

### **Referência para citação:**

FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BOISSIN, J-P.; BEHR, A. Proposição de um Conjunto Consolidado de Elementos para Guiar Ações Visando a Orientação Empreendedora em Organizações de Software. **XXVI Simpósio de gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD**. Vitória, ES, 28-30 Novembro 2010.

---

## **Proposição de um Conjunto Consolidado de Elementos para Guiar Ações Visando a Orientação Empreendedora em Organizações de Software**

### **Resumo**

A Orientação Empreendedora (OE) é um construto muito utilizado em empreendedorismo e em estratégia. Originário de estudos da escola canadense de estratégia, a orientação empreendedora pode ser conceituada como a gestão do processo empreendedor, retratada em métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora. Cinco dimensões caracterizam o modelo de orientação empreendedora: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. O quadro teórico deste artigo está embasado nos estudos que desenvolveram o construto orientação empreendedora e no detalhamento de suas cinco dimensões. A literatura aponta que a orientação empreendedora pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização. Alguns autores também apontam que tem sido dada limitada ênfase na literatura para os eventos que desencadeiam o comportamento empreendedor nas organizações, o que vem a ser um dos principais motivadores desse estudo, que tem por objetivo propor um conjunto consolidado de elementos que possibilitem guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software. Para isso, realizou-se pesquisa de natureza exploratória, com o uso de dados qualitativos, junto a organizações de software do estado do Rio Grande do Sul que se destacam em orientação empreendedora. O estudo iniciou com pesquisa bibliográfica para constituição de base conceitual de orientação empreendedora. Em seguida, foi realizado estudo piloto para verificar a aplicabilidade da base conceitual. Na sequência, realizou-se entrevistas com especialistas dirigentes de entidades representativas do setor de software no Estado visando reconhecer o setor e identificar organizações que se destacam em orientação empreendedora. Finalmente, procedeu-se à entrevistas em profundidades com executivos de 13 organizações com o intuito de fazer um levantamento de práticas efetivas de orientação empreendedora, para compreensão desse comportamento nas organizações e confirmação dos elementos da base conceitual de orientação empreendedora. Como resultado, apresenta-se um conjunto de elementos da orientação empreendedora, consolidado a partir da literatura e da prática efetiva das organizações. Esse conjunto de elementos e categorias agregadoras constitui importante referência para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software. Em termos acadêmicos, este estudo contribui com o enriquecimento e o detalhamento da base conceitual de orientação empreendedora, com a proposição de categorias, agregação de novos elementos decorrentes da prática organizacional e a consolidação do conjunto de elementos. Para a prática de gestão das organizações, este estudo oferece subsídios para executivos, empresários, gestores de empresas de software, à medida que apresenta um referencial para auxiliar na compreensão da orientação empreendedora e oferecer subsídios aos que desejam desenvolver esse comportamento em organizações, especialmente as de software.

## 1 Introdução

O empreendedorismo é um tema que tem apresentado ampla variedade de conceitos e que tem sido aplicado aos mais variados contextos. Embora seja considerado um campo relativamente novo, a pesquisa nessa área tem crescido em um ritmo impressionante nas últimas décadas (C. SHORT *et al.*, 2010). O crescimento de estudos em empreendedorismo também tem ocorrido no Brasil, especialmente nos últimos anos, fato que fica evidente na presença dessa temática em congressos de administração e também no aumento de publicação sobre o tema em periódicos nacionais, dada sua importância para a prática administrativa.

Em se tratando de gestão de organizações, o atual ambiente de negócios tem exigido dos gestores atuação proativa na identificação de tendências, de oportunidades, de ameaças, a fim de obter subsídios para a definição de estratégias e tomadas de decisões. Para competir nesse ambiente a literatura sugere que uma abordagem empreendedora na formulação de estratégias pode ser vital para o sucesso das organizações (DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997), também definida como postura empreendedora (COVIN; SLEVIN, 1989) e como orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996) de uma organização.

A Orientação Empreendedora (OE), tema central deste artigo, tem recebido substancial atenção em termos conceituais e empíricos, representando uma das poucas áreas de pesquisa em empreendedorismo com um cumulativo corpo de conhecimento em desenvolvimento (LUMPKIN *et al.*, 2009). Na literatura de estratégia e empreendedorismo, esse construto tem sido amplamente adotado (BASSO, FAYOLE; BOUCHARD, 2009). No Brasil, estudos recentes também tratam dessa temática, a exemplo de Fernandes e Santos (2008), Silva, Gomes e Correia (2009), entre outros.

A OE pode ser conceituada como a gestão do processo empreendedor, retratada em métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora. A literatura aponta que organizações com maior OE tendem a ter um melhor desempenho (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Evidências empíricas em empresas brasileiras corroboram essa sinalização literatura, como se pode observar nos estudos de Mello *et al.*, 2004 e Fernandes e Santos, 2008.

Miller (1983) afirma que embora a OE de uma organização possa sofrer influência de fatores externos, de fatores internos, do perfil do gestor principal, entre outros, o mais importante não é o ator crítico que faz o empreendedorismo acontecer, mas o processo de empreendedorismo em si e os fatores organizacionais que o promovem ou impedem.

Considerando a relevância da OE no contexto da gestão das organizações, e a limitada ênfase da literatura aos fatores que desencadeiam esse comportamento em organizações, este estudo teve como motivador o seguinte problema de pesquisa: a partir de uma base conceitual de OE e de um levantamento de práticas efetivas a ela relacionadas, que elementos possibilitam guiar ações visando a OE em organizações de software? Assim, este artigo tem como objetivo propor um conjunto consolidado de elementos que possibilite guiar ações visando a OE em organizações de software. Para isso, está estruturado da seguinte forma: a seção 2 revisita a literatura sobre OE, suas dimensões e elementos; a seção 3 descreve o método de pesquisa; a seção 4 apresenta os resultados, abordando como as cinco dimensões da OE repercutem nas organizações pesquisadas e consolidando um conjunto de elementos inerentes; e, a seção 5 trás considerações finais do estudo.

## 2 Revisitando o conceito de Orientação Empreendedora (OE)

O conceito de OE tem origem a partir de estudos da escola canadense de estratégia, especialmente de Khandwalla e Miller, na década de 1970 e início de 1980. Na sequência dos estudos de Miller e Friesen (1982) e Miller (1983), esse construto foi fortalecido por Covin e Slevin (1989, 1991) e posteriormente por Lumpkin e Dess (1996, 2001).

A OE caracteriza o gerenciamento do processo empreendedor. Ela é mais percebida como um modo de gerenciamento da organização que uma característica de seus projetos empreendedores, em particular pelo gerenciamento do crescimento (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006). Recentemente, Teece (2007) trata sobre o gerenciamento empreendedor de grandes empresas como capacidade distintiva para o crescimento rentável e durável, em particular em um contexto de inovação.

Em essência, a OE e o gerenciamento empreendedor são termos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, uma organização com postura empreendedora. Covin e Slevin (1991) afirmam que organizações com postura empreendedora são aquelas onde um particular padrão comportamental ocorre periodicamente, invade todos os níveis organizacionais e reflete uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais. Segundo Stevenson e Jarillo (1990), o gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos para atuar de forma empreendedora. Assim, a OE representa a presença de elementos de empreendedorismo no nível organizacional, retratados em um estilo de gerenciamento qualificado como empreendedor (COVIN; SLEVIN, 1989).

A organização que possui uma maior OE apresenta diversos benefícios decorrentes. Destacam-se o fato da OE ser positivamente associada ao crescimento, ter impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro, poder prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, entre outros (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

Cinco dimensões decorrentes da literatura do gerenciamento estratégico caracterizam o modelo de OE (LUMPKIN; DESS, 1996): inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Segundo os autores, a importância de cada dimensão para prever a natureza e o sucesso de um empreendimento depende de fatores externos, fatores internos, ou, ainda, de características dos fundadores ou dos líderes da organização, podendo a OE ser constituída por diferentes combinações das 5 dimensões, ou mesmo por apenas algumas delas. A seguir, é feita uma breve abordagem sobre cada dimensão.

### **2.1 A dimensão Inovatividade**

A inovatividade é consenso na literatura como um conceito central no contexto de OE. Segundo Lumpkin e Dess (1996), ela reflete a tendência a engajar e a apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos, que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos. Ela retrata o esforço em encontrar novas oportunidades e modernas soluções (DESS; LUMPKIN, 2005), envolvendo criatividade e experimentação.

Estudos clássicos tratam da inovação sob diferentes aspectos. Para Schumpeter (1982), a inovação é a realização de novas combinações, sejam em produtos, métodos, mercados, matérias-primas ou na organização de uma indústria. Dosi (1988) conceitua inovação como pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, de novos processos produtivos e de novas técnicas organizacionais, salientando a presença da incerteza. Freeman e Perez (1988) tratam sobre a inovação radical e incremental.

Existem diversas formas de identificar o grau de inovatividade de uma organização. Alguns elementos a considerar são recursos financeiros investidos em inovação, recursos humanos comprometidos com atividades de inovação, número de novos produtos ou serviços, frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços, entre outras (COVIN; SLEVIN, 1989; MILLER; FRIESEN, 1982). Segundo Miller e Friesen (1982), dois modelos de momentos estratégicos retratam presença da inovação no processo empreendedor: o modelo conservador, onde a inovação apenas tem lugar quando existem fortes pressões do mercado; e, o modelo empreendedor, de organizações que inovam intensamente e com regularidade, enquanto assumem considerável risco.

## **2.2 A dimensão Assunção de riscos**

A assunção de riscos retrata um comportamento de assumir grandes compromissos financeiros visando obter altos retornos por agarrar oportunidades no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996). Essa dimensão captura o grau de risco refletido em decisões de alocação de recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério e um padrão de tomada de decisões em nível organizacional (VENKATRAMAN, 1989).

Dess e Lumpkin (2005) apontam para três tipos de riscos que uma organização e seus executivos enfrentam: riscos de negócios, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como, por exemplo, entrar em mercados não testados; riscos financeiros, que requerem que uma organização tome emprestado grande volume de recursos visando crescimento, o que repercute na dicotomia risco e retorno; risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica.

Lumpkin e Dess (1996) apontam que, para identificar o comportamento de risco de uma organização, tem sido bem aceita na literatura a abordagem de OE de Miller (1983), que enfoca a tendência da organização de engajar-se em projetos de risco e na preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir os objetivos da organização.

## **2.3 A dimensão Proatividade**

A proatividade tem relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e para participar de mercados emergentes (LUMPKIN; DESS, 1996). Para Miller e Friesen (1978) a proatividade é o ato de moldar o ambiente com a introdução de novos produtos e tecnologias. A proatividade sempre implica agir antes que a mudança no ambiente tenha um impacto direto na organização e freqüentemente envolve reagir a sintomas que antecipam uma mudança. Venkatraman (1989) define a proatividade como a busca de novas oportunidades, que podem ou não ser relacionadas à atual linha de operação da organização, à introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, à eliminação estratégica de operações que estão no estágio de maturidade ou no declínio do ciclo de vida.

Para avaliar a proatividade de uma organização, Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) propõe considerar sua tendência a estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, ao invés de simplesmente seguir o mercado. Para Dess e Lumpkin (2005), organizações proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças relativas a demandas ou problemas emergentes que podem levar a novas oportunidades de negócios.

Lumpkin e Dess (1996) afirmam que a dimensão proatividade se aproxima muito do tipo estratégico prospectador, proposto por Miles e Snow (1978), em sua tipologia de orientação estratégica. Para estes últimos autores, organizações bem sucedidas desenvolvem uma adaptação ambiental, buscam constantemente novas oportunidades, com ênfase no desenvolvimento de produtos, normalmente atuam em ambientes mais dinâmicos, buscam continuamente mudanças em produtos e mercados para obter vantagens, enfatizam a flexibilidade no sistema administrativo e tecnológico, a fim de facilitar rápidos ajustes.

## **2.4 A dimensão Autonomia**

A autonomia refere-se à ação sem pressão organizacional. Segundo Lumpkin e Dess (1996), a liberdade para agir de forma independente e para tomar decisões é essencial para a autonomia e, conseqüentemente, para o processo empreendedor. Miller (1983) afirma que organizações mais empreendedoras possuem líderes mais autônomos.

Segundo Lee e Peterson (2000), para que a dimensão autonomia seja forte, as organizações devem possuir uma cultura que promova a ação independente e a busca de oportunidades sem constrangimento social. Na mesma linha, Dess e Lumpkin (2005) afirmam que na dimensão autonomia, o pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas da organização. Normalmente empresas que adotam uma missão global empreendedora usam uma abordagem *top-down* para estimular atividades empreendedoras.

Evidências de autonomia em uma organização podem variar em função do tamanho da organização, estilo gerencial ou propriedade. Por exemplo, em organizações cujo principal tomador de decisão é o proprietário, a autonomia é motivada pela força da propriedade. Contudo, a extensão do exercício da autonomia, neste caso, pode depender do nível de centralização ou delegação, que pode ter relação com o tamanho da organização (LUMPKIN; DESS, 1996). Segundo Miller (1983), em pequenas empresas, grande parte da atividade empreendedora é associada a gestores que centralizam a autoridade e que lideram o conhecimento da organização, estando atentos a tecnologias e mercados emergentes.

### **2.5 A dimensão Agressividade competitiva**

A agressividade competitiva tem relação com a propensão da organização para, direta e intensamente, desafiar os competidores e alcançar melhores posições no mercado visando superá-los. Chen e Hambrick (1995) tratam da agressividade competitiva como sendo a tendência de uma organização a responder agressivamente às ações da concorrência visando alcançar vantagem competitiva, denominando-a de responsividade. Alguns autores tratam a agressividade competitiva como sendo parte da proatividade, a exemplo dos estudos de Covin e Slevin (1989) e Covin e Covin (1990). Embora estas duas dimensões sejam fortemente relacionadas, Lumpkin e Dess (2001) apontam que a proatividade é uma resposta a oportunidades, ao passo que a agressividade competitiva é uma resposta a ameaças. Eles afirmam que ambas podem ocorrer seqüencialmente e dinamicamente em uma organização.

Venkatraman (1989) trata da agressividade competitiva como sendo a postura adotada na alocação de recursos para ganhar posições em determinado mercado de forma mais rápida que os competidores. Essa agressividade pode ser baseada em inovação de produto, desenvolvimento de mercado, alto investimento para melhorar participação no mercado. Segundo o mesmo autor, ela também reflete a noção de explosão, isto é, o aumento da posição competitiva em pouco tempo, a estratégia de multiplicação e a perseguição de parte do mercado, como um importante caminho para atingir a rentabilidade.

Algumas evidências de agressividade competitiva podem ser alcançadas ao avaliar, por exemplo, a postura gerencial em termos de competitividade (COVIN; COVIN, 1990). Lumpkin e Dess (1996) apontam que ela também reflete o uso de métodos de competição não convencionais no lugar de métodos tradicionais.

### **2.6 Modelo teórico para estudo da OE em organizações**

A revisão conceitual sobre as dimensões da OE buscou identificar elementos que possam retratar cada dimensão no contexto organizacional. Em essência, tais elementos refletem os métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão adotados pelos gestores ao adotarem uma estratégia empreendedora. O Quadro 1, a seguir, apresenta uma base conceitual para estudo da OE em organizações, contemplando as 5 dimensões (LUMPKIN; DESS, 1996), bem como elementos que as caracterizam. Os conceitos apresentados estão fundamentados em estudos clássicos que deram origem ao conceito de OE, entre eles Miller e Friesen (1978, 1982) e Miller (1983); nos estudos que deram seqüência no desenvolvimento desse construto, de Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Dess e Lumpkin, (2005); bem como em estudos que tratam especificamente de algumas dimensões, como os de Miles e Snow (1978), Macmillan e Day (1987), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995) e Lee e Peterson (2000).

A categorização dos elementos das dimensões, apresentada na segunda coluna do Quadro 1, foi elaborada pelos autores desta pesquisa, a partir de estudo de cada um dos elementos, visando melhor situá-los no contexto organizacional. Tal quadro constituiu o referencial de base utilizado para o estudo da OE em organizações, considerando que a identificação dos elementos na prática organizacional caracteriza a presença das respectivas dimensões em maior ou menor intensidade.

**Quadro 1 – Base conceitual de Orientação Empreendedora: dimensões, categorias e elementos**

Dim. da OE	Elementos das dimensões da Orientação Empreendedora	
	Categorias	Elementos
INOVATIVIDADE	Produtos e serviços	Novos produtos/serviços. Novas linhas de produtos/serviços. Mudanças em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços. Frequência de mudança em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços.
	Processos	Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado.
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação. Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica. Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação.
	Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.
	Criatividade	Criatividade e experimentação. Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos.
	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores.
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco geral	Organização caracterizada por assumir riscos. Operações geralmente caracterizadas como de alto risco. Forte tendência a projetos de alto risco.
	Risco na decisão	Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões. Postura forte e agressiva nas decisões, para melhorar explorar oportunidades. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais. Assumir risco pessoal.
	Risco financeiro	Postura de assumir risco financeiro.
	Risco em negócios	Postura de assumir risco em negócios. Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.
PROATIVIDADE	Monitoramento do ambiente	Monitoramento contínuo do mercado. Identificar futuras necessidades dos clientes. Antecipar mudanças. Antecipar problemas. Constante busca por novas oportunidades. Constante busca por negócios que podem ser adquiridos.
	Atitude de antecipação	Freqüentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, técnicas admin., tecnologias operacionais. Empresa criativa e inovativa. Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem. Forte tendência a se antecipar em idéias ou produtos. Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades. Tendência a iniciar ataques competitivos. Produtos e serviços mais inovativos.
	Participação e resolução de problemas	Procedimentos de controle descentralizados e participativos. Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades. Eliminam operações em avançados estágios do ciclo de vida.
	Flexibilidade tecnológica	Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços. Múltiplas tecnologias. Habilidade das pessoas em termos tecnológicos.
AUTONOMIA	Equipe	Líderes com comportamento autônomo. Times de trabalho autônomos. Coordenar atividades autônomas. Medir e monitorar atividades autônomas.
	Centralização	Centralização da liderança. Delegação de autoridade. Propriedade da organização.
	Intraempreendedorismo	Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas. Encorajar iniciativas empreendedoras.
	Ação independente	Pensamento e ação independente. Pensamento criativo e estímulo a novas idéias. Cultura que promova a ação independente.
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Reação à concorrência	Mover-se em função das ações dos concorrentes. Responder agressivamente às ações dos concorrentes. Empresa muito agressiva e intensamente competitiva. Tipicamente adota postura muito competitiva, desqualificando os competidores.
	Competição financeira	Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Corta preços para aumentar participação no mercado. Coloca preços abaixo da competição. Entrar em mercados com preços muito baixos.
	Competição em negócios	Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva. Cópia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso. Uso de métodos de competição não convencionais.
	Marketing	Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias. Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos estudos de Miller e Friesen (1978, 1982), Miles e Snow (1978), Miller (1983), Macmillan e Day (1987, *apud* LUMPKIN; DESS, 2001), Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995), Lumpkin e Dess (1996, 2001), Lee e Peterson (2000), Dess e Lumpkin (2005).

A seguir, é descrito o método de pesquisa.

### 3 Método

Esta pesquisa é de natureza exploratória (SELLTIZ *et al.*, 1967). Para sua realização, fez-se uso especialmente de dados qualitativos (MASON, 1996). O contexto estudado foram organizações de software do estado do Rio Grande do Sul (RS) consideradas empreendedoras. Alguns aspectos contribuíram para a escolha deste setor: característica inovativa como fator crítico (ROSELINO, 2007), setor dinâmico, em crescimento, considerado prioritário pela política industrial brasileira (DESENVOLVIMENTO, 2006), entre outros.

A pesquisa envolveu as seguintes etapas: definição da base conceitual para estudo da OE em organizações; realização de estudo piloto para verificar a aplicabilidade da base conceitual; entrevistas com especialistas do setor para reconhecimento do setor e seleção das organizações; realização de entrevistas com executivos de empresas de software consideradas destaque em OE; análise dos dados e resultados do estudo.

A definição da base conceitual para o estudo partiu de ampla revisão bibliográfica sobre OE e suas dimensões: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Ela está apresentada no Quadro 1, seção 2.6, sendo constituída de dimensões da OE, categorias e elementos. Tal base deu suporte para a elaboração do roteiro das entrevistas com especialistas, elaboração do protocolo de coleta de dados das entrevistas com executivos, e organização e análise de dados e resultados.

A verificação da aplicabilidade da base conceitual foi realizada por meio de estudo piloto, com entrevistas em profundidade com dois executivos de organizações de software, selecionadas considerando: atuação com produtos/serviços de software, consolidadas, há mais de 10 anos no mercado, uma é referência regional em desenvolvimento de software de gestão, outra é uma das pioneiras no Estado na atuação com produtos e serviços baseados na internet. O fácil acesso aos executivos permitiu maior abertura para discussão sobre a base conceitual, sua aplicabilidade, possível aperfeiçoamento e evidências prévias sobre a prática da OE. Como resultado, foi confirmada a aplicabilidade da base conceitual para observar OE em organizações, foram feitas adequações no protocolo de coleta de dados, e foi feita a categorização de seus elementos, no intuito de melhor situá-los no contexto organizacional e facilitar a coleta de dados e análise das futuras entrevistas. Com isso, houve a primeira contribuição do estudo: enriquecimento da base conceitual com a definição de categorias.

Na sequência, realizou-se entrevista com especialistas do setor, buscando reconhecer o setor e identificar organizações consideradas destaque em OE no RS. Inicialmente, buscou-se dados secundários na internet, em seguida foram realizadas entrevistas com três especialistas dirigentes de entidades representativas do setor no Estado, que permitiram obter um panorama sobre a OE na indústria de software e a indicação de 18 organizações [e seus executivos] consideradas destaque em OE. Tendo em vista a longa experiência dos especialistas no setor, convívio com as organizações e o fato de estarem à frente de entidades articuladoras do setor, entendeu-se legítima a escolha das organizações por meio da indicação dos especialistas.

As 18 organizações foram base para a continuidade do estudo, tendo sido possível realizar entrevistas com executivos de 13 delas. Para isso, utilizou-se o método de entrevistas de profundidade (MISHLER, 1986; MASON, 1996). Foi adotado um protocolo de coleta de dados, à medida que a conversa evoluía eram feitas sondagens para aprofundar as respostas no intuito de obter considerações sobre os elementos contemplados no protocolo. As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2007 e fevereiro de 2008, gravadas, com duração entre 45 e 90 minutos. Foram transcritas, totalizando cerca de 200 páginas de texto para análise.

A análise dos dados foi exploratória, essencialmente qualitativa (LEE; LIEBENAU; DEGROSS, 1997), com uso de técnicas de análise de conteúdo (KRIPPENDORFF, 1980; BARDIN, 1977;). Adotou-se uma estratégia mais onerosa em tempo, com uma leitura mais cuidadosa e repetitiva, que permitisse maior segurança nas elaborações. Os elementos das dimensões refletem os temas da análise temática, num esforço exploratório e qualitativo, o

que também retrata a estratégia de análise baseada em proposições teóricas (Yin, 2005). Buscou-se amparo na prática gerencial para corroborar os elementos que compõem a OE, assim como eventualmente identificar novos elementos que permitam enriquecer a base conceitual consolidada da literatura. Não se recorreu a uma técnica mais apurada de quantificação que pudesse embasar um procedimento mais específico de validação. Contudo, os próprios pesquisadores fizeram uma revisão dos elementos e das categorizações realizadas (KRIPPENDORFF, 1980), por meio de leitura e releitura, em momentos distintos, com intervalo de tempo, permitindo sua confirmação. Na sequência, é apresentada a análise de dados e resultados.

#### **4 A orientação empreendedora em organizações de software**

As 13 organizações cujos executivos foram entrevistados são consolidadas, tem crescimento destaque no setor, a maioria é de médio porte e com 10 a 20 anos de atuação. Situam-se na região metropolitana do RS, algumas em Parques Tecnológicos ou Incubadoras, diversas possuem unidades em outros Estados e algumas no exterior. As entrevistas permitiram identificar práticas efetivas de OE e consolidar um conjunto de elementos da OE.

##### **4.1 Inovatividade nas organizações e a consolidação de seus elementos**

A inovatividade, neste estudo, é considerada a voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Talvez esta seja a mais importante dimensão da OE no contexto estudado. Para compreender como ela repercute nas organizações, considerou-se produtos e serviços, processos, recursos financeiros, pessoas, criatividade e diferenciação.

O lançamento de novos produtos e serviços e a realização de mudanças frequentes são comuns. Isso retrata a dinamicidade do setor, onde “a lógica de inovação é prática constante”, afirma um entrevistado, e, por vezes, motivada por pressões do ambiente (DOUGHERTY, 2004). Destaca-se, nas entrevistas, “grandes players referência, tem que olhar os movimentos deles”, e a mudança tecnológica muito rápida, “num período de 3 anos a tecnologia mudou de analógica para digital e depois para IP”. São identificados exemplos de inovações incrementais e radicais, porém estas em menor número e somente em algumas organizações.

As inovações nos processos também são comuns. Destaca-se a busca por melhores práticas, com CMMI, MPS.BR e ISO. “Somos uma das três empresas no RS que tem o selo CMMI” diz um executivo. Outro retrata cuidado na gestão: “temos as melhores ferramentas pra administrar a empresa”. Destacam-se softwares integrados de gestão, CRM, programas de qualidade, ISO e BSC; também há consórcio para exportação, aliança entre empresas e outros.

Ficou claro o investimento em inovação. À exceção de 2 empresas, nas demais existe recurso financeiro dedicado. “P&D é onde a gente mais investe”, diz um executivo. Há busca por novas tecnologias, melhoria contínua, ênfase em P&D, mas por vezes faltam recursos financeiros e humanos. São destacados os recursos via editais de fomento, alguns já tiveram acesso, mas há dificuldade: “Já tentamos buscar recursos, mas nisso a gente é fraco”, afirma um executivo. Em 11 empresas também há pessoas dedicadas para atividades de inovação: “Só com pesquisa tem umas 15 pessoas, com pelo menos mestrado”, ilustra um entrevistado.

No que se refere à criatividade, foram identificadas algumas práticas, eis um exemplo: “todas as pessoas da empresa se dedicam pelo menos 3 horas por semana para pesquisar coisas originais”. Contudo, é apontada a dificuldade de sair da rotina, “a tendência é seguir um trilho”, lembra um executivo. Sobre a diferenciação, há relatos de iniciativas inovativas pioneiras no setor a nível nacional e mundial: “em 1996 fomos a primeira empresa de serviços de TI a conseguir ISO no Brasil, e em 2005 a primeira da América Latina a ter o CMM5”.

O estudo da inovatividade foi guiado pela base conceitual da OE. Destaca-se que novos elementos emergiram da pesquisa, retratando aspectos importantes não contemplados. Um deles é **Produtos globais**, já em desenvolvimento em algumas empresas. Segundo um



entrevistado, “nossos produtos não podem ser feitos pra Porto Alegre, RS, Brasil”, referindo-se à produção de software para diferentes mercados (GALIMBERTI; PREVOT, 2008). Também se destacam os **Novos modelos de negócios**, como ilustrado nesse relato: “a gente tá fazendo um projeto mundial, com uma empresa da Índia e uma da República Tcheca”.

A busca de recursos financeiros e humanos externos também se destaca. Investimentos em P&D e projetos maiores seriam facilitados. São propostos 2 novos elementos: **Recursos financeiros para inovação obtidos de fontes externas** e **Parcerias desenvolvidas para atividades de inovação**. “Nós temos uma parceria com a SOFTSUL, utilizamos a PUC, o centro de tecnologia da Microsoft”, diz um executivo. Também **Práticas estabelecidas para desenvolvimento da criatividade**. Tether (*apud* SONAGLIO; MARION FILHO, 2006) sugere rotinas e processos sistemáticos para desenvolver melhorias visando inovações.

A partir das entrevistas foi possível confirmar os elementos da base conceitual sobre a inovatividade, uma vez que repercutem nas organizações, e agregar 5 novos elementos. O Quadro 2 apresenta o conjunto consolidado de elementos, onde: os elementos com grafia preta/normal faziam parte da base conceitual e foram evocados com maior ocorrência nas entrevistas; os em vermelho/itálico constituíam a base conceitual, mas foram evocados com menor ocorrência; os em azul/negrito são novos elementos propostos.

**Quadro 2 – Conjunto consolidado de elementos da dimensão Inovatividade da OE**

	<b>Categorias</b>	<b>Elementos da Inovatividade</b>
<b>INOVATIVIDADE</b>	Produtos e serviços	Novos produtos/serviços. <i>Novas linhas de produtos/serviços</i> . Mudanças em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços. Frequência de mudança em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços. <b>Produtos globais</b> .
	Processos	Inovação administrativa. Inovação tecnológica. <i>Inovação em mercado</i> . <b>Novos modelos de negócios</b> .
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação. <i>Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica</i> . Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação. <b>Recursos financeiros para inovação obtidos de fontes externas</b> .
	Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação. <b>Parcerias desenvolvidas para atividades de inovação</b> .
	Criatividade	Engajam e apóiam novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos. <b>Práticas estabelecidas para desenvolvimento da criatividade</b> .
	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores.

Legenda – grafia azul/negrito=novo elemento, grafia outra cor=elementos da base original evocados com maior (preta/normal) ou menor (vermelha/itálico) ocorrência nas entrevistas.

Fonte: elaborado pelos autores.

A base conceitual de inovatividade foi bastante enriquecida, com o incremento de 5 elementos relevantes no contexto estudado. Também são identificados os elementos que parecem ser os menos desenvolvidos nas organizações (grafia vermelho/itálico). A fala de um executivo resume uma realidade identificada nas empresas de software pesquisadas: “o nosso dia-a-dia é inovação [...] a gente está sempre trabalhando, ou gerando a inovação, ou atrás da inovação do que é lançado [...] a gente está sempre pesquisando, mas parece difícil de acompanhar”. De fato, a inovação parece ser fator crítico no setor (ROSELINO, 2007).

#### **4.2 Assunção de riscos nas organizações e a consolidação de seus elementos**

A assunção de riscos é conceituada, neste estudo, como a tendência a agir de forma audaz, aventurar em novos mercados, fazer grandes investimentos para obter altos retornos, retratando certo critério para decisões. Os executivos relacionam a assunção de riscos ao perfil dos decisores e ao tipo de negócio num setor muito dinâmico. Para estudá-la, foram considerados risco geral, risco na decisão, risco financeiro e risco em negócios.

O comportamento de risco geral é identificado em todas as organizações. “Assumir riscos está no DNA do empresário”, afirma um executivo, lembrando que “o risco é sempre

inerente ao negócio”. São relatadas situações diversas: a necessidade de assumir mais riscos, “a gente acabou não fechando negócios por não ter ousadia”; e projetos de alto risco, “algumas operadoras nos disseram ‘investe nesse produto aí’ e aí a gente investiu bastante dinheiro e quando chegou lá ‘ah, mas eu não quero mais isso’, então bota no lixo”.

Com relação às decisões, parece haver preferência dos gestores por agirem com ousadia, com tendência ao equilíbrio, como ilustrado nessa fala: “quando me junto com um cara mais doido que eu, eu assumo o papel de segurar, e quando eu vejo que o cara é muito retrancado, aí eu forço a barra”. Chama atenção a relação entre a assunção de riscos e o comportamento do decisor: “quer assumir mais riscos, ‘bota a cara mais pra cima”.

O risco financeiro é apontado com restrição nas entrevistas. “Risco financeiro a gente é alérgico, nós descontamos a última duplicata há 10 anos ou mais”, afirma um entrevistado. É manifestado o desejo de crescer com recursos próprios: “nunca pegamos capital, a gente sempre cresceu sustentavelmente”. Há também investimentos de risco: “na época que trabalhávamos na tecnologia analógica e queríamos vir pra tecnologia digital, era um alto investimento, nós investimos pesado e graças a isso estamos vivos”.

A maioria dos executivos admite o risco em negócios. “Sempre que a gente percebe alguma possibilidade de novos negócios, a gente tem um perfil bem agressivo”, relata um entrevistado. Percebem-se posturas bem competitivas: “a gente nunca respeitou o tamanho do adversário, já ganhamos concorrências de players considerados o número 1 do mundo”. São relatados projetos de expansão, associação entre empresas, atuação internacional e outros.

O estudo sobre a assunção de riscos teve como guia a base conceitual da OE. Destaca-se que um novo elemento emergiu das entrevistas, a **Postura de assumir riscos calculados** que retrata a preocupação com mensurar riscos, como ilustrado nessa fala: “nós colocamos a análise de riscos, uma espécie de filtro de risco, dá mais liberdade para os caras proporem idéias e assumirem riscos”. Todos os elementos da base conceitual foram confirmados, uma vez que repercutem nas organizações. O Quadro 3 apresenta o conjunto consolidado de elementos, a partir da bibliografia e das entrevistas realizadas.

**Quadro 3 – Conjunto consolidado de elementos da dimensão Assunção de riscos da OE**

ASSUNÇÃO DE RISCOS	Categorias	Elementos da Assunção de riscos
	Risco geral	Organização caracterizada por comportamento de assumir riscos. Operações geralmente caracterizadas como de alto risco. Forte tendência para projetos de alto risco. <b>Postura de assumir riscos calculados.</b>
	Risco na decisão	<i>Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões.</i> Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais. <i>Postura de assumir risco pessoal.</i>
	Risco financeiro	<i>Postura de assumir risco financeiro.</i>
	Risco em negócios	Postura de assumir risco em negócios. <i>Ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.</i>

Legenda – grafia azul/negrito=novo elemento, grafia outra cor=elementos da base original evocados com maior (preta/normal) ou menor (vermelha/itálico) ocorrência nas entrevistas.

Fonte: elaborado pelos autores.

A base conceitual foi enriquecida com novo elemento sobre gerenciamento do risco e sinaliza os elementos que parecem ser menos desenvolvidos nas organizações (vermelho/itálico). A fala de um executivo ilustra essa dimensão e a dicotomia risco e retorno (DESS; LUMPKIN, 2005): “o fato de a gente não temer assumir riscos e principalmente não perder oportunidades, fez um grande diferencial no crescimento da empresa. Porque em determinados momentos as oportunidades apareceram e nós encaramos, e havia um risco”.

#### **4.3 Proatividade nas organizações e a consolidação de seus elementos**

A proatividade é considerada a busca de oportunidades, a antecipação na introdução de novos produtos e serviços e a ação para criar mudanças e moldar o ambiente a partir de

antecipação e tendências. Para seu estudo, foram considerados monitoramento do ambiente, atitude de antecipação, participação e resolução de problemas e flexibilidade tecnológica.

O monitoramento do ambiente parece ser vital. “Tenho necessidade de estar sempre monitorando o mercado”, afirma um executivo. Tendências, avanço tecnológico, concorrentes e clientes são monitorados de diferentes formas, entre elas viagens profissionais e feiras: “eu vou há 15 anos para a Ásia, no ano passado eu estive na Coreia [...] participamos em feiras na Alemanha, EUA, Espanha, Argentina”. Também são destacadas avaliação da concorrência, benchmarking e a constante busca de oportunidades. “Um dos pontos de pilar de crescimento definido em nosso planejamento foi a aquisição de empresas”, exemplifica um entrevistado.

A atitude de antecipação também fica clara. “A gente tem como praxe estar fazendo coisas que superem sempre a concorrência”, afirma um executivo. A maioria considera sua empresa criativa e inovativa. Outro ilustra de forma satirizada o fato de ser referência no segmento de atuação: “se eu sair com uma melancia pendurada no pescoço, os caras, uma semana depois, também vão andar com uma melancia pendurada no pescoço”.

A participação e resolução de problemas foi retratada em práticas como gestão da informação, uso de sistemas de informação, de sistemas de qualidade e de indicadores de desempenho, como também reuniões, discussões de acompanhamento de metas, entre outras. “Nós mesuramos permanentemente a nossa capacidade de aumentar o ticket médio”, ilustra um executivo. Outro fala da “lógica do espírito de resolver”, onde cada um deve ser proativo.

A flexibilidade tecnológica teve menor destaque. Há carência de pessoas habilitadas para desenvolver inovação, ilustrada nessa fala: “não vem fazer entrevista de emprego um sujeito que já tenha militado numa empresa baseada em inovação, que se posicionou em função disso, que desenhou os produtos a partir do que ela renunciava como tendência”.

Destaca-se que a base conceitual da OE sobre a proatividade está bastante completa, uma vez que não emergiram novos elementos das entrevistas. O Quadro 4 apresenta o conjunto consolidado de elementos, posto que todos repercutem na prática organizacional.

**Quadro 4 – Conjunto consolidado de elementos da dimensão Proatividade da OE**

	<b>Categorias</b>	<b>Elementos da dimensão Proatividade</b>
<b>PROATIVIDADE</b>	Monitoramento do ambiente	Monitoramento contínuo do mercado. Identificar futuras necessidades dos clientes. Antecipar mudanças e problemas. Constante busca por novas oportunidades. Constante busca por negócios que podem ser adquiridos.
	Atitude de antecipação	Freqüentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. Empresa criativa e inovativa. <i>Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem. Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades. Tendência a iniciar ataques competitivos.</i> Produtos e serviços mais inovativos.
	Participação e resolução de problemas	Procedimentos de controle descentralizados e participativos. Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades. <i>Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida</i>
	Flexibilidade tecnológica	Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos para desenvolver produtos e serviços. <i>Múltiplas tecnologias. Pessoas com habilidades tecnológicas.</i>

Legenda – grafia azul/negrito=novo elemento, grafia outra cor=elementos da base original evocados com maior (preta/normal) ou menor (vermelha/itálico) ocorrência nas entrevistas.

Fonte: elaborado pelos autores.

Essa dimensão retrata um campo importante, pois remete a antever tendências e oportunidades que possam guiar ações. Embora ela seja evidente nas organizações, repercute de forma variada, com certos elementos com maior destaque que outros. A categoria monitoramento do ambiente destaca-se, retratando ser mais bem desenvolvida que as demais.

#### **4.4 Autonomia nas organizações e a consolidação de seus elementos**

A autonomia, neste estudo, é considerada a ação independente, de um indivíduo ou time, visando levar adiante um conceito de negócio ou visão. A pesquisa demonstrou que a

autonomia parece ser praticada de forma mais ou menos homogênea nas organizações. Para estudá-la, considerou-se equipe, centralização, intraempreendedorismo e ação independente.

As organizações que participaram do estudo normalmente possuem líderes autônomos. Destacam-se duas visões em relação à autonomia: uma “autonomia regrada”, segundo um executivo; outra mais incentivada. Esta última, presente em mais organizações, pode ser ilustrada nessa fala: “meu sonho de consumo é ter uma equipe de líderes autônomos que eu tenho que segurar e não empurrar”. Outro remete à importância da autonomia num contexto de inovação: “o ponto de partida é gente, gente competente [...] não adianta a gente ter um desenho de empresa agressiva, inovativa, se você tem um exército de cordeiros”.

A centralização, que também implica na autonomia, ocorre de forma bastante variada, tendendo a um equilíbrio. Também é relacionada ao tamanho da empresa: “a gente tem centralização, mas eu vejo uma mudança grande porque aumentou a nossa estrutura”, diz um executivo, retratando a necessidade de descentralizar para crescer. Outro ilustra a delegação: “eu não vejo e não assino cheques, não falo com banqueiros, não falo com clientes, eu falo com meus caras, e tenho os elementos de controle máximo e trabalho muito na cabeça deles”.

O intraempreendedorismo foi abordado com importância. São encorajadas iniciativas empreendedoras, mas faltam práticas sistematizadas. Um executivo fala de profissionais pouco empreendedores “existe uma inércia, uma formação cultural que não é pró-empreendedorismo [...] o nosso esforço pra criar uma empresa que preserve o espírito empreendedor foi muito grande”. A ação independente é retratada na liberdade para proposições de ideias. “A gente valoriza as contribuições, as idéias, os insights”, afirma um executivo. É relatada a necessidade de estimular as pessoas para que sejam criativas, proativas, e não se contaminem com o “vírus da acomodação”, conforme diz um executivo.

Considerando que o estudo da autonomia foi guiado pela base conceitual, destaca-se que um novo elemento emergiu da pesquisa: **Práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor**, que direciona ações para o desenvolvimento do intraempreendedorismo. O Quadro 5 apresenta o conjunto consolidado de elementos da autonomia, tendo em vista que todos foram confirmados na prática organizacional.

**Quadro 5 – Conjunto consolidado de elementos da dimensão Autonomia da OE**

	<b>Categorias</b>	<b>Elementos da dimensão Autonomia</b>
<b>AUTONOMIA</b>	Equipe	Líderes com comportamento autônomo. Times de trabalho autônomos. Coordenar atividades autônomas. Medir e monitorar atividades autônomas.
	Centralização	Centralização da liderança. Delegação de autoridade. Propriedade da organização.
	Intraempreendedorismo	Encorajam pensamento empreendedor. Encorajam iniciativas empreendedoras. <b>Práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor.</b>
	Ação independente	Pensamento criativo e estímulo a novas idéias. Cultura que promova o pensamento e a ação independente.

Legenda – grafia azul/negrito=novo elemento, grafia outra cor=elementos da base original evocados com maior (preta/normal) ou menor (vermelha/itálico) ocorrência nas entrevistas.

Fonte: elaborado pelos autores.

Percebe-se que os elementos foram evocados pelos executivos com certa harmonia. Além disso, a base conceitual de OE foi enriquecida com um novo elemento relevante no contexto estudado. A cultura para a autonomia (LEE; PETERSON, 2000) é ilustrada: “nós começamos a preparar, a educar as pessoas, a ponto que eu não estou e a empresa contínua”.

#### **4.5 Agressividade competitiva nas organizações e a consolidação de seus elementos**

Agressividade competitiva é considerada o intenso esforço em superar a concorrência, caracterizado por postura combativa ou resposta agressiva, visando melhorar a posição no mercado ou superar ameaças. Para estudá-la, considerou-se reação à concorrência, competição financeira, competição em negócios e marketing, havendo certo contraste entre as empresas.

A reação à concorrência é muito forte entre os que competem com grandes empresas e multinacionais. “A gente sempre brigou com concorrente [...] nossa empresa hoje é um horror de competitiva. Já tentaram nos comprar 2 vezes”, diz um executivo. Outro complementa: “a gente não tem condições de ditar normas ao lado de multinacionais, então é necessário ser muito agressivo para ter credibilidade”. Há casos onde é preciso desenvolver agressividade comercial e outros de condição privilegiada, de somente atender à demanda do mercado.

Com relação à competição financeira, há ações eventuais com preços muito baixos. “Se a gente está muito a fim de ter um cliente, a gente paga pra ter. Mas a tradição não é essa”, afirma um entrevistado. Para outros, essa prática não existe: “no momento em que viramos referência, todo mundo, quando entra contra a gente, rasga preços”.

Já a competição em negócios é comum. “Naquilo que a gente não pode estar à frente, a gente está associado com alguém que está à frente”, diz um entrevistado. Outro destaca a qualidade do produto: “focamos a superioridade do nosso produto. ‘Ah, eu sou o número 1 do mundo’. Ok, vamos fazer um teste piloto, quem ganhar é o melhor”. Também foram evidenciadas ações de ampliação, estruturação de franquias, filiais, parcerias, entre outras.

No que se refere ao marketing, destaca-se o marketing direcionado, com ênfase em novos produtos ou tecnologias, especialmente em feiras do setor. Também há foco em casos de sucesso: “a gente tem diversos projetos que viraram cases nacionais pra revistas ou para o meio técnico”. Algumas organizações têm focado no marketing institucional.

O estudo da agressividade competitiva foi guiado pela base conceitual da OE. Dois novos elementos emergiram das entrevistas: **Atuação por meio de novas formas organizacionais**, retratada em fusões, aquisições, incorporações, alianças, entre outras ações que representando novas formas organizacionais (CLEGG; HARDY, 1998); **Ações de internacionalização**, que retratam uma tendência do setor (ROSELINO; DIEGUES, 2006). Há exemplo de consórcio de exportação, de escritório virtual no exterior e de parcerias. O Quadro 6 apresenta o conjunto de elementos, consolidado da literatura e das entrevistas, uma vez que repercute na prática organizacional.

**Quadro 6 – Conjunto consolidado de elementos da dimensão Agressividade competitiva da OE**

	<b>Categorias</b>	<b>Elementos da dimensão Agressividade competitiva</b>
<b>AGRESSIVIDADE COMPETITIVA</b>	Reação à concorrência	Mover-se em função das ações dos concorrentes. <i>Responder agressivamente às ações dos concorrentes.</i> Empresa muito agressiva e intensamente competitiva. <i>Tipicamente adota uma postura muito competitiva, desqualificando os competidores.</i>
	Competição financeira	Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Corta preços para aumentar participação no mercado. <i>Coloca preços abaixo da competição.</i>
	Competição em negócios	<i>Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva.</i> Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso. Uso de métodos de competição não convencionais. <b>Atuação por meio de novas formas organizacionais. Ações de internacionalização.</b>
	Marketing	Marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias. <i>Investimentos agressivos em marketing.</i>

Legenda – grafia azul/negrito=novo elemento, grafia outra cor=elementos da base original evocados com maior (preta/normal) ou menor (vermelha/itálico) ocorrência nas entrevistas.

Fonte: elaborado pelos autores.

A base conceitual foi enriquecida com o incremento de 2 elementos relevantes no contexto estudado, bem como sinaliza elementos evocados com menor ocorrência nas entrevistas, o que sugere que repercutem na prática com menor intensidade. Destaca-se a fala de um executivo que retrata uma tendência no setor: “[...] um tempo atrás eu estava num evento onde um palestrante disse: ‘Hoje o posicionamento das empresas de TI são só dois: ou eles são os predadores, ou eles são a noiva’. Ou eles são levados por alguém ou eles vão começar a incorporar e se fortalecer”. A seguir, são feitas as considerações finais do estudo.

## 5 Considerações finais: o conjunto consolidado de elementos e a OE nas organizações

A realização desse estudo possibilitou a proposição de um conjunto consolidado de elementos da OE, a partir da literatura e cotejado com a prática organizacional, constituído pelos Quadros 2 a 6, apresentados na seção 4. Tal conjunto de elementos trás características peculiares às organizações de software: a sinalização dos elementos identificados com maior ou com menor ocorrência e os novos elementos parecem refletir características do setor.

Com relação aos 9 novos elementos que emergiram da pesquisa, em geral eles retratam: a) tendências do setor: Produtos globais, Novos modelos de negócios, Atuação por meio de novas formas organizacionais, Ações de internacionalização; b) práticas que contribuem para o desenvolvimento de inovações: Recursos financeiros para inovação obtidos de fontes externas, Parcerias desenvolvidas para atividades de inovação; e, c) práticas para o desenvolvimento dos profissionais: Práticas estabelecidas para desenvolvimento da criatividade, Práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor, Postura de assumir riscos calculados. Tais elementos constituem importante resultado do estudo, pois retratam a contribuição da prática gerencial para o desenvolvimento do conhecimento.

Para melhor ilustrar como a OE repercute nas organizações pesquisadas, o Quadro 7 faz uma representação das dimensões da OE e suas categorias (brevemente descritas) no contexto estudado. É apresentada uma notação em cores, que retrata a ocorrência com que foram evocados os elementos de cada categoria nas entrevistas: a célula verde representa que a maior parte dos elementos foi evocada com maior ocorrência; a célula amarela representa igual quantidade de elementos evocada com maior ou menor ocorrência; e a célula vermelha representa que a maior parte dos elementos foi evocada com menor ocorrência. O asterisco sinaliza as categorias onde são propostos novos elementos.

**Quadro 7 – Dimensões da OE, suas categorias consolidadas e a representação no contexto estudado**

Dimensões da OE	Categorias das dimensões da Orientação Empreendedora
Inovatividade	* <b>Produtos e serviços:</b> lançamentos, mudanças, produtos globais.
	* <b>Processos:</b> inovação em gestão, tecnologia, mercado e modelos de negócios.
	* <b>Recursos financeiros:</b> novas tecnologias, P&D, melhorias, recursos de fontes externas.
	* <b>Pessoas:</b> recursos humanos dedicados e parcerias externas para inovação.
	* <b>Criatividade:</b> idéias, novidades, experimentos, práticas para a criatividade.
	<b>Diferenciação:</b> iniciativas inovativas diferenciadas.
Assunção de riscos	* <b>Risco geral:</b> aceitação geral de riscos, operações e projetos de risco, risco calculado.
	<b>Risco na decisão:</b> decisões ousadas, postura agressiva na decisão, risco pessoal.
	<b>Risco financeiro:</b> assunção de risco financeiro.
	<b>Risco em negócios:</b> assunção de risco em negócios, ações de grande porte.
Proatividade	<b>Monitoramento do ambiente:</b> clientes, concorrentes, busca de oportunidades.
	<b>Atitude de antecipação:</b> inovação em produtos, em processos, ações no mercado.
	<b>Participação e resolução de problemas:</b> descentralização, participação.
	<b>Flexibilidade tecnológica:</b> pessoas, recursos e equipamentos para inovação
Autonomia	<b>Equipe:</b> líderes e times de trabalho autônomos, atividades autônomas.
	<b>Centralização:</b> centralização da liderança, delegação, propriedade da organização.
	* <b>Intraempreendedorismo:</b> pensamento, iniciativas, práticas para seu desenvolvimento.
	<b>Ação independente:</b> pensamento criativo, novas ideias, cultura a ação independente.
Agressividade competitiva	<b>Reação à concorrência:</b> resposta à concorrência, agressividade, competitividade.
	<b>Competição financeira:</b> atuação com preço muito baixo para manter/ganhar mercado.
	* <b>Competição em negócios:</b> reação a tendências, novas formas, internacionalização.
	<b>Marketing:</b> marketing de inovações, agressividade em marketing.

Legenda – célula verde=maior parte dos elementos evocados com maior ocorrência nas entrevistas  
 célula vermelha=maior parte dos elementos evocados com menor ocorrência nas entrevistas  
 célula amarela=igual quantidade de elementos evocados com maior e com menor ocorrência  
 célula com \* =categoria com novo(s) elemento(s) agregado(s) à base conceitual original

Fonte: elaborado pelos autores.

As dimensões inovatividade e autonomia tiveram todas as categorias sinalizadas de verde, o que retrata que são as mais bem desenvolvidas nas organizações, contudo não implica serem as mais importantes. Porém, de acordo com as entrevistas, a inovatividade tende a ser a mais relevante no contexto estudado. Nas dimensões assunção de riscos e proatividade é evidenciada certa disparidade entre as categorias, representada nas 3 cores, retratando que algumas empresas apresentam certas categorias e elementos mais desenvolvidos que outras. Também há indícios de que alguns elementos são muito pouco desenvolvidos na maior parte das organizações, no caso das células em vermelho. A dimensão agressividade competitiva, por sua vez, também sinaliza que há espaço para ser melhor desenvolvida, já que algumas categorias estão em amarelo.

Embora a análise do Quadro 7 seja sumária e um tanto subjetiva, pode-se insinuar que as categorias em amarelo e em vermelho mereceriam uma maior atenção por parte das organizações onde os elementos de tais dimensões aparecem com menor intensidade. De certa forma, essa orientação é válida para todos os participantes do estudo, no sentido de considerar o conjunto consolidado de elementos, e, com base nele, poder guiar ações para melhor desenvolver a OE ou os aspectos considerados mais importantes no contexto específico.

O conjunto consolidado de elementos resultante do estudo apresenta interessante potencial de contribuição para os meios acadêmico e prático. Em termos acadêmicos, a principal contribuição do estudo é o enriquecimento e o detalhamento da base conceitual de OE, com a proposição de categorias, agregação de novos elementos e a sua consolidação. Tal conjunto de elementos pode ser adotado em estudos sobre OE, sobre suas dimensões, sobre o seu desenvolvimento em organizações, de modo especial em organizações de software. O estudo também contribui com o debate sobre o empreendedorismo no nível organizacional.

Para a prática de gestão das organizações, o estudo oferece subsídios para executivos, empresários, gestores de empresas de software, à medida que apresenta um referencial para auxiliar na compreensão da OE e que oferece subsídios aos que desejam desenvolver esse comportamento nas organizações. Além disso, exemplos de práticas efetivas de OE que constam ao longo do texto aportam conhecimento e experiência a respeito de organizações de software. Para as organizações cujos executivos foram entrevistados, uma reflexão sobre as dimensões, as categorias e os elementos da OE pode trazer contribuição no sentido de diagnóstico e identificação de elementos a potencializar.

Alguns limites metodológicos do estudo devem ser considerados. Um deles é a dificuldade de identificar organizações que evidenciassem maior número de dimensões da OE. Outro aspecto é que não se recorreu a uma técnica mais apurada de quantificação que pudesse embasar, na seqüência, um procedimento mais específico de validação. E ainda, a subjetividade na condução do processo de entrevista, análise dos dados e elaboração dos resultados. Contudo, esforço de estudo, de leitura e de reflexão foi feito na tentativa de minimizar esses aspectos, tendo pelo menos estabilidade na interpretação, nas diferentes leituras realizadas pelos pesquisadores, por ocasião da interpretação dos resultados.

Como sugestões de pesquisas, a base conceitual de OE resultante pode ser utilizada para estudar outros setores, onde, eventualmente, uma configuração mais direcionada para o setor específico pode resultar. Também se sugere o uso da base conceitual em pesquisa quantitativa com empresas de software, com um universo de abrangência nacional. Outra possibilidade seria escolher uma organização notadamente empreendedora e usar a base conceitual para realizar estudo longitudinal em profundidade, com triangulação de dados.

## **Referências**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.  
BASSO, O.; FAYOLLE, A.; BOUCHARD, V. L'orientation entrepreneuriale: Histoire de la formation d'un concept. **Revue Française de Gestion**, n. 195, p. 175-192, 2009.

C. SHORT, J.; KETCHEN, Jr., D. J.; COMBS, J. G.; IRELAND, R. D. Research Methods in Entrepreneurship. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 1, p.6-15, jan 2010.

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

COVIN, J. G.; COVIN, T. J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 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**, 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**, v. 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**, v. 30, n. 1, p. 57-82, january 2006.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 27-57.

DESENVOLVIMENTO (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), 2006. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acessado em 16 dez. 2009.

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

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 677-695, september 1997.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, Giovanni *et al.* (eds.). **Technical change and economic theory**, London: Pinter Publishers, Londres, 1988. p. 221-238.

DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, p.337-360.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação Empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G. *et al.* (eds.), In: DOSI, G. *et al.* (eds.). **Technical change and economic theory**, London: Pinter Publishers, Londres, 1988. p. 38-66.

GALIMBERTI, M. F.; PREVOT, F.. Fatores de sucesso na internacionalização ativa de PMEs do setor de *software* e serviços correlatos: um estudo de caso. In: Encontro da ANPAD (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1980.

LEE, A. S., LIEBENAU, J.; DeGROSS, J. I. **Information systems and qualitative research**. New York: Chapman & Hall, IFIP, 1997.

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

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v.21, n.1, p.135-172, Jan1996.

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**, v. 16, n. 5, p. 429-451, september 2001.



LUMPKIN, G. T.; RAUCH, A.; WIKLUND, J.; FRESE, M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions For the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-781, 2009.

MASON, J. **Qualitative researching**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1996.

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 (EnANPAD), 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

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

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, July 1983.

MILLER, D; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, 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**, v.3, n.1, p.1-26, 1982.

MISHLER, El. G. **Research interviewing: context and narrative**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1986.

ROSELINO, J. E.; DIEGUES, A. C. A constituição de redes produtivas globais e a Internacionalização da indústria de software. In: Encontro da ANPAD (EnANPAD), 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

ROSELINO, J. E. *Software* – Relatório Preliminar Setorial. **FINEP – Rede DPP**, 2007. 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: 20 jan. 20010.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril, 1982.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SILVA, M. A. O. M.; GOMES, L. F. A. M.; CORREIA, M. F. Cultura e Orientação Empreendedora: uma Pesquisa Comparativa entre Empreendedores em Incubadoras no Brasil e em Portugal. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 57-71, Jan./Mar. 2009.

SONAGLIO, C. M.; MARION FILHO, P. J.. A inovação tecnológica em arranjos produtivos locais: a indústria de móveis retilíneos residenciais de Bento Gonçalves (RS). In: Simpósio De Gestão Da Inovação Tecnológica, 24., 2006, Gramado. **Anais...** Gramado, ANPAD, 2006.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 17-27, 1990.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, **Strategic Management Journal**, 28, 1319-1350, 2007.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, august 1989.

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

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 17, 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**, v. 10, n. 1, p. 43-58, Jan 1995.