



REAd - Revista Eletrônica de Administração

ISSN: 1980-4164

ea\_read@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Brasil

Dai Prá Martens, Cristina; Mello Rodrigues de Freitas, Henrique; Andres, Rafael  
DESENVOLVIMENTO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS DE SOFTWARE:  
PROPOSIÇÕES PRELIMINARES

REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 17, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 424-450  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137518005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **DESENVOLVIMENTO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS DE SOFTWARE: PROPOSIÇÕES PRELIMINARES**

**Cristina Dai Prá Martens**

[cristina@sphinxbrasil.com](mailto:cristina@sphinxbrasil.com)

Universidade Nove de Julho – SP/Brasil

**Henrique Mello Rodrigues de Freitas**

[hf@ea.ufrgs.br](mailto:hf@ea.ufrgs.br)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – RS/Brasil

**Rafael Andres**

[rafaelandresadm@hotmail.com](mailto:rafaelandresadm@hotmail.com)

Petróleo Brasileiro S/A – RJ/Brasil

Recebido em 25/11/2008

Aprovado em 25/06/2010

Disponibilizado em 01/08/2011

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

## **1 INTRODUÇÃO**

Ao longo da história dos estudos com foco no empreendedorismo, desenvolveram-se várias concepções. Schumpeter (1982), no início do século XX, definiu o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente com a introdução de novos produtos e serviços, com a criação de novas formas de organização ou com a exploração de novos recursos e materiais. Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo, que torna obsoletas antigas formas de fazer negócios.

Enquanto Schumpeter focou o indivíduo empreendedor, Shane e Venkataraman (2000) concentram o estudo nas fontes de oportunidades; ou melhor, no processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades, como também no conjunto de indivíduos que, evoluindo, descobrem e exploram essas oportunidades. Para Morris, Zahra e Schindehutte (2000), o empreendedorismo pode ser aplicado à criação de novas empresas, ao crescimento

orientado de pequenas empresas, a grandes empresas já consolidadas, a organizações não lucrativas e a organizações governamentais.

Shildt, Zahra e Sillanpää (2006), com base em artigos publicados entre 2000 a 2004, identificaram diferentes linhas temáticas no campo dos estudos do empreendedorismo, as quais dividem pesquisadores e contribuem para o desenvolvimento de um amplo escopo de estudos na área. Entre essas linhas, destaca-se a Orientação Empreendedora (OE), que trata do estudo do empreendedorismo no nível da organização (GRÉGOIRE *et al.*, 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006). A OE é o foco adotado neste artigo.

A OE refere-se ao processo empreendedor, isto é, segundo Lumpkin e Dess (1996), aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados, para agir de forma empreendedora. Conforme Covin e Slevin (1991), as organizações podem e devem ser vistas como entidades empreendedoras, cujo comportamento empreendedor deve estar integrado às atividades da organização. Entretanto, alguns autores apontam como dificuldade, a falta de literatura sobre eventos que desencadeiam o comportamento empreendedor nas organizações (MORRIS; ZAHRA; SCHINDEHUTTE, 2000). Uma vez conhecidos, esses eventos seriam ferramentas importantes no processo de estímulo ao empreendedorismo em organizações.

Com base nesse contexto, o artigo objetiva propor alternativas, ainda que preliminares, para desenvolver a orientação empreendedora em empresas de software. Assim, na seção 2, apresenta-se breve revisão conceitual relativa à orientação empreendedora. Na seção 3, descreve-se o método de pesquisa utilizado no estudo. Na seção 4, trata-se dos resultados, com um breve panorama da orientação empreendedora no setor de TI. Também se faz um relato de como esse comportamento ocorre em duas empresas de software, com considerações sobre possibilidades de desenvolvimento desse comportamento. Na seção 5, são apresentadas as considerações finais do estudo e proposições iniciais para o desenvolvimento da OE, visando contribuir com o debate relativo a ações de estímulo ao empreendedorismo em empresas de software.

## **2 Orientação Empreendedora (OE): uma postura organizacional**

A orientação empreendedora e o gerenciamento empreendedor caracterizam uma organização empreendedora, ou seja, uma organização com postura empreendedora. Conforme Guth e Ginsberg (1990), a organização empreendedora envolve dois tipos de fenômenos: o surgimento de novos negócios em organizações e a transformação de organizações através da renovação de ideias-chave em torno das quais ela foi construída.

## Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares

Segundo Stevenson e Jarillo (1990), o gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, isto é, os métodos e estilos de uma organização para atuar de forma empreendedora. Covin e Slevin (1991) afirmam que organizações com postura empreendedora são as que, periodicamente, em todos os níveis, são invadidas por um particular padrão comportamental, que transforma uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais. Entre os benefícios da intensificação da orientação empreendedora numa organização, destacam-se: o fato de ser positivamente associada ao crescimento; o de ter impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro; o de prover a organização com habilidades para descobrir novas oportunidades; o de facilitar a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, entre outros (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

Entre os diversos estudiosos que caracterizam a OE nas organizações, destaca-se Miller (1983), um dos primeiros a tratar desse tema, com a proposição de três dimensões: inovatividade, assunção de riscos e proatividade. Segundo ele, uma organização empreendedora empenha-se nestes três aspectos, ao passo que uma organização não empreendedora inova muito pouco, é altamente adversa a riscos e não age proativamente em relação aos competidores, ou seja, apenas imita as mudanças do mercado competidor.

Miller (1983) fundamentou estudos posteriores como os de Guth e Ginsberg (1990), como também influenciou diversas outras pesquisas sobre organizações empreendedoras. Com base em Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) propõem mais duas dimensões como características do processo empreendedor: agressividade competitiva e autonomia. Para eles, a OE é caracterizada por 5 dimensões chave: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. De forma integrada, as 5 dimensões devem permear os estilos decisórios e as práticas de uma organização (DESS; LUMPKIN, 2005).

Grande número de estudos sobre OE adota apenas as 3 dimensões propostas por Miller (1983). Para a realização dessa pesquisa optou-se por adotar as 5 dimensões, seguindo a abordagem de Lumpkin e Dess (1996), uma vez que se deseja uma proposta mais completa e abrangente. O Quadro 1, a seguir, apresenta um panorama a respeito, considerando alguns estudos de referência na temática.

**Quadro 1 – Dimensões da orientação empreendedora adotadas por diferentes estudos**

Dimensões Estudos	Inovatividade	Assunção de riscos	Proatividade	Autonomia	Agressividade competitiva
Miller (1983)	x	x	x		
Covin e Slevin (1989, 1991) *	x	x	x		
Covin e Covin (1990) *	x	x	x		x
Guth e Ginsberg (1990)	x	x	x		
Zahra e Covin (1995)	x	x	x		
Lumpkin e Dess (1996)	x	x	x	x	x
Morris, Lewis e Sexton (1994)	x	x	x		
Wiklund (1998, 1999)	x	x	x		
Messeghem (2003)	x	x	x		
Richard <i>et al.</i> (2004)	x	x	x		
Mello <i>et al.</i> (2004)	x	x	x		
Mello e Leão (2005) **	x	x	x	x	x
Wiklund e Shepherd (2005)	x	x	x		
Covin, Green e Slevin (2006)	x	x	x		

Fonte: Elaborado pelos autores

\* Estes estudos consideram agressividade competitiva na dimensão proatividade e até mesmo como sinônimos. Para eles, uma organização proativa compete agressivamente com outras organizações. Em Covin e Covin (1990) é utilizada como escala de medida da agressividade competitiva a mesma escala utilizada em Covin e Slevin (1989) para medir proatividade.

\*\* Este estudo aponta para uma sexta dimensão denominada Redes de Negócios.

## 2.1 Elementos que caracterizam o empreendedorismo no nível organizacional

Cada uma das dimensões da OE (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva) retrata elementos distintos, porém complementares, como características do empreendedorismo nas organizações. Os elementos referem-se a métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial, para agir de forma empreendedora.

Entende-se por inovatividade a postura de engajar e de apoiar novas ideias, novos experimentos e processos criativos, que resultem em novos produtos, serviços ou processos. A assunção de riscos é, em suma, a propensão da organização a assumir riscos e a engajar-se em projetos de alto risco. A proatividade é evidente no comportamento da organização que se antecipa ao mercado, busca oportunidades, tende a influenciar o ambiente ou a iniciar mudanças, tem uma perspectiva de olhar adiante acompanhada de iniciativas inovativas ou novos negócios. A autonomia, por sua vez, tem relação direta com a equipe. Retrata uma organização que desenvolve as atividades com times de trabalho autônomos e com líderes com comportamento autônomo. Em suma, retrata a ação independente na forma de agir das pessoas. A organização com agressividade competitiva, em geral, atua competitivamente com os concorrentes; responde a tendências e demandas que já existem no mercado; move-se em função das ações da concorrência, respondendo agressivamente a elas.

Lumpkin e Dess (1996) argumentam que as cinco dimensões, embora importantes, não necessitam, todas elas, estar presentes em negócios bem sucedidos, uma vez que a importância de cada uma delas para predizer a natureza e o sucesso do empreendimento depende de fatores externos, fatores internos, ou, ainda, de características dos fundadores ou dos líderes da organização.

A revisão conceitual com o propósito de identificar elementos que constituem as dimensões da OE é traduzida no Quadro 2, a seguir, que apresenta um modelo para observação da orientação empreendedora em organizações, contemplando as 5 dimensões, 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 sequência no desenvolvimento desse construto, dos autores 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).

**Quadro 2 – Elementos que representam as Dimensões da Orientação Empreendedora**

Dimensões da OE		Elementos das dimensões da OE
INOVATIVIDADE	Produtos e serviços	Produtos/serviços novos. Linhas de produtos/serviços novas. Mudanças em produtos/serviços. Mudanças frequentes em linhas de produtos/serviços.
	Processos	Inovação administrativa e tecnológica em produto e mercado.
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação. Investimento em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica. Investimento em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. P&D, liderança tecnológica e inovação.
	Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.
	Processos criativos	Criatividade e experimentação. Ideias, novidades, experimentos e processos criativos.
	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores.
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco geral	Comportamento de assumir riscos. Operações caracterizadas como de alto risco. Tendência forte a projetos de risco.
	Risco na decisão	Visão pouco conservadora nas decisões. Postura agressiva nas tomadas de decisões. Ações ousadas para atingir objetivos organizacionais. Comportamento de assumir risco pessoal.
	Risco financeiro	Comportamento de assumir risco financeiro.
	Risco em negócios	Comportamento de assumir risco formal em negócios. Necessidade de ações de grande porte para alcançar os objetivos da organização.
PROATIVIDADE	Monitoramento do ambiente	Monitoramento contínuo do mercado. Antecipação de necessidades dos clientes. Antecipação de mudanças no mercado. Antecipação de problemas. Busca constante de novas oportunidades. Busca constante de negócios para aquisição.
	Atitude de antecipação	Inovação em produtos/serviços, em técnicas administrativas, em tecnologias operacionais, em antecipação à concorrência. Empresa criativa e inovativa. Ações às quais os competidores respondem. Ideias ou produtos novos, em antecipação à concorrência. Expansão de capacidades antecipando-se à concorrência. 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 para busca de oportunidades. Eliminação de Operações em avançados estágios do ciclo de vida.
	Flexibilidade tecnológica	Disponibilidade e acessibilidade a pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços. Múltiplas tecnologias. Pessoas com habilidades tecnológicas.
AUTONOMIA	Equipe	Líderes com comportamento autônomo. Times de trabalho autônomos. Coordenação das atividades autônomas. Monitoramento das atividades autônomas.
	Centralização	Centralização da liderança. Delegação de autoridade. Propriedade da organização.
	Empreendedorismo	Pensamento empreendedor. Iniciativas empreendedoras.
	Ação independente	Pensamento e ação independente. Pensamento criativo e estímulo a novas ideias. Cultura que promova a ação independente.
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Reação à concorrência	Movimentos em função de ações dos concorrentes. Resposta agressiva às ações dos concorrentes. Empresa muito agressiva e intensamente competitiva. Postura muito competitiva, desqualificando os competidores.
	Competição financeira	Posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Preços baixos para aumentar participação no mercado. Preços abaixo da competição. Preços baixos para entrar no mercado.
	Postura competitiva	Postura agressiva para combater tendências que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva. Práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso. Métodos de competição não convencionais.
	Marketing	Marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias. Gastos agressivos em marketing, em qualidade de produtos e serviços, ou em 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 categorização dos elementos das dimensões apresentada na segunda coluna do quadro foi elaborada pelos autores deste artigo, a partir de estudo de cada um dos elementos, visando assim melhor situá-los no contexto organizacional. O Quadro 2 constitui um referencial a ser utilizado como base para o estudo da OE em organizações, considerando que a identificação da presença ou ausência de cada um dos elementos caracteriza a existência das respectivas dimensões em maior ou menor intensidade nas organizações.

## 2.2 Estímulo ao empreendedorismo em organizações

Para alguns pesquisadores, o empreendedorismo é um comportamento transitório. Shane e Venkataraman (2000) acreditam que o empreendedorismo não pode ser explicado considerando apenas características pessoais. Ou seja, para eles também é relevante a influência das situações e do ambiente, uma vez que o engajamento em comportamentos empreendedores geralmente responde a situações e oportunidades do ambiente. Para Lumpkin e Dess (1996), as diferenças da orientação empreendedora nas organizações podem ser atribuídas a várias combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais, que influenciam o como e o porquê do empreendedorismo em cada organização.

Miller (1983) aponta que o empreendedorismo, no contexto organizacional, se relaciona a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder. Este relacionamento varia sistemática e logicamente de um tipo de organização para outro. Em pequenas empresas, por exemplo, o empreendedorismo é predominantemente influenciado pelo líder, ou seja, por sua personalidade, sua força e sua informação.

Wiklund (1998) afirma que assim como o comportamento empreendedor em 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) também apontam que o modelo de comportamento empreendedor permite intervenção gerencial. Assim, o processo empreendedor pode ser visto com muito menos desconhecimento e mistério.

Sabe-se que a orientação empreendedora pode estar presente em maior ou menor intensidade (LUMPKIN; DESS, 1996) e que ela pode ser trabalhada (COVIN; SLEVIN, 1991), mas, para isso, é necessário que haja condições adequadas, que sejam considerados alguns elementos e a forma de trabalhá-los. Segundo Miller (1983), diferentes organizações requerem diferentes tipos de forças para estimular a orientação empreendedora.

Lumpkin e Dess (1996) apontam que a orientação empreendedora emerge de uma perspectiva de escolha estratégica, no sentido de que oportunidades de negócios podem ser

empreendidas com sucesso de forma intencional. Assim, ela envolve as intenções e ações de atores chave, que funcionam num processo dinâmico gerador, que visa à criação de novos negócios. Ou seja, a OE envolve ações deliberadas.

Como a postura empreendedora é um fenômeno comportamental, ela pode ser gerenciada. Assim, a partir dos elementos subjacentes à OE (inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva), comportamentos que refletem esses componentes empreendedores podem ser encorajados (COVIN; SLEVIN, 1991). Justifica-se, portanto, a necessidade de conhecer as dimensões e os elementos mais importantes para o desenvolvimento da OE em empresas de software, a fim de potencializar o comportamento.

A seguir, é apresentado o método utilizado para a realização da pesquisa.

### 3 Método de pesquisa

A presente pesquisa, de natureza exploratória e qualitativa, buscou compreender melhor o fenômeno (SELLTIZ *et al.*, 1967) da orientação empreendedora em empresas de software, com o objetivo de propor ações, ainda que preliminares, para o desenvolvimento da OE em organizações, de modo especial nas pesquisadas.

O setor de Tecnologia da Informação (TI) do estado do Rio Grande do Sul foi o contexto adotado para desenvolver a pesquisa. No setor de TI, a característica inovativa é fator crítico (ROSELINO, 2007). Esse foi um dos aspectos que contribuíram para sua escolha. Também é um dos setores considerados prioritários pela política industrial brasileira, além de haver crescente interesse nacional na produção de software (DESENVOLVIMENTO, 2006). A escolha também se justifica por ser um setor alvo de interesse por parte de entidades e instituições de ensino e pesquisa no que se refere ao desenvolvimento das organizações e do empreendedorismo.

Dados do Ministério da Ciência e Tecnologia apontam que, além do destacado crescimento, o setor tem diversas particularidades, entre elas o fato de ter impacto direto sobre a base produtiva de toda a economia, e de ser fonte permanente de inovação e diferenciação de produtos (NUNES, 2004). O segmento de software, parte do setor de TI, relaciona-se diretamente com a inovação de processos, produtos e formas de uso, como também têm efeito indutor de melhorias em outras cadeias produtivas e apresenta potencial para o desenvolvimento de vantagens comparativas (CARVALHO JUNIOR, 2005).

No contexto gaúcho (contexto desta pesquisa), alguns dados merecem destaque. Segundo informações da Agência de Desenvolvimento Polo RS, o Rio Grande do Sul deverá transformar-se no principal pólo de informática do Brasil em poucos anos. Ao lado do

## Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares

conjunto de empresas de TI, de automação industrial e de software já existente no Estado, está surgindo toda a estrutura necessária para o crescimento do setor. Centros de desenvolvimento tecnológico, incubadoras empresariais e treinamento de especialistas vêm sendo fortalecidos com a participação de universidades, do Poder Público Federal, Estadual e dos Municípios, da SOFTSUL (Sociedade Sul-rio-grandense de Apoio ao Desenvolvimento de Software) e das próprias empresas do setor (POLO RS, 2006).

Para estudar a orientação empreendedora no setor de TI, buscou-se, num primeiro momento, contato com especialistas dirigentes de entidades representativas do setor, no intuito de obter a percepção de tais profissionais sobre o tema em estudo no contexto definido. Num segundo momento, foram alvo do estudo dois empresários do setor, com a intenção de melhor compreender como ocorre a orientação empreendedora nas organizações. Assim, a pesquisa envolveu duas etapas descritas a seguir.

### **3.1 Entrevistas com especialistas do setor**

A organização do setor de TI no estado do RS é hoje liderada por algumas entidades representativas, entre elas, associações de abrangência local e também nacional, um sindicato e um projeto setorial de abrangência estadual. Para essa etapa do estudo, buscou-se contato com algumas dessas entidades, sendo possível entrevistar três dirigentes, considerados qualificadas para os objetivos pretendidos, tendo em vista o envolvimento diário e a longa experiência à frente do setor.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, entre os meses de setembro e outubro de 2007. Um dos entrevistados é diretor presidente de uma entidade associativa do setor, constituída há cerca de 15 anos, com quase 200 organizações associadas, que objetiva o desenvolvimento sócio-econômico e o aumento da competitividade do setor produtivo de software. O entrevistado atua na entidade desde a fundação, e, há 2 anos, ocupa o cargo de diretor presidente. O segundo entrevistado atua há 10 anos na entidade que representa e há 4 anos como diretor superintendente. Trata-se de uma associação de empresas de TI existente no Brasil todo, com cerca de 25 anos no RS, cujo objetivo é representar os interesses dos associados, que são quase 200 no Estado. O terceiro entrevistado é ligado a uma entidade nacional de apoio a micro e pequenas empresas e coordenador de um projeto para o desenvolvimento do setor de software do RS. Atua no projeto desde a criação, há pouco mais de 2 anos, e mantém contato com as cerca de 200 organizações participantes.

Um roteiro explicativo sobre os conceitos do estudo, isto é, sobre as dimensões da orientação empreendedora norteou as entrevistas, que foram conduzidas de forma bastante

livre, mas com o foco na conceituação da OE no contexto do setor de TI no Estado, bem como na identificação de exemplos de organizações que ilustrassem tal realidade. As entrevistas, com duração de cerca de uma hora e trinta minutos, foram gravadas.

A análise dos dados é qualitativa. A transcrição das entrevistas passou por escuta atenta, sendo identificados os pontos importantes, de acordo com o que se pretendia buscar, com base na literatura. Concluída a primeira etapa, que proporcionou um panorama geral sobre a orientação empreendedora no setor, conforme apresentado na seção 4.1, partiu-se para a segunda etapa, a seguir.

### **3.2 Entrevistas com empresários do setor**

Com o intuito de melhor compreender como ocorre a OE nas organizações, foram contatadas duas organizações do setor, escolhidas por conveniência, pelo critério de acessibilidade. Também foram considerados os seguintes aspectos: empresas de pequeno porte, já consolidadas no mercado (com mais de 10 anos de atuação); localização em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul (uma na região metropolitana de Porto Alegre outra no interior do Estado); atuação com produtos/serviços de software.

A entrevista em profundidade com os dois empresários orientou a coleta de dados. Como guia para as entrevistas, utilizou-se um protocolo de coleta de dados, com os elementos e dimensões da orientação empreendedora, constantes no quadro 2 apresentado na seção 2.1. As entrevistas, conduzidas de forma aberta e guiadas por tal protocolo, com duração de cerca de uma hora e trinta minutos cada, foram gravadas e depois transcritas para fins de análise.

Para proceder à análise dos dados, procurou-se agrupá-los em categorias, comparando os dados apontados pelos entrevistados com a estrutura conceitual sobre a orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. Utilizou-se a estratégia de análise baseada em proposições teóricas, proposta por Yin (2005). Seguiu-se a orientação de Tesch (1990, *apud* GODOY, 2006), que sugere que a análise deve incluir uma atividade reflexiva que resulte num conjunto de notas que guiam o processo, no sentido de orientar o pesquisador a trazer os dados empíricos para o nível conceitual, usando como principal ferramenta intelectual a comparação, com o objetivo de formar categorias, estabelecer fronteiras, atribuir segmentos de dados às categorias, sumarizar o conteúdo de cada categoria e encontrar evidências. Os resultados, apresentados na seção 4.2, procuram demonstrar como a OE foi percebida nas duas organizações estudadas e, com base nesses dados, propor ações preliminares para o desenvolvimento da OE nas organizações.

## 4 O desenvolvimento da Orientação Empreendedora em empresas de software

Esta seção apresenta, inicialmente, um breve panorama da orientação empreendedora no setor de TI, a partir da visão dos especialistas entrevistados. Na sequência, aborda-se como a orientação empreendedora é percebida nas empresas de software que participaram do estudo; finalmente, são apresentadas algumas propostas preliminares para o desenvolvimento desse comportamento nas organizações de software pesquisadas.

### 4.1 Um panorama da orientação empreendedora no setor de TI do Rio Grande do Sul

As entrevistas com os especialistas do setor de TI do RS sobre a orientação empreendedora e suas dimensões revelam percepções, visões diferentes a respeito do tema, mas, de certa forma, complementares, conforme ilustrado no relato que segue.

Um dos entrevistados considera o setor de TI muito pouco empreendedor. Fica claro o olhar sobre micro e pequenas empresas, que são a grande maioria das organizações do setor: “(...) *têm algumas empresas que talvez se caracterizem por essas características, mas não são muitas. Principalmente falando de micro e pequenas empresas*” (Especialista 1). Sabe-se que boa parte das micro e pequenas empresas são limitadas nos processos de gestão, na relação com o mercado, enfim, numa série de aspectos, muitas vezes básicos para o bom desempenho da organização. Em sua fala, o especialista aponta que as organizações que se destacam em termos de orientação empreendedora normalmente já superaram essas dificuldades mais básicas; por isso, a existência de poucas nessas condições, ou seja, refere-se a organizações já consolidadas, com um pensamento diferenciado em relação à grande maioria, com outro nível de exigência, com um comportamento constante de estar atento a tudo, de olhar o mercado, de conhecer os concorrentes, de inovar, de investir nesta direção.

Com o mesmo intuito de caracterizar a orientação empreendedora no setor, verifica-se, uma percepção semelhante à anterior. Conforme ilustra a fala do segundo especialista, no setor de TI, há poucas empresas que, de fato, possuem as cinco dimensões da orientação empreendedora: “*Eu vejo o setor de TI do RS muito pouco engajado nesses cinco itens, com exceção de algumas pequenas empresas, porque mais de 80% das nossas empresas do setor são micro e pequenas empresas, e essas empresas não têm muito fôlego para ter todos esses itens, principalmente assumir riscos, que é um dos itens que talvez seja mais complicado para todos*” (Especialista 2). Nesta entrevista, evidencia-se a presença de cada uma das dimensões da orientação empreendedora no setor.

Em relação à inovatividade, revela-se que poucas empresas se destacam, uma vez que a realidade local é de uma estrutura de organizações pequenas, baseadas em softwares de uma única linha (uma grande quantidade de ERPs, sistemas administrativos). Há, também, uma grande quantidade de empresas, não focadas, que fazem vários tipos de softwares. Segundo o especialista, aquelas que são realmente focadas têm mercado daqui pra frente. Nesse contexto, em sua visão, é difícil investir em novas ideias, novidades e experimentos, e, quando isso acontece, é, geralmente, depois de uma pesquisa, quando a empresa começa a trabalhar com uma nova ferramenta, que identificou sua potencialidade. Menciona-se como exemplo a situação diferenciada em um Parque Tecnológico – o TECNOPUC, junto à PUCRS – onde há empresas gerando inovação, pesquisas, porém os casos são poucos, considerando o conjunto de organizações do Estado.

Ainda referindo-se à inovatividade, o especialista aponta que há queixas do setor em relação à falta de incentivos para a inovação. Há poucas iniciativas pontuais nesse sentido, a exemplo de alguns municípios que estão desenvolvendo ações para gerar fundos específicos, que visem o fomento e o desenvolvimento de empresas do setor. Além disso, existem fundos, como o FINEP, que apoiam a pesquisa e a inovação, mas poucas empresas conseguem entrar nesse processo.

No que se refere à dimensão assunção de riscos, o entrevistado observa que, via de regra, a empresa trabalha com determinada tecnologia e, para mudar (para poder renovar um software, por exemplo), faz muita pesquisa, para minimizar a possibilidade de erro. Há assunção de riscos, mas existe um risco calculado. Já em relação à dimensão agressividade competitiva, acredita-se tratar-se de característica comum nas empresas do setor. Facilmente o entrevistado identifica várias empresas conhecidas no mercado, com grande agressividade competitiva, que respondem às tendências, que se movem rapidamente em função das ações da concorrência e respondem agressivamente a elas. No que diz respeito à proatividade, ele salienta a presença dessa dimensão da orientação empreendedora em diversas organizações.

Na fala do terceiro entrevistado, verifica-se uma percepção um pouco diferente da dos anteriores, conforme explicitado a seguir: *“Eu acho que na média, um pouco acima da média, as empresas de TI do nosso Estado, do nosso Município - a grande Porto Alegre - onde se concentra a maior parte delas, são efetivamente empresas empreendedoras. (...) Eu entendo que, via de regra, nós temos um setor que eu caracterizaria como empreendedor acima da média, comparado com os demais setores”* (Especialista 3).

O especialista sugere que as dimensões da OE fazem parte do perfil dos que estão à frente das organizações. Segundo sua fala, a agressividade competitiva de uma organização

## Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares

depende muito de quem a concebeu. Nesse mesmo sentido, se o empresário entende que inovação é importante, ele vai induzi-la. O mesmo ocorre com a autonomia, considerada atrelada às lideranças, ao intra-empreendedorismo, comportamento que acredita estar presente nas empresas de TI. Em relação à proatividade, sugere que a maior parte das empresas de TI do Estado são proativas, em virtude da dinamicidade do setor – as tecnologias se renovam com velocidade muito grande – que exige que as empresas tenham internalizado na cultura esse comportamento, sob pena de não sobreviverem no mercado. Para ele, a proatividade também tem a ver com inovação, posto que se a empresa quer estar à frente, ela precisa ser inovadora.

Também, na terceira fala, relaciona-se a presença das dimensões da OE com o bom desempenho organizacional: *“Existem algumas empresas que não têm uma dimensão da orientação empreendedora, outras que não têm várias, outras que não têm nenhuma; as que não têm nenhuma não existem mais, as que não têm várias estão passando por sérias dificuldades, as que não têm algumas estão mais ou menos, e as que têm todas estão muito bem obrigado”* (Especialista 3).

Em suma, sob o olhar de dois entrevistados, poucas organizações, micro e pequenas empresas, se destacam em termos de orientação empreendedora. Já sob o olhar do terceiro entrevistado, mais direcionado ao setor de TI, comparado com os demais setores, o setor de TI pode ser considerado acima da média em termos de OE.

Os dados das entrevistas apontam diversas características que denotam a orientação empreendedora no setor, tendo por base organizações que se destacam em termos de orientação empreendedora, conforme apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Elementos destacados pelos especialistas como característicos de organizações empreendedoras do setor de TI**

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caráter inovativo: inovação em produtos, em processos, em modelos de gestão, em mercados.</li> <li>➤ Investimento em pesquisa e desenvolvimento.</li> <li>➤ Busca por recursos para inovação.</li> <li>➤ Destaque e reconhecimento em ciência e tecnologia e em inovação.</li> <li>➤ Destaque na qualificação dos processos.</li> <li>➤ Destaque no crescimento do faturamento.</li> <li>➤ Destaque na expansão de mercado.</li> <li>➤ Altamente profissionalizada.</li> <li>➤ Empresa num nível diferente da grande maioria, com alto grau de exigências.</li> <li>➤ Comportamento constante de atenção ao mercado e à concorrência.</li> <li>➤ Grandes empresas como clientes.</li> <li>➤ Presença das dimensões da OE nas características dos próprios empresários.</li> <li>➤ Empresa altamente competitiva e agressiva com o mercado.</li> <li>➤ Empresa bastante proativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresa que assume riscos.</li> <li>➤ Destaque em crescimento no setor.</li> <li>➤ Referência no segmento e destaque na atuação no mercado estadual ou nacional.</li> <li>➤ Representatividade no mercado de atuação, com grande parcela de mercado.</li> <li>➤ Atuação e clientes em outros países.</li> <li>➤ Estratégias de crescimento bem definidas: associativismo, aquisição de empresas, fusão, incorporações, formação de redes.</li> <li>➤ Estratégias para expansão de mercados: parcerias, novas unidades, em outras regiões e/ou estados.</li> <li>➤ Internacionalização dos negócios: escritório em outros países, parceria em outros países.</li> <li>➤ Escopo amplo de soluções: portfólio amplo.</li> <li>➤ Segmento de atuação bem focado, com inovação por trás do produto.</li> <li>➤ Produto para um nicho específico, oportunidade de mercado.</li> </ul>
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas com os especialistas.

De maneira geral, os especialistas consideram que organizações com maior orientação empreendedora são empresas de pequeno e médio porte, já consolidadas no mercado (normalmente com mais de 10 anos de atuação), algumas situadas em pólos de TI. Na sequência, a seção 4.2 traz um breve relato da presença da orientação empreendedora em duas empresas de software, com base no depoimento dos proprietários.

#### **4.2 A orientação empreendedora em empresas de software**

A Empresa A, localizada na região metropolitana de Porto Alegre/RS, que atua no mercado de TI há 12 anos com duas linhas de produtos, tem como foco produtos e serviços na internet. O proprietário, um dos entrevistados, coordena uma equipe de 6 colaboradores. A Empresa B, localizada num município do interior do Estado, distante cerca de cem quilômetros da capital, atua no mercado de TI há 13 anos com 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. O entrevistado foi o sócio majoritário, responsável pela gestão.

A seguir, apresenta-se resumidamente como as dimensões da OE são percebidas nas duas organizações, com base nos elementos apresentados no Quadro 2, na seção 2.1.

#### 4.2.1 A Inovatividade nas organizações pesquisadas

A inovatividade, em diferentes graus, está presente nas duas organizações pesquisadas.

A Empresa A apresenta elementos que lhe atribuem maior grau de inovatividade relação à Empresa B, porém, em ambas as organizações não há investimento em P&D, ou em atividades de inovação, o que é comum em pequenas empresas brasileiras (CRUZ, 2005).

Embora o setor de TI tenha a capacidade inovativa como fator crítico (ROSELINO, 2007), a inovatividade é percebida pelos empresários entrevistados como algo natural do negócio, e não como necessidade decorrente de pressões do mercado. A seguir, o Quadro 4 aponta elementos de inovatividade identificados nas organizações.

**Quadro 4 – Elementos da dimensão inovatividade e sua presença nas empresas**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Produtos e serviços	Atuação com duas linhas de produtos baseados na web: uma com 5 produtos e outra com 2, a maioria desenvolvida nos últimos 5 anos. Atualização frequente dos produtos.	Atuação com uma linha de 5 produtos, sistemas de gestão, sendo o principal um ERP. Redução de um portfólio de 20 produtos para 5 nos últimos 5 anos, em busca da eficiência. Atualização frequente dos produtos, pelo menos uma vez por mês.
Processos -sos	Presença da inovação nos processos de produção, mas não nos processos administrativos.	Inovação em nível moderado em todas as áreas da organização.
Recursos financeiros	Não há investimento sistemático específico em P&D e inovação. Busca por melhorar/atualizar os atuais produtos e serviços.	Não há investimento sistemático específico em P&D e inovação. Constante melhoria e atualização no que já existe, tanto em produtos e serviços, como em processos.
Pessoas	Não há quem se dedique a P&D e inovação, que ocorre naturalmente em meio às atividades.	Não há quem se dedique a P&D e inovação, que ocorre naturalmente em meio às atividades.
Processos criativos	Apoio e incentivo a processos criativos, mas sem rotina ou método. Tentativa de envolver a equipe para olhar o problema e imaginar a solução. Presença de movimento proativo na produção para a otimização dos projetos.	Apoio e incentivo a processos criativos e experimentações, mas sem rotina ou método. O processo criativo é inerente à equipe e ao trabalho a ser realizado.
Diferenciação	Já foram os primeiros a lançar produtos no mercado gaúcho. Produto cujo concorrente mais próximo está em São Paulo. Diferenciação constitui-se uma dificuldade devido ao acesso fácil à tecnologia.	Diversos exemplos de iniciativas inovativas pontuais dentro da aplicação do ERP.

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

#### 4.2.2 Assunção de riscos nas organizações pesquisadas

Diferente do que ocorreu com a inovatividade, a dimensão assunção de riscos ficou bem mais evidente em uma das organizações pesquisadas. O Quadro 5, a seguir, apresenta elementos dessa dimensão e como eles foram percebidos nas duas organizações. Fica clara a postura adotada por uma das empresas, retratando uma forte tendência a não assumir riscos.

**Quadro 5 – Elementos da dimensão assunção de riscos e sua presença nas empresas**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Risco Geral	Assunção de riscos. O perfil dos produtos, baseados na web, é de risco. Aposta 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	Assunção de riscos em decisões, em que sobressai o comportamento do gestor. Adoção de uma postura de ação e de reação e não de esperar. Estímulo à assunção de riscos, mas a equipe de produção fica mais reativa.	Opção pessoal por postura mais conservadora. Ampla discussão entre os sócios, com tendências conservadoras. Opção pelo crescimento gradativo.
Risco financeiro	Admissão de risco financeiro, desde que devidamente avaliado.	Dificuldade para assumir risco financeiro, tendo em vista o perfil conservador de parte do pessoal.
Risco em negócios	Falta de maturidade do mercado de internet, que coloca em risco a própria atividade. Produtos da empresa são de risco, já que se aposta no que o mercado vai precisar. Atuação proativa junto aos clientes.	Opção pelo crescimento moderado: é possível expandir-se, avançando gradualmente.

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

#### 4.2.3 Proatividade nas organizações pesquisadas

A dimensão proatividade fica clara nas duas organizações e, assim como a assunção de riscos, remete a características individuais do empreendedor, fato explícito no depoimento do proprietário da Empresa B. No Quadro 6 são apresentados elementos de proatividade, bem como de que forma foram percebidos nas organizações alvo da pesquisa.

Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares

**Quadro 6 – Elementos da dimensão proatividade e sua presença nas organizações**

		<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Monitoramento do mercado		Monitoramento rotineiro do mercado. Olhar atento à concorrência: o que fazem, o que buscam; olhar sobre como grandes empresas se beneficiam da internet e buscam novos produtos, entre outros.	A proatividade é característica pessoal de um dos sócios, que, de olho no mercado, busca, de forma natural e assistemática, identificar oportunidades. Entendimento de que têm a proatividade necessária para a sobrevivência.
Atitude de antecipação		Pioneiros no lançamento de produto no mercado gaúcho, no mínimo, por duas vezes. Empresa criativa e inovativa. Uma das primeiras empresas brasileiras a atuar no mercado da Internet. Proatividade no trabalho junto aos clientes, no sentido de mostrar o aproveitamento da Internet.	Inovadores, quase uma referência no setor, no mercado regional. Inovadores, por necessidade, em processos administrativos. Pouca criatividade, presente na organização, na honestidade, no cumprimento de prazos.
Participação e resolução de problemas		Centralização da maioria das atividades na mão do gestor, que delega se possível. Equipe enxuta. Necessidade de um gerente de projetos para atender o cliente. Tentativa de envolver a equipe no sentido de olhar para o problema e imaginar a solução. Produto volátil em termos de tecnologia, não de funcionalidade.	Existe uma hierarquia muito clara, com responsabilidades bem definidas. Há participação dos 4 sócios em reuniões semanais, por exemplo. Procuram enxergar o problema e aprender com ele. Nos últimos anos eliminaram diversos produtos, visando manter/aumentar eficiência.
Flexibilidade tecnológica		Limitação na disponibilidade de pessoas e na acessibilidade a recursos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. A oferta de nova frente de trabalho demanda tempo, profissionais e dinheiro. Ação em função da necessidade do cliente, mas de forma casada.	A equipe técnica é bastante qualificada, desenvolvendo constantes inovações dentro dos atuais produtos. Isso acontece naturalmente. Não há investimento ou pessoas dedicadas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Há uma limitação financeira e de tempo.

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

A proatividade, de certa forma, está próxima da inovatividade, uma vez que ações proativas podem levar à inovação. A pesquisa aponta que há clareza quanto à importância da proatividade, embora se manifeste contemplar apenas a proatividade necessária para a sobrevivência, o que aparece ilustrado na fala a seguir: *“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”* (Empresário B). O baixo índice de proatividade é atribuído a uma série de fatores: investimento, tempo, equipe enxuta, pessoas multifuncionais, perfil das pessoas, entre outros.

#### 4.2.4 Autonomia nas organizações pesquisadas

A autonomia está presente nas duas organizações pesquisadas. Em geral, há iniciativas em busca de maior autonomia nas organizações, mas nada sistematizado. Segundo uma das falas da entrevista, via de regra, o empresário dá mais autonomia para as pessoas que trabalham com ele do que elas sabem administrar, o que constitui uma dificuldade na sua empresa e em outras que conhece. O Quadro 7, a seguir, ilustra como a autonomia foi observada nas 2 empresas.

**Quadro 7 – Elementos da dimensão autonomia e a respectiva presença nas organizações**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Equipe	Equipe trabalha por projetos. Autonomia para falar com o cliente e resolver dúvidas/dificuldades. Sistema de iterações e pedidos que permite acompanhar e monitorar as ações.	Liberdade para criar dentro na própria atividade, que normalmente é bastante técnica.
Centralização	Centralizada no empresário. Tentativa de descentralização através de projetos, para que as atividades sejam desenvolvidas com autonomia.	Definição clara de papéis e de responsabilidades entre os líderes (também proprietários da organização). Há decisões tomadas em conjunto.
Empreendedorismo	Estímulo não formalizado ao empreendedorismo. Não há estímulo por alcance de metas, remuneração extra, etc. A ideia de time, de coesão, de comprometimento é estimulada por reconhecimento.	Pouco estímulo ao empreendedorismo, em função do perfil das pessoas. Falta clareza para fomentar o empreendedorismo; necessidade de perfis introspectivos em algumas funções.
Ação independente	Autonomia no sentido de gerar novas ideias, de pensar coisas diferentes. Geralmente as equipes assumem a cômoda posição de receber e executar ordens. Estímulo a que se tenha a visão do todo, para ter mais percepção e autonomia. Estímulo ao sentimento de relevância no processo.	Poucas pessoas com perfil para solução de problemas. Liberdade para criar em cada área específica. Ações resultantes da liberdade de criar geralmente não interferem numa decisão estratégica no rumo da empresa.

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

#### 4.2.5 Agressividade competitiva nas organizações pesquisadas

Essa dimensão da OE apresenta diferenças nas duas organizações pesquisadas. Na Empresa A, fica evidente certa agressividade competitiva, mas com necessidade de melhorias, segundo a percepção do empresário. Na Empresa B, por outro lado, a opção é por não ter agressividade competitiva, em decorrência de uma situação de certa forma “cômoda” no mercado. O Quadro 8 demonstra elementos dessa dimensão.

Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares

**Quadro 8 – Elementos da dimensão agressividade e a respectiva presença nas organizações**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Reação à Concorrência	Acompanhamento da concorrência, sem reação mais forte. Confiança no caminho a ser seguido. Ausência de uma postura mais agressiva em relação ao proposto pelo mercado.	Ausência de agressividade competitiva por opção. Presença de espírito solidário. Hábito de não entrar em empresa concorrente para oferta de produto.
Competição financeira	Ausência de competição financeira. Algumas tentativas de promoção, sem sucesso. Ausência de escala e venda por preço devido ao tipo de produto.	Opção por não entrar na briga por preço com concorrentes por estar em posição privilegiada em relação a eles. Posição privilegiada no mercado permite atender apenas a demanda.
Postura competitiva	Mercado ainda pouco explorado, com pouca concorrência que obrigue a empresa a reagir. A postura comercial como grande desafio, tendo em vista a formação técnica do empresário.	Opção por uma postura menos competitiva. Posição privilegiada no mercado não estimula um comportamento mais competitivo.
Marketing	Pouca divulgação. Esforço para torna-se mais visível no mercado. Falta de certa agressividade comercial.	Marketing modesto. Atendimento restrito à demanda espontânea.

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

Os Quadros 4 a 8, apresentados ao longo desta seção 4.2, permitem identificar como os elementos das dimensões da OE se manifestam nas duas organizações pesquisadas, com base na entrevista realizada com os empresários, bem como a intensidade com que estão presentes. A seguir, algumas propostas preliminares relativas ao desenvolvimento da OE, com base no que os empresários apontaram.

#### **4.3 Alguns indicativos para o desenvolvimento da OE em empresas de software**

Em relação à inovatividade, ficou evidente, nos dois casos estudados, a sua relação com o **perfil do empresário**. Alguns fragmentos das entrevistas 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*” (Empresário A). 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*” (Empresário B).

No que diz respeito aos elementos que podem contribuir para o desenvolvimento da inovatividade, alguns aspectos se destacam. O primeiro deles, apontado pelos dois

entrevistados, seria a **disponibilidade de recursos financeiros**, bem como de uma **equipe dedicada a essa finalidade**. Outro aspecto apontado tem relação com o mercado, isto é, fazer com que o novo produto compense o investimento realizado, o que, muitas vezes, é dificultado pela 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 facilitaria o processo de concepção de produto e sua aplicação prática.

De certa forma relacionada à inovação, a dimensão assunção de riscos também remeteu à necessidade de recursos financeiros. Segundo manifestações, há barreiras que impedem a busca de recursos via programas especiais, como, por exemplo, convênios com instituições de pesquisa ou ensino, via editais de órgãos financiadores. Tais **recursos**, via de regra **subsiadiados**, contribuiriam para o desenvolvimento da assunção de riscos. O investimento próprio, muito caro, não compensa o risco. O fato de já ter vivido situações anteriores de dificuldade financeira e o desejo de não querer passar por algo parecido novamente, retrai a possibilidade de correr risco, em busca da inovação. Outro aspecto levantado nas entrevistas é o perfil dos sócios. Se a maioria apresentar um perfil mais conservador, acaba podando iniciativas mais ousadas.

Também foi apontado como dificultador para a OE, a cultura do brasileiro, que compartilha a ideia de que a venda de uma empresa é sinal de fracasso, o que acaba retraindo o empreendedor. Em outras regiões do mundo, é rotina vender uma empresa para constituir outra, bem como é comum a **existência de investidores**, o que ainda não é muito difundido no Brasil. Essa também poderia ser uma alternativa para alavancar tanto a inovatividade, como a própria dimensão de assunção de riscos.

Em relação à proatividade, uma das alternativas apontadas para facilitar esse comportamento é o **melhor uso do tempo**, por ser uma atividade que demanda algumas horas por mês para pesquisa, atualização e reflexão a respeito. Como possível solução, aponta-se a **padronização de todos os procedimentos da organização, para reduzir o tempo gasto em atividades operacionais e restar mais tempo para atividades estratégicas**, que envolvam olhar para o ambiente, pensar no negócio, correr na frente, enfim, atividades que refletem proatividade.

## Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares

No que se refere a recursos financeiros, uma das alternativas apontadas como possibilidade de melhorar a proatividade é, uma vez identificada a nova frente de vantagens a ser oferecida, aliar o interesse em desenvolvê-la com a necessidade do **cliente**, de modo que ele passe a ser **co-financiador** da nova atividade.

Segundo dados da pesquisa, o fato de a internet ser um mercado novo, não consolidado, dificulta a implementação de muitas ações. Via de regra, as organizações (clientes) não disponibilizam verbas para a internet, o que remete à necessidade de proatividade para conquistá-los. Por outro lado, aponta-se a **própria internet como grande facilitadora da proatividade**, uma vez que proporciona amplas possibilidades de pesquisa. Sob essa ótica, a busca por algo que diferencie a organização da concorrência é o que mais estimula a proatividade.

No que tange à autonomia, são apontados alguns aspectos que podem contribuir para o seu desenvolvimento, sendo um deles a **postura de quem está à frente da equipe**, ilustrada na fala a seguir de um dos entrevistados: “*O que facilita é a minha postura. É não querer ser controlador ao máximo, querer saber cada detalhe do projeto. É mais acompanhar e ir conduzindo. Outro aspecto é a questão de eles mesmos se sentirem significativos no processo e não somente cumpridores de ordens*” (Empresário A). Já em outras falas destaca-se o perfil das pessoas: há quem tem motivação própria e há quem não a tem. Sob essa ótica, o empresário questiona a possibilidade de estimular/desenvolver essa característica na pessoa. Nesse contexto, é importante a **seleção de pessoas com o perfil adequado** para a formação da equipe que se deseja; bem como, a **identificação de formas de desenvolvimento da autonomia** nas pessoas.

No que se refere à agressividade competitiva, o estudo sugere que contemplar ou não essa dimensão pode, em alguns casos, ser opção da empresa, decorrente de uma condição privilegiada de mercado, em que a organização simplesmente atende à demanda espontânea do mercado. Por outro lado, pode haver carência na área comercial, fato muito comum em pequenas empresas. A fala a seguir mostra claramente a necessidade ser mais **agressivo na área comercial**: “*se a gente tem tanta proatividade para desenvolver os produtos, não faz muito sentido não ser agressivo na hora de colocar eles na rua. E é isso que a gente identificou nos dois últimos anos, e está tentando reverter. Que é tirar um pouquinho de energia da empresa para dentro e botar mais energia da empresa para fora. (...) eu chamo isso de visão ostra. É querer fazer uma pérola, mas a pérola está dentro da ostra. Ninguém vê a pérola ali. Então a gente tem que tirar a pérola para fora da ostra, colocar num colar e colocar numa vitrine de joalheria*” (Empresário A). Nesse caso, uma forma de contribuir para

o desenvolvimento da agressividade competitiva seria o **desenvolvimento de estratégias comerciais**, o que, muitas vezes, passa por aspectos de equipe, de tamanho e estrutura da empresa, de forma de atuação, de mix de marketing, de organização da área comercial, entre outros. Em empresas de software, onde, muitas vezes, os profissionais têm perfil técnico, esses aspectos precisam ser considerados.

Chama atenção que, na visão dos empresários entrevistados, há forte relação do perfil do empresário e das pessoas que estão à frente da organização com a orientação empreendedora, o que vem ilustrado no seguinte depoimento: “(...) *eu analiso bastante o caso de outras empresas, e frequentemente eu me pego pensando assim: 'será que se não fosse o cara aquele, teria alguém na empresa que faria aquilo, daquele jeito?'* (...) *Geralmente é uma pessoa que tem as ideias, ou que é perseverante, que é determinada. Na minha empresa eu sempre tinha medo, alguns anos atrás, que a equipe fosse se desfazer, que o fulaninho que é muito bom, que está acostumado, que conhece o sistema, 'bah, se ele sair, como é que vai ser?'* *E as equipes se desfizeram, os fulaninhos passaram e a empresa continua. Hoje ela é uma marca, não existe por si mesma, mas tem a minha figura junto e a minha perseverança presente, não dá para negar*” (Empresário A). Nesse caso, acredita-se que **estratégias para desenvolvimento do comportamento empreendedor** nessas pessoas-chave seja também um fator importante no desenvolvimento da orientação empreendedora, bem como das dimensões individualmente.

O quadro 9 apresenta uma síntese das proposições apresentadas nesta seção.

**Quadro 9 – Aspectos que contribuem para o desenvolvimento da OE e suas dimensões nas empresas pesquisadas, a partir da visão dos empresários entrevistados**

Dimensão da OE	Aspectos que contribuem para o seu desenvolvimento nas empresas pesquisadas
Inovatividade	Perfil voltado para a inovação; disponibilidade de recursos financeiros; dedicação a atividades inovativas; força de vendas adequada; formação em áreas de criatividade e desenvolvimento; existência de investidores.
Assunção de riscos	Perfil propenso ao risco; acesso a recursos financeiros subsidiados (editais, convênios); existência de investidores.
Proatividade	Dedicação à proatividade; padronização de procedimentos operacionais para priorizar atividades estratégicas; parcerias com clientes para co-financiar iniciativas; uso proativo da internet.
Autonomia	Estímulo à autonomia por parte das chefias; seleção de pessoas com perfil para formação da equipe; desenvolvimento da autonomia nos gestores e equipe.
Agressividade competitiva	Agressividade na área comercial; desenvolvimento de estratégias comerciais.

Fonte: elaborado pelos autores

A seguir, as considerações finais do estudo.

## 5 Considerações finais

A partir do estudo realizado junto aos especialistas representantes de entidades do setor de TI do Rio Grande do Sul, percebe-se que há elementos de orientação empreendedora no setor, porém presentes em poucas organizações, principalmente nas micro e pequenas empresas. Por outro lado, percebe-se que a orientação empreendedora fica acima da média, se comparada com outros setores da economia, conforme retrata a percepção de *expert* no setor, entrevistado no estudo.

Dados colhidos junto a dois empresários revelam que há elementos das dimensões da OE presentes em diferentes intensidades nas organizações. Há fatores que podem facilitar e estimular o desenvolvimento de tais elementos, como também alguns são dificultadores.

Para facilitar a OE nas organizações pesquisadas propõe-se: o desenvolvimento do perfil empreendedor dos empresários/gestores; a disponibilização de recursos financeiros subsidiados, dedicados à inovação, pesquisa e desenvolvimento, bem como orientações para a busca e acesso a tais recursos; desenvolvimento de força de vendas e de estratégias comerciais, na busca por mais agressividade na área comercial; formação em áreas de criatividade e desenvolvimento; existência de investidores e de cultura de investidor; otimização do tempo em atividades rotineiras operacionais (padronização de processos e procedimentos), a fim de facilitar maior dedicação a atividades estratégicas; uso da internet como facilitador da proatividade (identificação de oportunidades, realização de monitoramento, etc.); postura de quem está à frente da equipe; seleção de pessoas com o perfil adequado.

Os dados também sugerem que as dimensões da OE podem estar presentes em maior ou menor intensidade na organização, dependendo de diversos fatores, entre os quais, os internos (perfil do empresário e da equipe, estrutura da organização, disponibilidade de recursos financeiros, etc.); e os externos (demanda de produto, competitividade do mercado, etc.).

Entre as contribuições teóricas e gerenciais deste estudo destacam-se as seguintes: o artigo apresenta um condensado da literatura a respeito, de modo especial, dos elementos que caracterizam as dimensões da OE, constituindo um referencial a ser utilizado como base para o estudo da OE em organizações. Além disso, as propostas para o desenvolvimento da OE são um primeiro passo para a constituição de um modelo conceitual de base para desenvolver esse comportamento em empresas de software, ao mesmo tempo em que contribuem para o debate para a implementação de ações de estímulo ao empreendedorismo no contexto de empresas de software.

Como contribuição gerencial o artigo sugere ações que, na prática, podem potencialmente facilitar a OE nas duas organizações pesquisadas, se colocadas em prática no contexto organizacional. É importante salientar que os resultados deste estudo são preliminares considerando o fato de que apenas duas organizações foram pesquisadas, o que passa a ser um limite do estudo. Para um avanço no sentido de contribuição teórica e gerencial, é importante que o estudo tenha continuidade num conjunto de empresas de software que sejam representativas do setor em termos de orientação empreendedora, visando assim à ampliação e mesmo à validação dos resultados aqui alcançados.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO JR, A. M. A Política Industrial e o BNDES, **Revista do BNDES**, v.12, n.23, p.17-28, Junho 2005.
- CHEN, M.; HAMBRICK, D. C. S. 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., 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, 2006.
- 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.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v.10, n.1, p.75-87, 1989.
- CRUZ, R. **Valores dos empreendedores e inovatividade em pequenas empresas de base tecnológica**. 2005. 206 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

---

Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares

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

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.

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. p. 115-146.

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**, v.30, n.3, p.337-373, May 2006.

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

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. **The Academic of Management Review**, 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**, 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. p. 162-178.

MESSEGHEM, K. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. **International Small Business Journal**, 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. 275 p.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v.27, 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.1-25, January/March 1982.

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

MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. A.; SCHINDEHUTTE, M. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: LIBERCAP, G. 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.

NUNES, A. P. Política Industrial e Tecnológica: Software e Serviços. **Seminário FINEP**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/arquivos/noticias/seminario/software/arthur\\_pereira\\_nunes\\_politica\\_industrial\\_software.pdf](http://www.finep.gov.br/arquivos/noticias/seminario/software/arthur_pereira_nunes_politica_industrial_software.pdf)>. Acessado em: 18/01/2008. PÓLO RS (Agência de Desenvolvimento), 2006. Disponível em: <<http://www.polors.com.br>>. Acesso em 15 dez. 2006.

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

ROSELINO, José 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. 2008.

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

---

Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Editora Herder e Editora da Universidade de São Paulo, 1967. 688 p.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.217-226, January 2000.

SCHUMPETER, Josef A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 168 p.

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

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construction, Dimensionality and Measurement. **Management Science**, 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**, 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**, v.20, n.1, p.71-91, Jan 2005.

YIN, Robert 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**, 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**, v.10, n.1, p.43-58, January 1995.