendedorismo é predominantemente influenciado pelo líder, sua personalidade, sua força, e sua informação. Wiklund (1998) afirma que assim como o comportamento empreendedor a nível individual pode afetar a ação organizacional,

em muitos casos os comportamentos empreendedores, individual e organizacional, podem ser muito semelhantes, como é o caso de pequenas empresas.

Covin e Slevin (1991) apontam que um modelo de comportamento empreendedor permite uma intervenção gerencial de modo que o processo empreendedor possa ser visto com muito menos desconhecimento e mistério. Em estudo relacionando postura empreendedora e desempenho da organização, eles identificaram que variáveis externas à organização, variáveis estratégicas e variáveis internas moderam essa relação. Em sentido semelhante, Lumpkin e Dess (1996) também destacam fatores organizacionais e fatores ambientais como moderadores da relação entre OE e desempenho organizacional.

De acordo com Covin e Slevin (1991), como uma postura empreendedora é um fenômeno comportamental, ela pode ser gerenciada. Segundo eles, a partir dos elementos subjacentes a este comportamento (as dimensões da OE), comportamentos que refletem esses componentes empreendedores podem ser encorajados.

Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam uma OE. Miller (1983) foi um dos primeiros, e propôs três dimensões para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações: inovatividade, assunção de riscos e proatividade. Para ele, uma organização empreendedora empenha-se nesses aspectos, ao passo que uma organização não empreendedora é aquela que inova muito pouco, é altamente adversa a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, sendo apenas imitadora das mudanças do mercado competidor. Para Miller (1983), apenas organizações que possuem certo nível das três dimensões seriam consideradas empreendedoras, representando a unidimensionalidade da OE.

A partir dos estudos de Miller, os pesquisadores Lumpkin e Dess (1996) propõem mais duas dimensões: autonomia e agressividade competitiva. Assim, para eles uma OE é caracterizada por cinco dimensões chave: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Coletivamente, as dimensões devem permear os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização (DESS; LUMPKIN, 2005).

Entretanto, Lumpkin e Dess (1996) afirmam que embora as 5 dimensões da OE sejam centrais para entender o processo empreendedor, elas podem ocorrer em diferentes combinações em uma organização, dependendo do tipo de oportunidade empreendedora que ela persegue, ou mesmo apenas algumas dimensões podem estar presentes na organização. O quanto cada uma das dimensões é útil para predizer a natureza e o sucesso de um

empreendimento pode ser contingente a fatores externos, como o ambiente de negócios, por exemplo, ou a fatores internos, como estrutura organizacional, ou ainda a características dos fundadores ou líderes da organização. Assim, eles propõem a multidimensionalidade do construto OE. Morris (1998) corrobora essa abordagem, apontando que a variação de cada uma das dimensões depende do contexto e da situação.

Grande parte dos estudos sobre a OE tem adotado a abordagem de Miller (1983), a exemplo de Covin e Slevin (1989, 1991); Covin e Covin (1990); Guth e Ginsberg (1990); Zahra e Covin (1995); Morris, Lewis e Sexton (1994); Wiklund (1998, 1999); Messeghem (2003); Richard et al. (2004); Mello et al. (2004); Wiklund e Shepherd (2005); Covin, Green e Slevin (2006). Mello e Leão (2005), partindo da abordagem de Lumpkin e Dess (1996), propõem ainda uma sexta dimensão denominada Redes de Negócios.

Neste artigo também é adotada a abordagem de Miller (1983), que foca as dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade. Para melhor compreensão das dimensões, na seqüência discorre-se sumariamente sobre cada uma delas, destacando elementos que as caracterizam. Tais elementos refletem os métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Ao final da seção também é definido o modelo conceitual para estudo da OE proposto como base para realização desta pesquisa.

## **2.1 Inovatividade e seus elementos**

A dimensão inovatividade reflete a tendência de uma organização a engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos (LUMPKIN; DESS, 1996).

Miller e Friesen (1982) tratam de dois modelos de momentos estratégicos que deixam clara a presença da inovação no processo empreendedor: o modelo conservador de inovação (inova devido a fortes pressões do mercado) e o modelo empreendedor de inovação (inova intensamente e com regularidade). Wiklund (1999) afirma que uma postura estratégica inovativa aumenta as chances para que a organização perceba vantagens em mover-se primeiro (antes que seus concorrentes) e capitalize em oportunidades de mercado. Existem diversas formas de identificar o grau de inovatividade de uma organização, entre elas: recursos financeiros investidos em inovação, recursos humanos comprometidos com

atividades de inovação, novos produtos ou serviços, frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços (COVIN; SLEVIN, 1989; MILLER; FRIESEN, 1982).

Independente do tipo de inovação ou do método de classificá-la, ela é considerada um importante componente da OE uma vez que reflete um meio pelo qual as organizações perseguem novas oportunidades. Por outro lado, ela também envolve um maior risco uma vez que os investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado. Mello e Leão (2005) apontam que as dimensões inovatividade e assunção de riscos têm sido as mais típicas em desenvolvimento de práticas empreendedoras. A partir de uma revisão conceitual dessa dimensão da OE, apresenta-se, no Quadro 1, um condensado de elementos que a caracterizam.

### Quadro 1 – Elementos que caracterizam a dimensão inovatividade

<b>Elementos que caracterizam inovatividade</b>	<b>Autores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte ênfase em P&amp;D, liderança tecnológica e inovação;</li> <li>- Muitas novas linhas de produtos/serviços;</li> <li>- Mudanças normalmente dramáticas em linhas de produtos/serviços;</li> <li>- Recursos financeiros investidos em inovação;</li> <li>- Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação;</li> <li>- Número de novos produtos ou serviços;</li> <li>- Frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços.</li> </ul>	Miller; Friesen (1982) Covin; Slevin (1989)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado;</li> <li>- Criatividade e experimentação;</li> <li>- Investe em novas tecnologias, P&amp;D e melhoria contínua;</li> <li>- Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores;</li> <li>- Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica;</li> <li>- Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.</li> </ul>	Lumpkin; Dess (1996) Dess; Lumpkin (2005)

Fonte: Elaborado pelos autores

## 2.2 Assunção de riscos e seus elementos

A literatura mais antiga em empreendedorismo trata do empreendedor como alguém que assume riscos, uma vez que cria seu próprio negócio, trazendo a idéia de risco pessoal. Levando essa idéia para a organização, a dimensão assunção de riscos representa o grau de risco refletido em várias decisões de alocação de recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério para decisões e um padrão de tomada de decisões a nível organizacional (VENKATRAMAN, 1989).

Dess e Lumpkin (2005) apontam para três tipos de riscos que uma organização e seus executivos normalmente enfrentam: riscos de negócios, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, a exemplo de entrar em mercados não testados; riscos financeiros, que requer tomar recursos financeiros visando crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno; risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume em adotar um padrão em favor de uma ação estratégica.

Uma forma de identificar o comportamento de risco de uma organização é considerar sua tendência de engajar em projetos de risco e a preferência dos gerentes por agir com cautela versus ousadia para atingir os objetivos da organização (MILLER, 1983). De uma maneira geral, a dimensão assunção de riscos pode ser caracterizada pelos elementos apresentados no Quadro 2, propostos a partir da literatura.

## Quadro 2 – Elementos que caracterizam a dimensão assunção de riscos

<b>Elementos que caracterizam assunção de riscos</b>	<b>Autores</b>
- Operações geralmente caracterizadas como de alto risco; - Parece adotar uma visão pouco conservadora quando tomam decisões maiores.	Venkatraman (1989)
- Forte inclinação para projetos de alto risco (com chances de alto retorno); - Devido à natureza do ambiente, audaz, ampla variedade de ações são necessárias para atingir os objetivos da organização.	Miller, Friesen (1982) Covin; Slevin (1989)
- Tendência a engajar em projetos de risco; - Preferência dos gerentes por agir com ousadia para atingir objetivos da organização.	Miller (1983)
- Tipicamente adota (uma audaz) postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.	Covin; Slevin (1989)
- Encorajar a assumir risco formal em negócios, arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como por exemplo, entrar em mercados não testados; - Encorajar a assumir risco financeiro que requer pegar emprestado grande porção de recursos visando crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno; - Encorajar a assumir risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume em adotar um padrão em favor de uma ação estratégica; - Caracterizadas com um comportamento de assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros visando obter altos retornos por agarrar oportunidades.	Dess; Lumpkin (2005) Lumpkin ; Dess (1996)

Fonte: Elaborado pelos autores

### 2.3 Proatividade e seus elementos

A proatividade tem relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e para participar em mercados emergentes (LUMPKIN; DESS, 1996). Economistas desde Schumpeter já consideravam a iniciativa um componente importante no



processo empreendedor. Penrose (1959) tratava da importância do gerente empreendedor para o crescimento da organização porque ele tinha a visão e imaginação necessárias para explorar oportunidades. Miller e Friesen (1978) viam a proatividade como o ato de moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias. Assim, proatividade sugere uma perspectiva de olhar adiante, acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios.

A proatividade sempre implica agir antes que a mudança no ambiente tenha um impacto direto na organização, e na prática ela frequentemente envolve reagir a sintomas que antecipam uma mudança. Dess e Lumpkin (2005) afirmam que organizações consideradas proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças em demandas ou problemas emergindo que podem levar a oportunidades.

Chen e Hambrick (1995) tratam do engajamento competitivo de uma organização, avaliando sua propensão a ser ativa (proativa) ou a ser responsiva, sugerindo que ela deveria comportar-se das duas formas em seu ambiente em termos de tecnologia e inovação, competição, clientes, entre outros. Venkatraman (1989), em estudo sobre a orientação estratégica de negócios, também trata da proatividade como uma das dimensões, podendo ser manifestada pela busca de novas oportunidades.

Lumpkin e Dess (1996) afirmam que a dimensão proatividade se aproxima muito das idéias propostas por Miles e Snow (1978) sobre o tipo estratégico prospectador, dentro de sua tipologia de orientação estratégica, caracterizado por uma constante busca de novas oportunidades. Com base em estudos que tratam da dimensão proatividade, apresenta-se, no Quadro 3, um condensado de elementos que a caracterizam.

### **Quadro 3 – Elementos que caracterizam a dimensão proatividade**

<b>Elementos que caracterizam proatividade</b>	<b>Autores</b>
- Monitorar tendências; - Identificar futuras necessidades dos clientes; - Antecipar mudanças; - Antecipar problemas emergindo; - Forte tendência a estar à frente na introdução de novas idéias ou produtos.	Lumpkin; Dess (1996, 2001); Dess; Lumpkin (2005)
- Normalmente inicia ações às quais os competidores respondem; - Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, etc.	Covin; Slevin (1989)
- Moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias.	Miller, Friesen (1978)
- Estar à frente no desenvolvimento de novos produtos, no desenvolvimento de novas tecnologias, na introdução de novos produtos ou serviços.	Miller (1983)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos e serviços mais inovativos;</li> <li>- Mudanças contínuas em produtos e serviços;</li> <li>- Empresa criativa e inovativa;</li> <li>- Monitoramento contínuo do mercado;</li> <li>- Entrada em novos mercados;</li> <li>- Flexibilidade tecnológica (disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços);</li> <li>- Múltiplas tecnologias;</li> <li>- Habilidade das pessoas (em termos tecnológicos);</li> <li>- Foco em marketing e P&amp;D;</li> <li>- Planejamento orientado a problemas e busca de oportunidades;</li> <li>- Estrutura orientada para produtos/serviços;</li> <li>- Procedimentos de controle descentralizados e participativos.</li> </ul>	Miles; Snow (1978)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendência a iniciar ataques competitivos.</li> </ul>	Chen; Hambrick (1995)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constantemente buscando novas oportunidades relacionadas às atuais operações;</li> <li>- Geralmente é a primeira a introduzir novos produtos e marcas no mercado;</li> <li>- Constantemente procurando por negócios que podem ser adquiridos;</li> <li>- Geralmente antecipam-se expandindo capacidades antes dos competidores;</li> <li>- Operações em avançados estágios do ciclo de vida são estrategicamente eliminadas.</li> </ul>	Venkatraman (1989)

Fonte: Elaborado pelos autores

## 2.4 Modelo conceitual para estudo da OE em organizações

Tendo como respaldo ampla revisão bibliográfica sobre orientação empreendedora, partiu-se para a elaboração de modelo conceitual que permitisse visualizar o construto em categorias intermediárias mais estratificadas. Assim, o modelo conceitual de OE ficou constituído pelas dimensões da OE, cada uma delas composta por elementos que representam os métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial utilizados para agir de forma empreendedora.

O Quadro 4, na seqüência, apresenta o modelo proposto, considerando as 3 dimensões mais comumente adotadas na literatura (inovatividade, assunção de riscos e agressividade competitiva). Ele foi consolidado especialmente a partir dos estudos de Miller e Friesen (1978, 1982), Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Dess e Lumpkin (2005). Também foram agregados elementos de Miles e Snow (1978), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995), Lee e Peterson (2000) e Macmillan e Day (*apud* Lumpkin e Dess, 2001). Um modelo ampliado, composto pelas 5 dimensões, também foi constituído, o qual será foco de estudo futuro.

#### Quadro 4 – Modelo conceitual para estudo da OE, suas dimensões e elementos

Dimensões	Elementos das dimensões da OE
<p><b>INOVATIVIDADE:</b> voluntariedade para inovar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos produtos ou serviços;</li> <li>- Novas linhas de produtos/serviços;</li> <li>- Mudanças em linhas de produtos/serviços;</li> <li>- Frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços;</li> <li>- Recursos financeiros investidos em inovação;</li> <li>- Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação;</li> <li>- Ênfase em P&amp;D, liderança tecnológica e inovação;</li> <li>- Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado;</li> <li>- Criatividade e experimentação;</li> <li>- Investir em novas tecnologias, P&amp;D e melhoria contínua;</li> <li>- Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores;</li> <li>- Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica;</li> <li>- Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.</li> </ul>
<p><b>ASSUNÇÃO DE RISCOS:</b> tendência a agir de forma audaz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrar em mercados não testados;</li> <li>- Tomar emprestado grande porção de recursos financeiros;</li> <li>- Operações geralmente caracterizadas como de alto risco;</li> <li>- Parece adotar uma visão pouco conservadora quando tomam decisões maiores;</li> <li>- Devido à natureza do ambiente, audaz, ampla variedade de ações é necessária para atingir os objetivos da organização;</li> <li>- Tipicamente adota (uma audaz) postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais;</li> <li>- Encorajar a assumir um risco formal em negócios;</li> <li>- Encorajar a assumir risco financeiro;</li> <li>- Encorajar a assumir risco pessoal;</li> <li>- Caracterizadas com um comportamento de assumir riscos.</li> </ul>
<p><b>PROATIVIDADE:</b> busca de oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoramento contínuo do mercado.</li> <li>- Identificar futuras necessidades dos clientes.</li> <li>- Antecipar mudanças.</li> <li>- Antecipar problemas emergindo.</li> <li>- É o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, a entrar em novos mercados, etc..</li> <li>- Normalmente inicia ações às quais os competidores respondem.</li> <li>- Empresa criativa e inovativa.</li> <li>- Planejamento orientado a problemas e busca de oportunidades.</li> <li>- Procedimentos de controle descentralizados e participativos.</li> <li>- Constantemente buscando novas oportunidades relacionadas às atuais operações.</li> <li>- Constantemente procurando por negócios que podem ser adquiridos.</li> <li>- Geralmente antecipam-se expandindo capacidades antes dos competidores.</li> <li>- Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Tal modelo foi utilizado para a realização de estudo piloto visando testar a sua aplicabilidade para observar a OE em organizações. Na sequência, a seção 3 apresenta o método de pesquisa.

### 3 Método de pesquisa

Este estudo é considerado de natureza exploratória, uma vez que buscou a compreensão de determinado fenômeno (SELLTIZ *et al.*, 1967). Para sua realização, fez-se uso especialmente de dados qualitativos. A investigação foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, tendo como unidade de análise 2 organizações de Tecnologia da Informação (TI), sendo os dados coletados com entrevistas com seus proprietários.

O setor de TI foi o contexto adotado nesse estudo tendo em vista alguns aspectos: tem a característica inovativa como fator crítico; é um dos setores considerados prioritários pela política industrial brasileira, além de haver crescente interesse nacional na produção de software; é um setor alvo do interesse por parte de entidades e instituições de ensino e pesquisa no que se refere ao desenvolvimento das organizações e ao desenvolvimento do empreendedorismo; entre outros fatores.

As organizações pesquisadas foram escolhidas por conveniência, pelo critério de acessibilidade, considerando também o fato de serem organizações de pequeno porte, já consolidadas no mercado (com mais de 10 anos de atuação), localizadas em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul (uma na região metropolitana de Porto Alegre e outra no interior do Estado), e que atuam com produtos/serviços de software. O fácil acesso às organizações foi importante para que se pudesse ter uma maior abertura para discussão com os entrevistados a respeito do modelo utilizado, visando (primordialmente) sua testagem e possível aperfeiçoamento, bem como buscando obter evidências sobre a prática da OE nessas organizações e possibilidades de sua facilitação.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com os empresários, tendo sido utilizado como guia um protocolo de coleta de dados contemplando os elementos e dimensões da OE constantes no modelo conceitual. As entrevistas foram conduzidas de forma aberta, com duração de cerca de uma hora e trinta minutos cada, tendo sido gravadas e depois transcritas para a realização da análise.

A análise dos dados foi feita buscando interpretar os dados obtidos, procurando agrupá-los em categorias, fazendo comparações entre os dados apontados pelos entrevistados, tendo como base o modelo conceitual de OE, utilizando assim a estratégia de análise baseada em proposições teóricas proposta por Yin (2005). Seguiu-se a orientação de Tesch (*apud* GODOY, 2006), que sugere que a análise deve incluir uma atividade reflexiva que resulta

num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a se mover dos dados empíricos para o nível conceitual, usando como principal ferramenta intelectual a comparação, visando formar categorias, estabelecer fronteiras, atribuir segmentos de dados às categorias, resumir o conteúdo de cada categoria e mesmo encontrar evidências negativas.

Os resultados são apresentados na seção 4 e procuram demonstrar como a OE foi percebida nas duas organizações estudadas, apontar sinalizações prévias sobre sua facilitação, tendo assim testado a aplicabilidade do modelo conceitual proposto.

#### **4 Resultados: OE em organizações de TI e a busca pela sua facilitação**

A partir dos dados coletados, é possível fazer diversas considerações sobre a OE nas duas organizações, denominadas aqui Empresa A e Empresa B. Inicialmente é feita uma breve caracterização de ambas para uma melhor compreensão do contexto observado.

A Empresa A atua no mercado de TI há 12 anos. Seu foco são produtos e serviços na internet, atuando com duas linhas de produtos. É de propriedade do entrevistado, que coordena uma equipe de 6 colaboradores. A organização está localizada na região metropolitana de Porto Alegre/RS. A Empresa B atua no mercado de TI há 13 anos, tem uma linha de 5 produtos (software de gestão empresarial), sendo o principal deles um ERP. É de propriedade de 4 sócios, que compõem uma equipe de 19 pessoas, tendo sido entrevistado o sócio majoritário, responsável pela gestão. Está localizada num município do interior do Estado, distante da capital cerca de cem quilômetros.

A abordagem que segue trata de cada dimensão, com destaque aos seus elementos e como eles foram percebidos nas duas organizações estudadas. Além disso, são feitas considerações sobre resultados prévios a respeito da facilitação da OE nas organizações.

##### **4.1 A dimensão inovatividade**

A presença da dimensão inovatividade nas organizações ficou clara a partir das entrevistas, porém em diferentes graus. De uma maneira geral, a Empresa A apresenta elementos que lhe atribuem um maior grau de inovatividade em comparação com a Empresa

B, muito embora em ambas as organizações não haja investimento dedicado para pesquisa e desenvolvimento, ou pessoas destacadas para atividades de inovação, realidade bastante comum em pequenas empresas brasileiras (CRUZ, 2005).

O Quadro 5, a seguir, aponta elementos de inovatividade identificados nas organizações, a partir do modelo conceitual de OE proposto para essa finalidade.

**Quadro 5 – Elementos da dimensão inovatividade e como foram observados.**

	<b>Elementos de Inovatividade</b>	<b>Como foram observados na Empresa A</b>	<b>Como foram observados na Empresa B</b>
Produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos produtos/serviços;</li> <li>- Novas linhas de produtos/serviços;</li> <li>- Mudanças em produtos /serviços;</li> <li>- Frequência de mudança em linhas de produtos/serviços.</li> </ul>	<p>Atuam com duas linhas de produtos baseados na web: uma com 5 produtos e outra com 2. A maioria deles foi desenvolvida nos últimos 5 anos.</p> <p>Fazem mudanças frequentes em produtos, visando à atualização dos mesmos.</p>	<p>Tem uma linha de 5 produtos (sistemas de gestão), sendo o principal um ERP. Reduziu de um portfólio de 20 produtos para 5 nos últimos 5 anos, visando aumentar a eficiência.</p> <p>Fazem atualizações muito frequentes nos produtos (no mínimo uma vez por mês).</p>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado.</li> </ul>	<p>Normalmente não fazem inovação nos processos administrativos, mas fazem nos processos de produção.</p>	<p>A inovação acontece em todas as áreas da organização, embora em nível moderado.</p>
Recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos financeiros investidos em inovação;</li> <li>- Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica;</li> <li>- Investe em novas tecnologias, P&amp;D e melhoria contínua;</li> <li>- Ênfase em P&amp;D, liderança tecnológica e inovação.</li> </ul>	<p>Não há investimento dedicado para P&amp;D e inovação. O investimento ocorre pelas horas que os funcionários eventualmente se ocupam com isso, em meio a suas atividades normais. Há uma busca por melhorar/atualizar os produtos e serviços já existentes.</p>	<p>Não há investimento específico para P&amp;D e inovação. Isso ocorre em meio à rotina de trabalho. As melhorias e atualizações no que já existe são constantes, tanto em produtos e serviços, como em processos.</p>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.</li> </ul>	<p>Não há pessoas dedicadas para isso. Acontece naturalmente em meio às atividades.</p>	<p>Não há pessoas dedicadas para isso. Acontece naturalmente em meio às atividades.</p>
Processos criativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criatividade e experimentação;</li> <li>- Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos.</li> </ul>	<p>Apóiam e incentivam, mas não existe uma rotina ou método para isso. Há uma tentativa de envolver a equipe para olhar o problema e imaginar a solução. O pessoal da produção tem algum movimento pró-ativo na otimização da produção, no projeto onde se envolvem.</p>	<p>Apóiam e incentivam, mas não existe uma rotina ou método para isso. Consideram como algo que faz parte das pessoas da equipe e do trabalho a ser realizado.</p>
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores.</li> </ul>	<p>Já foram os primeiros a lançar produtos no mercado gaúcho. Possuem um produto cujo concorrente mais próximo está em São Paulo. Consideram hoje isso mais difícil devido ao acesso fácil à tecnologia.</p>	<p>Dentro da aplicação (especialmente do ERP) tem diversos exemplos de iniciativas inovativas que ninguém tem ainda. São coisas mais pontuais.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas com os empresários

Embora o setor de TI tenha a capacidade inovativa como um fator crítico (ROSELINO, 2003), o que acaba levando as organizações que querem se manter no mercado a inovar, para os empresários entrevistados ela é vista como algo natural do negócio, e não como uma necessidade decorrente de pressões do mercado.

No intuito de verificar o que leva à inovação, ficou evidente, nos dois casos estudados, a sua relação com o **perfil do empresário**. Alguns fragmentos das entrevistas com ambos corroboram aspectos apontados pela literatura que tratam da relação entre empreendedor e orientação empreendedora da organização (MILLER, 1983). De acordo com o proprietário da Empresa A, *“Eu acho que é mais uma questão da cara do dono. Toda pequena empresa tem muito a cara do dono. E eu sou meio inquieto nesse sentido e curioso também. Acho que é uma questão mais pessoal que acaba transferindo para a empresa.”* Em sentido semelhante, o proprietário da Empresa B afirma: *“Eu tenho a impressão que isso é um pouco nativo. Eu sou um daqueles caras que pra onde eu olho eu enxergo um negócio, uma possibilidade.”*

Visando a identificação de elementos que possam facilitar a inovatividade, alguns aspectos podem ser destacados. O primeiro deles, apontado pelos dois entrevistados, seria a **disponibilidade de recursos financeiros** para isso, bem como de uma **equipe dedicada para essa finalidade**. Outro aspecto apontado pelos empresários tem relação com o mercado: conseguir fazer um novo produto compensar o investimento realizado, o que muitas vezes é dificultado devido à carência na área comercial da organização. Raciocínio semelhante se aplica à manutenção do diferencial quando do lançamento de um produto inovador: com o fácil acesso à tecnologia, um novo produto tem uma vida curta até que outra empresa faça algo similar; assim, se a organização não tem uma **força de vendas** adequada, não consegue uma boa fatia de mercado até que um similar surja. Um dos empreendedores também manifestou ser um facilitador da inovatividade a **formação em áreas de criatividade e desenvolvimento**, o que facilita o processo de concepção de produto e sua aplicação prática.

#### **4.2 A dimensão assunção de riscos**

Diferente do que ocorreu com a inovatividade, a dimensão assunção de riscos foi bem mais identificada em uma das organizações pesquisadas. O Quadro 6, a seguir, apresenta elementos dessa dimensão e como eles foram percebidos nas duas organizações. Fica clara a postura adotada pela Empresa B retratando uma forte tendência a não assumir riscos.

**Quadro 6 – Elementos da dimensão assunção de riscos e como foram observados.**

	<b>Elementos de Assunção de Riscos</b>	<b>Como foram observados na Empresa A</b>	<b>Como foram observados na Empresa B</b>
Risco geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização caracterizada com comportamento de assumir riscos;</li> <li>- Operações geralmente caracterizadas como de alto risco;</li> <li>- Forte tendência para projetos de alto risco.</li> </ul>	Consideram que assumem riscos. Os próprios produtos são considerados de risco (produtos baseados na web). Apostam no que o mercado vai precisar.	Normalmente adotam uma postura de não assumir riscos. Assumem muito pouco risco, dado às características pessoais dos próprios sócios.
Risco na tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões;</li> <li>- Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais;</li> <li>- Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir os objetivos da organização;</li> <li>- Encorajam a assumir risco pessoal.</li> </ul>	Consideram que sim (sobressai o comportamento do gestor). Mas ao mesmo tempo em que há um risco, há uma convicção de que a Internet é um caminho irreversível (seu negócio é a internet). Adotam uma postura de ir, não de “esperar pra ver”. Encorajam as pessoas a assumir riscos, mas a equipe de produção fica mais reativa, tendo alguma proatividade no projeto em que cada um está.	Em geral são mais conservadores por uma decisão pessoal. Algumas vezes “deixam passar pra ver se essa onda pega ou não”. Tudo é muito discutido entre os sócios (são 4), e alguns são bastante conservadores. Optam por crescer gradativamente.
Risco financeiro	- Encorajar a assumir risco financeiro (a exemplo de tomar emprestado grande porção de recursos financeiros).	É admitido risco nesse sentido, desde que devidamente avaliado.	É algo bastante difícil, tendo em vista o perfil conservador de parte do pessoal, que acaba se retraindo.
Risco em negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encorajar a assumir risco formal em negócios (a exemplo de entrar em mercados não testados);</li> <li>- Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização (contrário de explorá-lo gradualmente).</li> </ul>	O mercado de internet não é maduro, então a própria atividade é de risco. Os produtos da empresa são considerados de risco, já que é uma aposta no que o mercado vai precisar. Procura atuar de forma proativa junto aos clientes.	Por opção pessoal, não querem crescer muito. Consideram que o mercado é clássico e que é possível se fortificar ou expandir sem fazer nenhum exagero, avançando gradualmente.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas com os empresários

De certa forma relacionada à inovação, a dimensão assunção de riscos também remeteu à necessidade de recursos financeiros. Ambos entrevistados manifestaram já terem tentado buscar recursos via programas especiais a exemplo de convênios com instituições de pesquisa ou ensino, via editais de órgãos financiadores, mas encontraram muitas barreiras. Tais **recursos**, via de regra são **subsidiados**, o que facilitaria, segundo os empresários, o comportamento de assumir riscos. Um deles manifestou claramente que o investimento próprio é muito caro, e que não compensa o risco. O proprietário da Empresa B manifestou já ter vivido situações anteriores de dificuldade financeira e não ter o desejo de passar por algo parecido novamente, o que lhe retrai na questão de risco financeiro. Outro aspecto que também tem relação com a Empresa B é o fato de ser constituída de 4 sócios, onde 3 deles



têm um perfil bastante conservador, o que acaba podendo, de certa forma, algumas iniciativas mais ousadas.

Um fato também apontado por um dos entrevistados é a cultura do brasileiro, onde a venda de uma empresa, por exemplo, normalmente é vista como um fracasso. Isso acaba retraindo, de certa forma, o empreendedor. Em outras regiões do mundo é rotina fazer esse tipo de negócio, vender uma empresa para fazer outra, bem como é comum a **existência de investidores**, algo ainda não muito difundido no Brasil. Essa também poderia ser uma alternativa para alavancar tanto a inovatividade, como a própria dimensão de assunção de riscos.

### 4.3 A dimensão proatividade

A dimensão proatividade fica clara nas duas organizações e também remete a características individuais do empreendedor. No Quadro 7 são apresentados elementos de proatividade, bem como de que forma foram percebidos nas organizações alvo da pesquisa.

**Quadro 7 – Elementos da dimensão proatividade e como foram observados.**

	<b>Elementos de Proatividade</b>	<b>Como foram observados na Empresa A</b>	<b>Como foram observados na Empresa B</b>
Monitoramento do mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoramento contínuo do mercado;</li> <li>- Identificar futuras necessidades dos clientes;</li> <li>- Antecipar mudanças;</li> <li>- Antecipar problemas;</li> <li>- Constante busca por novas oportunidades;</li> <li>- Constante busca por negócios que podem ser adquiridos.</li> </ul>	<p>O monitoramento do mercado pode ser considerado rotina. Olham para a concorrência, o que estão fazendo, que tipo de mercado estão buscando; olham como grandes empresas estão se beneficiando da internet; buscam novos produtos, entre outros; sempre na busca por oferecer vantagens para o cliente.</p>	<p>De certa forma sim, mas isso faz parte de uma característica pessoal de um dos sócios, que procura estar sempre de olho no mercado, na identificação de oportunidades, mas como algo natural, não sistematizado. Na prática, consideram que têm a proatividade necessária para a sobrevivência.</p>
Atitude de antecipação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais (antecipando-se à concorrência);</li> <li>- Empresa criativa e inovativa.</li> </ul>	<p>No mercado gaúcho consideram que sim (novos produtos), fato que já aconteceu no mínimo duas vezes. Consideram-se uma empresa criativa e inovativa. No mercado brasileiro, foi uma das primeiras empresas a atuar no mercado de internet. O trabalho que fazem junto aos clientes é sempre pró-ativo, no sentido de lhes mostrar o que podem obter com a Internet.</p>	<p>No mercado regional são considerados inovadores, quase uma referência no setor. Em processos administrativos, também se consideram à frente, embora vejam nisso algo necessário. Consideram-se pouco criativos e que talvez sua criatividade esteja na organização, na honestidade, em cumprir prazos, coisas deixadas de lado pela maioria hoje em dia.</p>

Participação e descentralização	- Procedimentos de controle descentralizados e participativos.	A empresa é bastante centralizada, ficando a maioria das atividades na mão do gestor. Vêem a necessidade de ter alguém para gerenciar projetos, para fazer o atendimento ao cliente. Atribuem a centralização à equipe enxuta. Delegam na medida do possível.	Existe uma hierarquia muito clara, com responsabilidades bem definidas. Há participação dos 4 sócios em reuniões semanais, por exemplo.
Resolução de problemas	- Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades; - Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida.	Há uma tentativa de envolver a equipe no sentido de olhar para o problema e imaginar a solução. O produto da empresa é mais volátil na questão da tecnologia em si do que de funcionalidades. Como os produtos são fáceis de adaptar e atualizar, essa atualização/adaptação é feita.	Procuram enxergar o problema e aprender com ele. Nos últimos anos foram eliminados diversos produtos, visando manter/aumentar eficiência.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas com os empresários

A proatividade apresenta uma relação, de certa forma, próxima com a inovatividade, uma vez que ações proativas podem levar à inovação. As duas organizações pesquisadas parecem ter muito clara a importância da proatividade, entretanto uma delas (Empresa B) aponta que é pouco proativa, caracterizando-se como tendo “*a proatividade necessária para sobrevivência*”. Durante a entrevista, o empresário ilustra isso da seguinte forma: “*de um índice de 100 que a gente deveria ser, a gente se dá conta de uns 50 e desses 50 a gente implementa 10.(...). Eu acho que a gente é um pouquinho proativo, mas muito menos daquilo que a gente gostaria de ser, e muito menos ainda daquilo que deveria ser, pelo mercado, que a gente nem consegue enxergar*”. Ele atribui essa pouca proatividade a um conjunto de coisas: investimento, tempo, equipe enxuta, pessoas multifuncionais, entre outros.

Uma das alternativas apontadas pelos entrevistados para facilitar a proatividade é o **melhor uso do tempo**, tendo em vista ser uma atividade que demanda algumas horas por mês para ficar pesquisando e se atualizando, bem como refletindo a respeito. Um deles aponta, como uma possível solução, a **padronização de todos os procedimentos da organização, de modo que se reduza o tempo gasto em atividades operacionais, restando mais tempo para atividades estratégicas**, que envolvam olhar para o ambiente, pensar no negócio, correr na frente, atividades que refletem proatividade.

No que se refere a recursos financeiros, uma das alternativas apontadas como uma possibilidade de facilitar a proatividade é, no caso de identificada uma nova frente de

vantagens para oferecer, aliar o interesse em desenvolvê-la com a necessidade de algum cliente, de modo que ele passe a ser o co-financiador dessa nova atividade.

O empresário da Empresa A refere-se ao mercado de internet como sendo um mercado novo e pouco maduro, o que impede, de certa forma, muitas ações. Via de regra, as organizações (seus clientes) não possuem verbas para a internet, o que remete à necessidade de ser bastante proativos para conquistá-los. Por outro lado, ele aponta a **própria internet como um grande facilitador da proatividade**, uma vez que proporciona uma amplitude de possibilidades de pesquisa. Para esse empreendedor, a busca por algo que realmente diferencie a organização perante a concorrência é o que mais lhe estimula a ser proativo.

Como ficou claro ao longo desta seção, o estudo possibilitou observar as dimensões da OE e seus elementos nas organizações a partir do relato dos empresários, tendo como guia o modelo conceitual para estudo da OE. A seguir, são feitas considerações finais discorrendo-se a respeito da aplicabilidade do modelo, bem como sobre a continuidade deste estudo.

## **5 Considerações finais: aplicabilidade do modelo para estudo da OE em organizações**

Tendo como ponto de partida o objetivo proposto neste artigo, de testar a aplicabilidade de um modelo conceitual para estudo da OE em organizações, bem como obter resultados prévios sobre a facilitação desse comportamento empreendedor em organizações de TI, são feitas aqui algumas considerações finais sobre o estudo realizado.

Para aplicar o modelo à realidade organizacional, foi elaborado um protocolo de coleta de dados que contemplou suas dimensões e elementos, de modo a orientar a coleta de dados. Ao ter contato com a prática organizacional, partindo-se do rol de elementos de cada uma das dimensões da OE do modelo, identificou-se certa similaridade entre alguns elementos, que acabavam levando a uma mesma resposta por parte dos empresários. Isso remeteu à necessidade de categorizar tais elementos de acordo com sua similaridade. Essa foi uma primeira melhoria no modelo a partir da realização deste estudo.

Com relação à exequibilidade do modelo, é importante considerar a identificação da maior parte dos elementos na prática organizacional, a partir das entrevistas com os empreendedores. Poucos deles geraram dúvidas, os quais serão foco de atenção, na continuidade do estudo, no sentido de verificar se estão redigidos de forma adequada, se

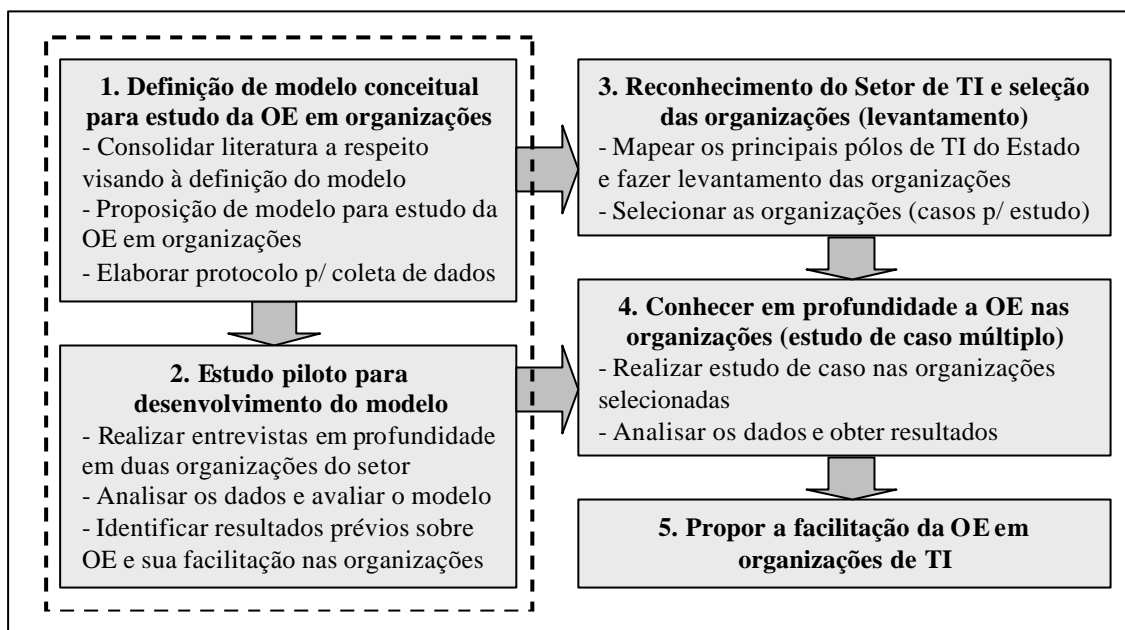
eventualmente há algum problema de interpretação ou mesmo de compreensão da literatura de base. Tratam-se, portanto, de pequenos ajustes a serem feitos no modelo.

Embora essas alterações sugeridas no modelo, considera-se que ele é aplicável para estudar a OE em organizações, tendo em vista que permitiu identificar a presença ou ausência das dimensões e dos elementos da OE nas organizações. Além disso, também foi possível identificar o que os empresários apontam como fatores que levam à inovatividade, à assunção de riscos e à proatividade, bem como fatores que facilitam e dificultam essas dimensões. Em última análise, estes também são facilitadores (ou dificultadores) da OE nas organizações.

Assim, este artigo permite dois importantes resultados: a verificação da aplicabilidade do modelo conceitual proposto para estudo da OE em organizações e a apresentação de resultados prévios sobre a OE e sua facilitação nas 2 organizações pesquisadas.

Como proposta de continuidade desse estudo, pretende-se ampliar o escopo, contemplando as cinco dimensões da OE (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva). Tem-se, como motivador dessa continuidade a seguinte questão de pesquisa: com base num modelo conceitual de orientação empreendedora e na observação da prática organizacional, de que forma facilitar a orientação empreendedora em organizações de TI? A partir disso, o objetivo principal na continuidade desse estudo será propor a facilitação da orientação empreendedora em organizações de TI, por meio da consolidação de um conjunto de elementos teóricos e práticos.

A Figura 1, a seguir, ilustra essa proposta no todo, ou seja, o que aqui já foi feito (destacado com uma linha pontilhada) e o que se pretende fazer na continuidade.



**Figura 1 – Proposição de estudo mais amplo (o pontilhado foi relatado neste artigo)**

Fonte: Elaborado pelos autores

Com a continuidade do estudo, espera-se a confirmação (a partir do conhecimento da prática organizacional) do conjunto de elementos das dimensões da OE identificados na literatura, a possível ampliação desse conjunto, especialmente com elementos práticos, mas sobretudo com a agregação ao modelo de elementos que permitam facilitar a OE em organizações, assim consolidando um conjunto de elementos teóricos e práticos para facilitar a OE em organizações de TI.

Com isso, pretende-se alcançar resultados científicos, contribuindo com a construção do conhecimento na área de empreendedorismo, e resultados práticos, contribuindo para uma melhor compreensão do processo empreendedor em organizações de TI e das alternativas e possibilidades para facilitar a OE nessas organizações.

Em termos de prática gerencial, a facilitação da OE possibilitará uma importante contribuição às organizações que pretendem melhor desenvolver esse comportamento, tendo também o potencial de trazer diversos benefícios em decorrência, uma vez que a OE é positivamente associada ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro, pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a

diferenciação e a criação de vantagem competitiva (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

A compreensão do referencial teórico e da prática organizacional sobre OE, bem como a constatação de onde estas duas vertentes se encontram, também proporcionará contribuições para a academia com a produção de conhecimento a respeito e com a capacitação dos pesquisadores envolvidos. Além disso, o estudo também proporcionará uma maior interação universidade-empresa, permitindo uma aproximação entre a academia e a prática gerencial, estimulando o uso do conhecimento científico em benefício das organizações.

Após a conclusão do estudo proposto, espera-se que o modelo possa servir de apoio para a facilitação e para o fomento ao empreendedorismo em diversos ambientes, enfim, outros setores organizacionais e outras regiões geográficas. Entretanto, os resultados preliminares apresentados neste artigo já permitem a divulgação do modelo e seu uso pelo quadro gerencial das organizações.

## Referências

CHEN, M.; HAMBRICK, D. C. S.. Stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. **The Academy of Management Journal**, United States, v. 38, n. 2, p. 453-482, April 1995.

CORNELIUS, B.; LANDSTRÖM, H.; PERSSON, O.. Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, United States, v. 30, n. 6, p. 375-398, 2006.

COVIN, J. G.; COVIN, T. J.. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, United States, v. 14, n. 4, p. 35-50, 1990.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, United States, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, United States, vol. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P.. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, United States, v. 30, n. 1, p. 57-82, 2006.

CRUZ, R. **Valores dos empreendedores e inovatividade em pequenas empresas de base tecnológica**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, United States, vol. 19, n. 1, p. 147-156, February 2005.

GODOY, A. S.. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B.. (organizadores). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRÉGOIRE, D. A. *et al.*. Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, United States, v. 30, n. 3, p. 337-373, May 2006.

GUTH, W. D.; GINSBERG, A.. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, United States, v. 11, n. 4, p. 5-15, 1990.

IRELAND, R. D.; REUTZEL, C. R.; WEBB, J. W.. Entrepreneurship research in AMJ: what has been published, and what might the future hold? **Academy of Management Journal**, United States, v. 48, n. 4, p. 556-564, August 2005.

LEE, S. M.; PETERSON, S. J.. Culture, Entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, United States, v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G.. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academic of Management Review**, United States, v. 21, n. 1, p. 135-172, January 1996.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G.. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, United States, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.

MELLO, S. C. B. *et al.*. Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.. Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (organizadores) **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

MESSEGHEM, K.. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. **International Small Business Journal**, United States, v. 21, n. 2, p. 197-212, May 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press, 1978.

MILLER, D.. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, United States, v. 27, n. 7, p. 770-791, July 1983.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H.. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, United States, v. 24, n. 9, p.921-933, May 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H.. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, United States, v. 3, n. 1, p. 1-25, January/March 1982.

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L.. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, United States, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.

MORRIS, M. H.. **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies**. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998.

MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. A.; SCHINDEHUTTE, M.. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: LiberCap, Gary D. (editor) **Entrepreneurship and Economic Growth in the American Economy**. Tuscon, AZ, USA: University of Arizona, 2000. Disponível em: <http://www.robinson.gsu.edu/rec/papers/paper11.doc>. Acesso em 09 jul. 2005.

PENROSE, E. T.. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford, England: Oxford University Press, 1959.

PHAN, P. H.. Entrepreneurship theory: possibilities and future directions. **Journal of Business Venturing**, United States, v. 19, n. 5, p. 617-620, September 2004.

RICHARD, O. C.. *et al.* Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **Academy of Management Journal**, United States, v. 47, n. 2, p. 255-266, April 2004.

ROSELINO, J. E.. Software – Relatório Preliminar Setorial. **FINEP – Rede DPP**, 2003. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio\\_setorial/impressao\\_relatorio.asp?lst\\_setor=17](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=17). Acesso em 15 out. 2006.

SCHILDT, H. A.; ZAHRA, S. A.; SILLANPÄÄ, A.. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, United States, vol. 30, n. 3, p. 399-415, May 2006.

SELLTIZ, C.. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Editora Herder e Editora da Universidade de São Paulo, 1967.

VENKATRAMAN, N.. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. **Management Science**, United States, v.35, n.8, p.942-946, August 1989.

WIKLUND, J.. Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms - longitudinal evidence. **Frontiers of Entrepreneurship Research**



1998, Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/index98/index98.html>.  
Acessado em 08 jul. 2006.

WIKLUND, J.. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, United States, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D.. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, United States, v. 20, n. 1, p. 71-91, Jan 2005.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A.. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, United States, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G.. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, United States, v. 10, n. 1, p. 43-58, January 1995.

ZAHRA, S. A.; KURATKO, D. F.; JENNINGS, D. F.. Guest editorial: entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, United States, v. 23, n. 3, p. 5-10, March 1999.