

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Cristina Dai Prá Martens

PROPOSIÇÃO DE UM CONJUNTO CONSOLIDADO DE ELEMENTOS  
PARA GUIAR AÇÕES  
VISANDO A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA  
EM ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE

Porto Alegre

2009

Cristina Dai Prá Martens

PROPOSIÇÃO DE UM CONJUNTO CONSOLIDADO DE ELEMENTOS  
PARA GUIAR AÇÕES  
VISANDO A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA  
EM ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE

**Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas**

Porto Alegre

2009

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M377p Martens, Cristina Dai Prá

Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software / Cristina Dai Prá Martens. – 2009.

349 f. : il.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas

1. Empreendedorismo – Orientação empreendedora. 2. Perfil empreendedor – Atitude empreendedora. 3. Gestão organizacional. I. Título.

CDU 658.0

**Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração UFRGS**

Cristina Dai Prá Martens

PROPOSIÇÃO DE UM CONJUNTO CONSOLIDADO DE ELEMENTOS  
PARA GUIAR AÇÕES  
VISANDO A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA  
EM ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE

**Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.**

Conceito final:  
Aprovado em 06 de março de 2009.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Norberto Hoppen – PPGA/EA/UFRGS

---

Prof. Dr. Jorge Luis Nicolas Audy – PUCRS

---

Prof. Dr. Sérgio Carvalho Benício de Mello – UFPE

---

Prof. Dra. Raquel Janissek-Muniz – PPGA/EA/UFRGS

---

Prof. Dra. Edimara Mezzomo Luciano – PUCRS

---

Prof. Dra. Amarolinda Iara da Costa Zanela Saccol – UNISINOS

---

Orientador – Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas – PPGA/EA/UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais uma etapa cumprida!

Agradeço a Ele pela vida, pelas oportunidades, pela capacidade, pela força de vontade, pela alegria de viver e de realizar. Agradeço pelas pessoas que Ele colocou na minha vida e que muito contribuíram para que esta caminhada do doutorado pudesse ser realizada. Algumas não posso deixar de mencionar.

Agradeço a minha família, base de minha existência e apoio em todas as horas. Aos meus pais, Mario e Delvina, pelo incentivo e amor; pela torcida do pai, sempre preocupado e alerta, mesmo que fisicamente mais distante; pelo importante apoio da mãe, do início ao final do curso, e de modo especial nos momentos mais difíceis. Aos meus irmãos, Mônica e Mauricio, pela ajuda em muitos momentos: a ela, de modo especial, por compartilhar sua residência para eu realizar os estudos em Porto Alegre; a ele, sobretudo, pelas horas intermináveis para formatação da tese e do projeto de tese. Vocês quatro moram num lugar especial no meu coração!

Agradeço ao meu amor Mauro, pelo carinho, estímulo, força, compreensão, colaboração, parceria. Isso e muito mais foi fundamental para que eu pudesse realizar esta caminhada. Aos meus filhos, Lucas e Pedro, duas estrelinhas que Deus colocou na minha vida durante esses 4 anos do doutorado, pelo amor e alegria incondicionais, por me acompanharem de Lajeado a Porto Alegre, na barriga ou no berço, durante esse período. Amo muito vocês! Dedico esta conquista a vocês!

Agradeço à minha sogra Heidi e, mais uma vez, à minha mãe Delvina, pela importante ajuda com os meninos para que eu pudesse estudar, algumas vezes viajando conosco, outras cuidando deles em casa, sempre com muito amor e dedicação. A vocês duas, um beijo especial de gratidão. Aos demais familiares que aqui não cito, saibam todos que sou muito grata pela torcida.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Henrique, verdadeiro mestre. Obrigada pela oportunidade, pela força, pela orientação, pelo exemplo, pelos ensinamentos, pelas lições de vida. Pela compreensão de orientar uma doutoranda grávida já no início do curso, e depois grávida novamente! E por aturar a mamãe coruja mostrando os vídeos dos filhinhos! Obrigada por todo apoio, pela paciência, por guiar esta caminhada, pela oportunidade de fazer parte da tua equipe. Um beijo fraterno, professor!

Agradeço, também, a todos os professores com quem tive a oportunidade de conviver e aprender durante o doutorado, mas de modo especial aos professores que participaram da banca de qualificação, professores Norberto Hoppen, Jorge Audy e Sérgio Benício, que muito contribuíram para o aperfeiçoamento do trabalho.

Agradeço aos meus colegas da equipe GIANTI-GESID/PPGA/EA/UFRGS pela parceria e trabalho conjunto. Diversos participaram desse grupo ao longo dos 4 anos, mas cito aqui de modo especial o Fernando, o Ricardo, a Lina, a Raquel, a Amélia. Também aos bolsistas que estiveram conosco, e que muito auxiliaram no árduo trabalho de transcrição das entrevistas, especialmente o Ricardo, o Fabrício, o Rafael, o Helfer. Obrigada, equipe GIANTI, pela colaboração em tudo que desenvolvemos e apoiamos, não podendo deixar de citar o IFBAE 2007 e o Quanti & Quali 2008, que muito sugaram de nossa energia. Obrigada pela força, pessoal!

Agradeço aos demais colegas de doutorado, com quem compartilhei momentos alegres, churrascos, também momentos de grande esforço durante a realização das disciplinas. Lembro especialmente do Luciano e do Marco, colegas de área de Sistemas, com quem tive mais longa convivência. Também expresso meus agradecimentos a toda equipe de colaboradores da Escola de Administração da UFRGS, que teve seu papel no desenvolvimento do curso.

Agradeço aos profissionais que concordaram em participar desta pesquisa, dedicando tempo para as entrevistas e repassando sua experiência e conhecimento, que muito contribuíram para a realização desta tese. Cito de modo especial os representantes da ASSESPRO, da SUFTSUL e do Programa Setorial de Software do SEBRAE, e os executivos das organizações de software que participaram da pesquisa.

Agradeço às instituições que apoiaram a realização desse estudo: UFRGS, UNIVATES, FUNADESP, CNPq e CAPES. Aos colegas e dirigentes da UNIVATES, um agradecimento especial pelo apoio e colaboração.

É muito bom ter chegado até aqui. Esses 4 anos foram de muito esforço, muita dedicação, abdicando de momentos em família e de coisas que se desejaria viver mais, para a realização de um objetivo profissional. Mas tudo valeu a pena!

Do fundo do coração, agradeço a todos que, de uma forma ou de outra, fizeram parte da minha vida ao longo desses 4 anos e participaram desta caminhada. Aos que aqui não cito nomes, saibam, mesmo assim, que reconheço o apoio de cada um. Muito obrigada!

## RESUMO

A Orientação Empreendedora (OE) é um tópico de estudo na temática do empreendedorismo. Entendida como empreendedorismo no nível organizacional, diversos autores têm sugerido que a OE pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização. Alguns autores apontam que tem sido dada limitada ênfase na literatura para os eventos que desencadeiam o comportamento empreendedor nas organizações, um dos principais motivadores desse estudo, centrado na OE em organizações. O estudo se fundamenta na seguinte questão 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? O objetivo é propor um conjunto consolidado de elementos que possibilitem guiar ações visando a OE em organizações de software. Para isso, realizou-se pesquisa de natureza exploratória, com o uso de dados qualitativos. O estudo iniciou com pesquisa bibliográfica para constituição de base conceitual de OE. Em seguida, foi realizado estudo piloto para verificar a aplicabilidade da base conceitual. Numa etapa seguinte, realizou-se entrevista com especialistas dirigentes de entidades representativas do setor de software visando a identificação de organizações que se destacam em termos de empreendedorismo. Finalmente, procedeu-se à entrevista em profundidade com executivos dessas organizações com o intuito de fazer um levantamento de práticas efetivas de OE, tendo como referência a base conceitual adotada no estudo. Como resultado, apresenta-se um conjunto consolidado de elementos e categorias agregadoras, que enriqueceu a base conceitual de OE e foi consolidado a partir da literatura e da prática efetiva das organizações. Esse conjunto de elementos e categorias constitui importante referência para guiar ações visando a OE em organizações de software. Em termos teóricos, o estudo contribui com o enriquecimento e detalhamento da base conceitual de OE e suas dimensões, e, sobretudo, a proposição de categorias agregadoras e a consolidação de seus elementos. Em termos práticos contribui para que executivos, empresários, gestores de organizações de software possam obter subsídios para guiar ações visando a OE.

**Palavras-chave:** Orientação empreendedora, Empreendedorismo, Organizações de software.

## ABSTRACT

The Entrepreneurial Orientation (EO) is a studying topic in the entrepreneurship theme. Several authors who understand EO as entrepreneurship in the organizational level suggest that EO can influence the performance of an organization in a positive way. Some authors point that it has been given limited emphasis to events which derive organizational entrepreneurial behaviors. That is one of the main motivations of this EO centered study which has its foundation in the following research question: Based on a conceptual basis of EO as well as on a researched list of effective practices related to that EO model in organizations, what are the elements which make it possible to conduct actions in the direction of EO in software organizations? The objective is to propose a consolidated set of elements which allow actions aiming at EO in software organizations. For that reason an exploratory research was carried out using qualitative data. The study started with a literature review in order to compose the conceptual basis of EO. Afterwards a pilot study was done to verify the applicability of the conceptual basis. The following step was an interview with specialists who are administrators in representative organizations in the software sector to identify the ones which are outstanding in terms of entrepreneurship. Finally a deeper interview with executives from those organizations was conducted to make an account of EO effective practices having the conceptual basis of EO as its basis. As a result, a set of consolidated elements and aggregated categories which enhanced the conceptual basis of EO were presented based on the literature and on effective practice of EO. That set of elements and aggregating categories constitute important reference to conduct actions in the EO direction in software organizations. In theoretical terms the study contributes to the enhancement and detailing of the conceptual basis of EO and its dimensions mainly through the proposition of aggregating categories and consolidation of its elements. In practical ways it contributes to executives, directors and managers in software organizations who can get subsidies to conduct actions aiming at EO.

**Key words:** Entrepreneurial Orientation; Entrepreneurship; Software Organizations.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Orientação Empreendedora dentro do campo do Empreendedorismo .....	32
Quadro 2 – Definições de Empreendedorismo .....	35
Quadro 3 – Matriz de características de Empreendedor e Empreendedorismo.....	36
Quadro 4 – Definições de Orientação Empreendedora.....	38
Quadro 5 – Dimensões da Orientação Empreendedora e suas definições .....	42
Quadro 6 – Dimensões da Orientação Empreendedora adotadas por diferentes estudos.....	43
Quadro 7 – Elementos que caracterizam a dimensão Inovatividade.....	47
Quadro 8 – Elementos que caracterizam a dimensão Assunção de Riscos .....	49
Quadro 9 – Elementos que caracterizam a dimensão Proatividade .....	52
Quadro 10 – Elementos que caracterizam a dimensão Autonomia .....	54
Quadro 11 – Elementos que caracterizam a dimensão Agressividade Competitiva .....	56
Quadro 12 – Dimensões e elementos da Orientação Empreendedora e literaturas de base.....	59
Quadro 13 – Base conceitual de Orientação Empreendedora: dimensões, categorias e elementos.....	63
Quadro 14 – Caracterização sumária dos principais Polos de TI do estado do RS.....	71
Quadro 15 – Característica de destaque em cada organização segundo os especialistas .....	104
Quadro 16 – Aspectos que caracterizam organizações empreendedoras do setor de software, segundo a visão dos especialistas dirigentes de entidades do setor..	105
Quadro 17 – Empresas cujos executivos participaram do estudo .....	107
Quadro 18 – Dimensão Inovatividade, suas categorias e elementos .....	109
Quadro 19 – Elementos da categoria Produtos e serviços, da dimensão Inovatividade .....	110
Quadro 20 – Elementos da categoria Produtos e serviços, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas .....	123
Quadro 21 – Elementos da categoria Processos, da dimensão Inovatividade .....	125
Quadro 22 – Elementos da categoria Processos, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	131
Quadro 23 – Elementos da categoria Recursos financeiros, da dimensão Inovatividade.....	132
Quadro 24 – Elementos da categoria Recursos financeiros, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas .....	141
Quadro 25 – Elementos da categoria Pessoas, da dimensão Inovatividade .....	142
Quadro 26 – Elementos da categoria Pessoas, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	145
Quadro 27 – Elementos da categoria Criatividade, da dimensão Inovatividade.....	146
Quadro 28 – Elementos da categoria Criatividade, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	150
Quadro 29 – Elementos da categoria Diferenciação, da dimensão Inovatividade .....	151
Quadro 30 – Elementos da categoria Diferenciação, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	156

Quadro 31 – Dimensão Inovatividade, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	158
Quadro 32 – Dimensão Assunção de riscos, suas categorias e elementos.....	159
Quadro 33 – Elementos da categoria Risco geral, da dimensão Assunção de riscos .....	160
Quadro 34 – Elementos da categoria Risco geral, da dimensão Assunção de riscos, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas .....	168
Quadro 35 – Elementos da categoria Risco na decisão, da dimensão Assunção de riscos ....	169
Quadro 36 – Elementos da categoria Risco na decisão, da dimensão Assunção de riscos, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	174
Quadro 37 – Elementos da categoria Risco financeiro, da dimensão Assunção de riscos.....	174
Quadro 38 – Elementos da categoria Risco financeiro, da Assunção de riscos, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	177
Quadro 39 – Elementos da categoria Risco em negócios, da dimensão Assunção de riscos.	178
Quadro 40 – Elementos da categoria Risco em negócios, da dimensão Assunção de riscos, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	183
Quadro 41 – Dimensão Assunção de Riscos, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	185
Quadro 42 – Dimensão Proatividade, suas categorias e elementos .....	186
Quadro 43 – Elementos da categoria Monitoramento do ambiente, da dimensão Proatividade	187
Quadro 44 – Elementos da categoria Monitoramento do ambiente, da dimensão Proatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas .....	208
Quadro 45 – Elementos da categoria Atitude de antecipação, da dimensão Proatividade .....	210
Quadro 46 – Elementos da categoria Atitude de antecipação, da dimensão Proatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	221
Quadro 47 – Elementos da categoria Participação e resolução de problemas, da dimensão Proatividade.....	222
Quadro 48 – Elementos da categoria Participação e resolução de problemas, da dimensão Proatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas .....	228
Quadro 49 – Elementos da categoria Flexibilidade tecnológica, da dimensão Proatividade ...	229
Quadro 50 – Elementos da categoria Flexibilidade tecnológica, da dimensão Proatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas .....	235
Quadro 51 – Dimensão Proatividade, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	237
Quadro 52 – Dimensão Autonomia, suas categorias e elementos .....	238
Quadro 53 – Elementos da categoria Equipe, da dimensão Autonomia.....	239
Quadro 54 – Elementos da categoria Equipe, da dimensão Autonomia, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	249
Quadro 55 – Elementos da categoria Centralização, da dimensão Autonomia .....	250
Quadro 56 – Elementos da categoria Centralização, da dimensão Autonomia, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	257
Quadro 57 – Elementos da categoria Intraempreendedorismo, da dimensão Autonomia.....	258
Quadro 58 – Elementos da categoria Intraempreendedorismo, da dimensão Autonomia, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas .....	263
Quadro 59 – Elementos da categoria Ação independente, da dimensão Autonomia.....	263

Quadro 60 – Elementos da categoria Ação independente, da dimensão Autonomia, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas .....	270
Quadro 61 – Dimensão Autonomia, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	272
Quadro 62 – Dimensão Agressividade competitiva, suas categorias e elementos .....	273
Quadro 63 – Elementos da categoria Reação à concorrência, da dimensão Agressividade Competitiva.....	274
Quadro 64 – Elementos da categoria Reação à concorrência, da dimensão Agressividade competitiva, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	284
Quadro 65 – Elementos da categoria Competição financeira, da dimensão Agressividade Competitiva.....	285
Quadro 66 – Elemento da categoria Competição financeira, da dimensão Agressividade Competitiva, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	291
Quadro 67 – Elementos da categoria Competição em negócios, da dimensão Agressividade Competitiva.....	291
Quadro 68 – Elementos da categoria Competição em negócios, da dimensão Agressividade Competitiva, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas .....	299
Quadro 69 – Elementos da categoria Marketing, da dimensão Agressividade Competitiva ....	300
Quadro 70 – Elementos da categoria Marketing, da dimensão Agressividade Competitiva, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas.....	304
Quadro 71 – Dimensão Agressividade Competitiva, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas .....	306
Quadro 72 – Base conceitual de Orientação Empreendedora, suas dimensões e a consolidação de suas categorias e elementos, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas .....	310
Quadro 73 – Evolução para consolidação dos elementos da base conceitual de OE.....	314
Quadro 74 – Base conceitual de Orientação Empreendedora, com categorias e elementos consolidados, e a representação das categorias das dimensões no contexto estudado.....	316
Figura 1 – <i>Framework</i> conceitual de orientação empreendedora.....	39
Figura 2 – Desenho de pesquisa .....	74
Figura 3 – A ‘engenharia’ de preparação de dados para a análise .....	87

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASSESPRO	Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	Balanced Scorecard
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration
EUA	Estados Unidos da América
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IDC	International Data Corporation
ISO	International Organization for Standardization
LTDA	Limitada
OE	Orientação Empreendedora
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PGQP	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
PR	Paraná
RS	Rio Grande do Sul
SA	Sociedade Anônima
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEPRORGS	Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
SOFTSUL	Associação Sul-Riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software
SP	São Paulo
TECNO PUC	Parque Científico e Tecnológico da PUCRS
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	JUSTIFICATIVA: TEMA DE ESTUDO E SUA RELEVÂNCIA .....	18
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	22
1.3	CONTEXTO DO ESTUDO .....	23
1.4	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	24
1.4.1	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>24</b>
1.4.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>24</b>
<b>2</b>	<b>ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>26</b>
2.1	A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E O EMPREENDEDORISMO .....	26
2.2	CAMPO DE ESTUDO DO EMPREENDEDORISMO.....	29
2.3	EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE): CLARIFICANDO CONCEITOS.....	33
2.3.1	<b>Conceituando Empreendedorismo</b> .....	<b>33</b>
2.3.2	<b>Conceituando Orientação Empreendedora (OE)</b> .....	<b>37</b>
2.4	DIMENSÕES E ELEMENTOS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA .....	41
2.4.1	<b>Inovatividade e seus elementos</b> .....	<b>43</b>
2.4.2	<b>Assunção de riscos e seus elementos</b> .....	<b>48</b>
2.4.3	<b>Proatividade e seus elementos</b> .....	<b>49</b>
2.4.4	<b>Autonomia e seus elementos</b> .....	<b>53</b>
2.4.5	<b>Agressividade competitiva e seus elementos</b> .....	<b>54</b>
2.5	MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	60
2.5.1	<b>Base conceitual de OE, suas dimensões, categorias e elementos</b> .....	<b>60</b>
2.5.2	<b>A busca por elementos que possibilitem guiar ações visando a OE</b> .....	<b>63</b>
<b>3</b>	<b>ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE: CONTEXTUALIZANDO O ESTUDO</b> .....	<b>67</b>
3.1	UM PANORAMA SOBRE O SETOR DE SOFTWARE.....	67
3.2	O SETOR DE SOFTWARE NO RIO GRANDE DO SUL.....	70
<b>4</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>73</b>
4.1	ESTRUTURA DA PESQUISA .....	74
4.2	DEFINIÇÃO DA BASE CONCEITUAL PARA ESTUDO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) EM ORGANIZAÇÕES .....	75
4.3	ESTUDO PILOTO PARA VERIFICAR A APLICABILIDADE DA BASE CONCEITUAL .....	78

4.4	RECONHECIMENTO DO SETOR E SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ....	80
4.4.1	<b>Coleta de dados secundários: pesquisa bibliográfica e na web .....</b>	<b>81</b>
4.4.2	<b>Coleta de dados primários: entrevista com especialistas .....</b>	<b>81</b>
4.4.3	<b>Seleção das organizações a serem pesquisadas .....</b>	<b>82</b>
4.5	CONHECENDO A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS ORGANIZAÇÕES .....	83
4.5.1	<b>Coleta de dados: entrevistas em profundidade .....</b>	<b>84</b>
4.5.2	<b>Análise dos dados coletados .....</b>	<b>85</b>
4.6	LIMITES (METODOLÓGICOS) DA PESQUISA .....	90
5	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>92</b>
5.1	CONTEXTO DA PESQUISA E LEGITIMIDADE DOS DADOS .....	92
5.1.1	<b>Uma visão geral da orientação empreendedora em organizações de software .....</b>	<b>95</b>
5.1.2	<b>Identificando organizações de software consideradas empreendedoras.....</b>	<b>99</b>
5.2	A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE .....	108
5.2.1	<b>Inovatividade.....</b>	<b>109</b>
5.2.1.1	Produtos e serviços .....	110
5.2.1.2	Processos.....	125
5.2.1.3	Recursos financeiros .....	132
5.2.1.4	Pessoas.....	142
5.2.1.5	Criatividade.....	145
5.2.1.6	Diferenciação.....	151
5.2.1.7	Consolidação dos elementos da dimensão Inovatividade .....	156
5.2.2	<b>Assunção de riscos.....</b>	<b>159</b>
5.2.2.1	Risco geral.....	160
5.2.2.2	Risco na tomada de decisão .....	168
5.2.2.3	Risco financeiro .....	174
5.2.2.4	Risco em negócios .....	177
5.2.2.5	Consolidação dos elementos da dimensão Assunção de Riscos.....	184
5.2.3	<b>Proatividade .....</b>	<b>186</b>
5.2.3.1	Monitoramento do ambiente .....	187
5.2.3.2	Atitude de antecipação .....	210
5.2.3.3	Participação e resolução de problemas.....	222
5.2.3.4	Flexibilidade tecnológica.....	229

5.2.3.5	Consolidação dos elementos da dimensão Proatividade .....	235
<b>5.2.4</b>	<b>Autonomia.....</b>	<b>238</b>
5.2.4.1	Equipe .....	239
5.2.4.2	Centralização.....	250
5.2.4.3	Intraempreendedorismo.....	258
5.2.4.4	Ação independente.....	263
5.2.4.5	Consolidação dos elementos da dimensão Autonomia .....	270
<b>5.2.5</b>	<b>Agressividade competitiva .....</b>	<b>273</b>
5.2.5.1	Reação à concorrência.....	274
5.2.5.2	Competição financeira .....	285
5.2.5.3	Competição em negócios .....	291
5.2.5.4	Marketing.....	300
5.2.5.5	Consolidação dos elementos da dimensão Agressividade Competitiva .....	304
<b>5.2.6</b>	<b>A base conceitual de OE, suas dimensões, e a consolidação de suas categorias e elementos.....</b>	<b>307</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>311</b>
6.1	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	312
6.2	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	320
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>322</b>
	<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS PARA ENTREVISTAS COM EXECUTIVOS .....</b>	<b>333</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS.....</b>	<b>338</b>
	<b>APÊNDICE C – CONTATO COM EMPRESAS PARA AGENDAMENTO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>341</b>
	<b>APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>342</b>
	<b>APÊNDICE E – ROTEIRO PARA ORGANIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>344</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual do mundo dos negócios, em meio a um ambiente globalizado em constantes mudanças, os gestores das organizações têm diante de si grandes desafios para a manutenção e o desenvolvimento dos negócios. Além de serem adequadamente geridas, as organizações de hoje precisam mudar, inovar, visualizar oportunidades e agir com responsabilidade diante delas. Elas precisam saber como ser empreendedoras e como inovar, pois não sobreviverão se não adquirirem competência empreendedora (DRUCKER, 1986).

A importância do empreendedorismo na gestão é retratada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), quando apontam o líder visionário como denotador de senso de direção à organização. Esse líder empreendedor que conduz a formação de estratégias para a organização como um processo visionário, exerce importante papel na condução do negócio, seja no estágio inicial de uma organização, quando o senso de direção é importante para a identificação de nicho e foco de atuação, como também para a renovação nas organizações em geral.

Em sentido semelhante, Fillion (1999) trata do sistema gerencial de empreendedores, comparando-o ao sistema gerencial de operadores de pequenos negócios. Aponta que empreendedores têm “sonhos realistas”, ou visões, com cuja realização estão comprometidos, ao passo que operadores de negócios procuram usar bem suas habilidades no desempenho profissional em troca de retorno financeiro. Neste último caso, a empresa tem lugar muito menos importante, ao contrário dos empreendedores, para quem a empresa está sempre em primeiro lugar.

O que se percebe é que o empreendedorismo percorre diferentes áreas no contexto da gestão das organizações, desde temas mais ligados à gestão em si, como estudo de ambiente, mercados, inovação, estruturas organizacionais, até mesmo temas de caráter mais comportamentalista, como aspectos atitudinais, criatividade, senso de direção, poder de realização, entre outros. Sobre cada um desses temas há vasta literatura, que permite compreender uma parte do que vem a



ser o empreendedorismo, sem falar em tantos outros temas que acabam complementando esta área de estudo.

Assim, o empreendedorismo está ligado à gestão de organizações inovadoras, proativas no mercado, competitivas, que aproveitam oportunidades, que assumem riscos, entre outros aspectos que possibilitam à organização mais facilmente diferenciar-se e criar vantagem competitiva. Esta capacidade de inovar, que pode proporcionar maiores ganhos no mercado competitivo, segundo Zawislak (2004), advém de uma postura ousada, que lê, interpreta e é capaz de se renovar, de alterar sua forma de ser e de agir.

De uma forma geral, o empreendedorismo é denotador de uma postura ousada, de uma atitude, de uma capacidade de, dada uma idéia, dado um desafio, dado um novo contexto, dada uma situação, reagir na busca de soluções criativas. Essa necessidade de reagir em busca de soluções retrata a importância de o empresário desenvolver, desde o início do negócio, qualidades inerentes ao perfil empreendedor, a fim de empreendeder tanto no desenvolvimento técnico do negócio, como nos aspectos de gestão.

Posto isso, este estudo tem na sua origem a compreensão do empreendedorismo como importante elemento na gestão das organizações, à medida que, complementando o que já foi dito acima, retrata uma postura empreendedora da organização, um particular padrão de comportamento que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento empreendedor (COVIN; SLEVIN, 1991), permitindo que as organizações se renovem e renovem seus mercados.

A percepção da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e social tem provocado o surgimento de muitas pesquisas na área. Atualmente, estudiosos estão alocando muito de seus esforços para desenvolver um amplo acordo no que diz respeito à definição de empreendedorismo (IRELAND; REUTZEL; WEBB, 2005). Como consequência, há um crescente número de publicações na área em periódicos reconhecidos internacionalmente (DAVIDSON, 2004, *apud* IRELAND; REUTZEL; WEBB, 2005)<sup>1</sup>, o que passa a ser um estímulo para o desenvolvimento de contínuas pesquisas.

---

<sup>1</sup> DAVIDSON, Per. **Researching entrepreneurship**. Boston: Springer, 2004.

No estudo da gestão de organizações, o empreendedorismo, de modo especial, é um dos temas que têm mobilizado pesquisadores das mais diversas áreas, a exemplo da Área de Sistemas de Informação, conforme apontam Orlikowski e Barley (2001).

A literatura tem apontado diversas linhas temáticas de estudo dentro do campo do empreendedorismo, que têm dividido pesquisadores e, ao mesmo tempo, têm contribuído para o desenvolvimento de um amplo escopo de estudo na área. Entre essas linhas, uma das que têm ganhado bastante importância é a Orientação Empreendedora (OE), que trata do estudo do empreendedorismo no nível da organização (GRÉGOIRE *et al.*, 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006), foco central adotado neste estudo.

A OE refere-se ao processo empreendedor, a como o empreendedorismo se desenvolve. Segundo Lumpkin e Dess (1996), a OE refere-se aos métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora. Para os autores, a OE em organizações tem sido mais comumente caracterizada pela propensão a agir de forma autônoma, pela voluntariedade para inovar e para correr riscos e pela tendência a ser agressivo diante dos competidores e a ser proativo em relação às oportunidades de mercado (LUMPKIN; DESS, 1996), representando assim as cinco dimensões da OE: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva.

Covin e Slevin (1991) afirmam que as organizações podem e devem ser vistas como entidades empreendedoras e que o comportamento empreendedor pode ser parte das atividades de uma organização. Entretanto, alguns autores apontam para o fato de que tem sido dada limitada ênfase na literatura aos eventos que desencadeiam o comportamento empreendedor nas organizações (MORRIS; ZAHRA; SCHINDEHUTTE, 2000). Esses eventos, ou elementos, uma vez conhecidos, poderiam ser ferramentas importantes para auxiliar no processo de facilitar a OE em organizações.

Isso posto, esta introdução apresenta a justificativa para a escolha do tema, orientação empreendedora, a questão de pesquisa e contexto do estudo, e os objetivos propostos. Na seqüência, o capítulo 2 traz uma abordagem conceitual sobre o tema, discorrendo sobre as principais abordagens da OE, as dimensões que comumente têm sido utilizadas para caracterizá-la, os elementos que fazem parte

dessas dimensões, bem como apresenta a base conceitual de OE adotada na realização da pesquisa. O capítulo 3 apresenta o contexto do estudo, organizações de software, com um panorama do indústria de software e do setor de TI no Rio Grande do Sul (RS). O capítulo 4 apresenta o método de pesquisa utilizado, descreve as etapas da respectiva realização, bem como apresenta limites (metodológicos) do estudo. O capítulo 5 apresenta a análise dos resultados, que traz, inicialmente, uma visão geral sobre a orientação empreendedora em organizações de software do RS e sobre organizações empreendedoras, a partir da opinião de especialistas, e, na seqüência, explora a OE a partir de entrevistas com executivos de empresas de software, que abordam as 5 dimensões da OE, suas categorias e elementos, finalizando com a consolidação de um conjunto de elementos e categorias agregadoras, que enriquecem a base conceitual de OE. O capítulo 6 conclui tecendo considerações finais do estudo, sobre como a OE repercute<sup>2</sup> nas organizações, sobre a consolidação de um conjunto de elementos que possibilitem guiar ações visando a OE em organizações de software, bem como apresenta sugestões de pesquisas futuras.

## 1.1 JUSTIFICATIVA: TEMA DE ESTUDO E SUA RELEVÂNCIA

O empreendedorismo é um termo que tem apresentado ampla variedade de conceitos na literatura, e, ao mesmo tempo, tem sido aplicado aos mais variados contextos. Embora considerado por alguns como “tema da moda”, ao examinar a literatura de base segundo as abordagens econômica e comportamental, que tratam, respectivamente, do impacto do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social e das características do comportamento do indivíduo empreendedor, há argumentos suficientes para assegurar sua relevância.

Em se tratando de gestão de organizações, o atual ambiente de negócios tem exigido dos gestores atuação proativa na identificação de tendências, de

---

<sup>2</sup> A palavra “repercute” é usada no texto significando que a OE, as dimensões, as categorias, os elementos estão presentes, são identificados, fazem sentido, se refletem, se manifestam, de alguma forma aparecem ou ocorrem nas organizações.

oportunidades, de ameaças, a fim de obter subsídios para a definição de estratégias e de 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), e aqui é que entra a importância do tema empreendedorismo no contexto organizacional.

Essa abordagem empreendedora na formulação de estratégias também é definida como postura empreendedora (COVIN; SLEVIN, 1989) e como orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996) de uma organização. Ela reflete uma filosofia de gestão que perpassa todos os níveis da organização e é retratada em métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora.

A literatura tem apontado que organizações com maior orientação empreendedora tendem a ter um melhor desempenho (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Evidências empíricas corroboram essa sinalização da literatura, a exemplo do estudo de Mello *et al.* (2004) em empresas brasileiras de alta tecnologia.

Miller (1983) afirma que embora a orientação empreendedora 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 em uma organização, mas, sim, o processo de empreendedorismo em si, bem como os fatores organizacionais que o promovem ou impedem. Esse é um dos principais olhares desse estudo: retratar práticas de orientação empreendedora desenvolvidas em organizações, e assim identificar elementos que possibilitem guiar ações no sentido de facilitar, promover, desenvolver esse comportamento empreendedor.

A literatura aponta 5 dimensões que caracterizam a orientação empreendedora: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996). Para a realização do propósito desse estudo, é necessário compreender como essas dimensões repercutem no cotidiano das organizações, posto que a presença delas (todas ou algumas) retrata a postura empreendedora da organização. Assim, cabe aqui uma breve conceituação de cada uma para ilustrar sua relevância no contexto organizacional.

A inovatividade trata da postura de engajar e de apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos. Estudos apontam que a postura estratégica inovativa está relacionada à performance da organização (WIKLUND, 1999) e tem o potencial de gerar vantagem competitiva e promover maior fonte de crescimento para a organização (DESS; LUMPKIN, 2005).

A dimensão assunção de riscos é fortemente ligada à inovatividade e, segundo Mello e Leão (2005), ambas têm sido as mais típicas no desenvolvimento de práticas empreendedoras. Essa dimensão retrata a propensão da organização para assumir riscos e engajar-se em projetos de alto risco. Via de regra, ela tem o propósito de maximizar a probabilidade de retorno da exploração de oportunidades potenciais (COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996), denotando a relação risco-retorno.

A proatividade é definida como ação para antecipação e identificação de oportunidade no mercado, aspecto de relevância indiscutível no atual ambiente de negócios, especialmente quando se trata de setores mais dinâmicos. Ela sugere uma perspectiva de olhar para frente, acompanhada de atividades inovativas ou novos negócios (LUMPKIN; DESS, 1996), via de regra retratando pioneirismo no mercado, fator de grande importância, pois permite capitalizar oportunidades de mercado (WIKLUND, 1999).

Já a autonomia tem relação direta com a equipe, retratando líderes com comportamento autônomo, times de trabalho autônomos, o que representa, num conceito mais amplo, a ação independente de atores chave da organização (LUMPKIN; DESS, 1996). Lee e Peterson (2000) apontam que um catalisador da atividade empreendedora é um espírito livre e independente, o que retrata a importância dessa dimensão da OE.

Finalmente, agressividade competitiva diz respeito à organização que atua de forma competitiva em relação aos concorrentes, responde a tendências e demandas já existentes no mercado e move-se de forma agressiva em função das ações da concorrência. Ela é importante no contexto organizacional, posto que tem forte intuito de superar a concorrência, combatendo ameaças do mercado (LUMPKIN; DESS, 2001).

Tendo em vista o exposto até aqui, a relevância do tema de estudo se justifica por três motivos: a) a importância da orientação empreendedora para as organizações, tida como postura capaz de prover diversos benefícios, entre eles Influenciar positivamente o desempenho, contribuir para o progresso do desempenho financeiro da organização a longo prazo, prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, ajudar a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos e de limitado acesso a recursos financeiros, onde novas oportunidades raramente aparecem, além de facilitar a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005); b) a importância de considerar cada dimensão da OE individualmente, posto que, dependendo do contexto e do ambiente onde a organização se insere, algumas dimensões podem ser mais importantes que outras (LUMPKIN; DESS, 1996; KREISER; MARINO; WEAVER, 2002), bem como, dependendo do interesse, elas podem ser, eventualmente, analisadas individualmente; c) sobretudo, a importância de consolidar um conjunto de elementos que possibilitam guiar ações visando a OE em organizações, de modo que organizações que tiverem interesse em melhor desenvolver tal comportamento possam ter embasamento para tal.

É importante também considerar que, como a postura empreendedora é um fenômeno comportamental, ela pode ser gerenciada (COVIN; SLEVIN, 1991). Segundo os autores, a partir dos elementos subjacentes a este comportamento, que tem relação com as dimensões da OE, comportamentos que refletem esses componentes empreendedores podem ser encorajados.

Morris, Zahra e Schindehutte (2000) apontam que tem sido dada limitada ênfase na literatura aos eventos que desencadeiam o comportamento empreendedor. Assim como existem condições favoráveis que levam empreendedores a agir proativamente para iniciar seus negócios e perseguir rentabilidade e crescimento, também existem fatores que ativam o comportamento empreendedor em organizações estabelecidas. Os autores afirmam que os fatores que desencadeiam o comportamento empreendedor são um importante componente do processo empreendedor em organizações estabelecidas.

Assim, a exploração da orientação empreendedora e suas dimensões, tanto em termos teóricos como no contexto de gestão das organizações, é importante no sentido de identificar elementos que as caracterizam e como repercutem nas organizações, de modo que se possa consolidar um conjunto de elementos advindos da literatura e da prática de gestão, que permitam guiar ações visando a OE em organizações. Em termos teóricos, o estudo permite contribuir com enriquecimento e detalhamento da base conceitual de OE com suas dimensões, e sobretudo a proposição de categorias (agregações) e a consolidação de seus elementos, tendo como base a literatura e a prática efetiva de OE em organizações; e, em termos práticos, permite contribuir com que executivos, empresários, gestores, interessados na temática possam obter subsídios sobre como melhor exercer a orientação empreendedora nos respectivos contextos profissionais ou de negócios.

Na seqüência são apresentados, ainda neste capítulo, o problema de pesquisa, o contexto do estudo, bem como os objetivos geral e específicos.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a relevância do empreendedorismo no contexto da gestão das organizações, aqui definido como a orientação empreendedora, e a pouca ênfase que tem sido dada pela literatura aos eventos que desencadeiam o comportamento empreendedor em organizações, este estudo propõe a seguinte questão 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?**

### 1.3 CONTEXTO DO ESTUDO

O contexto adotado para a realização deste estudo foram organizações de software (o contexto do estudo é abordado com mais detalhes no capítulo 3). Entende-se que a orientação empreendedora possa ser aplicada aos mais variados setores de atividade, mas para este estudo optou-se pelo setor de software considerando, não somente certa facilidade de acesso e de domínio da área de estudos do grupo de pesquisa, mas também porque pode, potencialmente, haver um certo grau de empreendedorismo, que permita melhor compreender como a orientação empreendedora repercute nas organizações.

As empresas de software apresentam diversas características e peculiaridades que denotam elementos de empreendedorismo, entre elas: fonte permanente de inovação e diferenciação de produtos; setor dinâmico e em crescimento; tem foco em pesquisa e desenvolvimento, inovação de processos, produtos e formas de uso; capacidade criativa e intelectual da mão-de-obra é seu grande ativo, entre outros. Esse é um dos aspectos que contribuiu para a escolha desse setor como foco do estudo. Além disso, já há certa afinidade com o setor de software, tendo em vista ser a área de concentração de estudos dos grupos de pesquisa que a pesquisadora integra (GIANTI-GESID-PPGA/EA/UFRGS<sup>3</sup>).

A esses aspectos alia-se a relevância do setor para o desenvolvimento econômico e para a geração de riqueza, o que motiva que se busque investigar organizações de software referências no estado do Rio Grande do Sul em termos de empreendedorismo e com os resultados do estudo, quem sabe, se possa contribuir com o desenvolvimento do empreendedorismo no setor, tendo em vista ser este um comportamento capaz de proporcionar vantagem para as organizações. Em última análise, pretende-se gerar conhecimento sobre orientação empreendedora e sobre as organizações de software, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento

---

<sup>3</sup> GIANTI - Grupo de Pesquisa de Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação e GESID - Grupo de Grupo de Estudos de Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão, do Programa de Pós Graduação em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - [www.ea.ufrgs.br/gianti](http://www.ea.ufrgs.br/gianti).



do tema empreendedorismo e, de alguma forma, apresentar subsídios para o fortalecimento de organizações do setor.

#### 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados os objetivos.

##### 1.4.1 Objetivo geral

Propor um conjunto consolidado de elementos que possibilite guiar ações visando a OE em organizações de software.

##### 1.4.2 Objetivos específicos

- a) Adotar uma base conceitual para estudar a orientação empreendedora, suas dimensões e elementos nas organizações, consolidando-a a partir da literatura.
- b) Identificar práticas efetivas de orientação empreendedora em organizações de software.
- c) Enriquecer a base conceitual de OE a partir das práticas efetivas identificadas.
- d) Agrupar os elementos em categorias que permitam melhor discutir e organizar as ações.

Em linhas gerais, o que se pretende com os objetivos do estudo é, tendo como ponto de partida uma base conceitual de OE e respectivas dimensões e elementos, consolidada a partir da literatura pertinente, ir a campo e conversar com executivos de organizações de software visando compreender como a OE repercute nas organizações, a fim de consolidar um conjunto elementos que possibilite guiar ações visando a OE nessas organizações.

\* \* \*

Após essa introdução, o capítulo que segue faz a fundamentação teórica do estudo.

## 2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica de base para a realização do estudo. Inicialmente é feita uma introdução ao tema empreendedorismo, na seção 2.1, procurando situá-lo no contexto da teoria das organizações; na seqüência, na seção 2.2, é apresentado um breve panorama sobre a pesquisa no campo de estudo do empreendedorismo; na seção 2.3, são apresentados conceitos de empreendedorismo e de orientação empreendedora (OE), com o objetivo de esclarecê-los e apontar perspectivas de diferentes autores; na seção 2.4 são apresentadas as dimensões utilizadas para caracterizar uma OE, bem como são abordados elementos que compõem cada uma delas, visando adotar uma perspectiva para este estudo; finalmente, na seção 2.5, é apresentada a base conceitual de OE, que constitui o embasamento para a realização do estudo e é feita uma breve abordagem sobre a busca por elementos que possibilitem guiar ações visando a OE.

### 2.1 A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E O EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um tema que percorre diferentes áreas no contexto da administração, entre as quais vale salientar estudos relativos a ambiente, a mercados, à inovação, a estruturas organizacionais, e mesmo estudos relativos a temas de caráter mais comportamentalista, como aspectos atitudinais, criatividade, entre outros. Cada um destes temas permite compreender uma parte do que vem a ser o empreendedorismo, sendo que, separadamente, há vasta literatura sobre cada um destes assuntos, e de tantos outros que acabam complementando esta área de estudo.

Uma das questões que surge quando se fala em empreendedorismo, se refere à razão pela qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos resolve abrir um novo negócio, lançar um novo produto, oferecer algo que julga diferente.

Coase (1937), em sua teoria da firma, fornece alguns elementos que ajudam a elucidar esta questão. De modo bem simplificado, os empreendedores, após observarem o mercado, avaliam se vale ou não vender seu tempo – se devem ou não empreender. Aparentemente é algo simples: os benefícios esperados são superiores aos custos? Se, sim, inicia-se o negócio, se, não, ou se reformula a idéia, ou simplesmente se desiste dela.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.98), o empreendedorismo tem relação com o indivíduo e sua visão, ou seja, o foco é a pessoa e sua visão estratégica, o “senso do que precisa ser feito”. Para os autores, embora inicialmente o ‘espírito empreendedor’ fosse associado ao fundador de um negócio, gradativamente ele foi sendo ampliado para o papel do líder pró-ativo, determinado, o líder visionário à frente de uma organização. A escola empreendedora trata dessa liderança personalizada como capaz de dar senso de direção à organização em seu estágio inicial, bem como de renovação em organizações já existentes. Por estar muito focada em uma única figura, quando se trata de estratégias, a organização torna-se frágil, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.111), “calcada no comportamento de um único indivíduo” e, frente às dificuldades, a saída está na troca do mesmo.

De acordo com Daft e Weick (2005), cada indivíduo é imbuído de diferentes noções, pré-concepções, valores, signos, pré-conceitos, que influenciam a forma como ele se relaciona com o ambiente, compreendendo neste conceito pessoas, instituições, leis. As organizações, por serem constituídas e dirigidas por pessoas, assumem algumas dessas características. Ou seja, as organizações, cada uma à sua maneira, interpretam e constroem o seu ambiente, via de regra, de forma bem distinta. E, assim, conseguem vislumbrar oportunidades distintas, possibilidades de empreender novos negócios, de adotar novas estratégias. Nessa abordagem interpretativista, a organização deve ser vista como um processo que está em contínua interação de aprendizagem com o ambiente.

Um outro olhar sobre o empreendedorismo foi realizado por Becker e Lacombe (2005), ao estudarem empreendedores de empresas de base tecnológica sob o enfoque da gestão de competências. As autoras apontam a importância da competência “agir de forma empreendedora”, que se refere à capacidade de identificar, gerenciar, aprender e explorar vantagens competitivas e oportunidades

no âmbito do negócio para realizar/concretizar uma visão. Elas tratam da necessidade de o empresário desenvolver, desde o início do negócio, suas qualidades como empreendedor, e, segundo elas, esse empreendedorismo precisa ser aplicado tanto no desenvolvimento da tecnologia necessária ao produto, como nos aspectos de gestão.

O tema central desta pesquisa - orientação empreendedora - tem sua origem em estudos na área de estratégias organizacionais, que tratam do processo de formulação de estratégias empreendedoras, definido por Covin e Slevin (1989) como postura empreendedora e por Lumpkin e Dess (1986), como orientação empreendedora. Nesse enfoque, o empreendedorismo é visto como um padrão particular de comportamento que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento empreendedor (COVIN; SLEVIN, 1991).

Assim, o empreendedorismo está ligado à gestão de uma organização que é inovadora, que aproveita oportunidades, que é proativa no mercado, que assume riscos, que é competitiva, entre outros aspectos que possibilitam à organização mais facilmente diferenciar-se e criar vantagem competitiva. Esta capacidade de inovar, que pode proporcionar maiores ganhos no mercado competitivo, segundo Zawislak (2004), advém de uma postura ousada, que lê, interpreta e é capaz de se renovar, de alterar sua forma de ser e de agir.

No contexto dos estudos organizacionais, devido à amplitude de temas que têm constituído o campo do empreendedorismo, diversas teorias organizacionais podem dar suporte ao seu estudo, dependendo do enfoque adotado. No caso deste estudo, pode-se considerar que a teoria que melhor dá suporte é a Teoria da Contingência Estrutural, para a qual nada é absoluto, ou seja, tudo pode ser relativo, isto é, depende de diferentes elementos, entre os quais podem ser citadas as condições do ambiente, ou seja, não há um modelo de organização que sirva para todas as outras, nem uma estratégia que dê conta de todos os fatores que podem influenciar uma organização. As contingências - tecnologia, legislação, tamanho da organização, incertezas em relação às tarefas, entre outras - são determinantes, isto é, somente a adequação da estrutura a elas levará a organização a alcançar uma real efetividade (DONALDSON, 1998). De acordo com a teoria, a estrutura, que é consequência, tem sua origem nas contingências. Esta teoria explica boa parte da

literatura produzida a partir de meados da década de 80, envolvendo gestão estratégica e transformação organizacional (BERTERO, 1998).

A Teoria da Contingência Estrutural traz ainda outros elementos que auxiliam na compreensão do tema empreendedorismo, em especial quando aborda a questão da incerteza. De acordo com Donaldson (1998, p.106), quanto menor for a incerteza na execução das tarefas, mais eficazmente ela será realizada, contudo, com menos liberdade de ação. Já aquelas tarefas com grau de incerteza maior e que, portanto, são executadas pelos níveis hierárquicos maiores, são mais suscetíveis à inovação. Nas palavras do autor, “à medida que a incerteza da tarefa aumenta, por meio de inovação ou outro fator similar, a hierarquia precisa perder um pouco do controle...”.

Cabe salientar que o campo de estudos do empreendedorismo ainda carece de desenvolvimento teórico de base. Sendo assim, Danjou<sup>4</sup> (*apud* RODRIGUES, 2007) aponta que pode haver três abordagens de estudo e os respectivos campos de origem: a do *contexto*, com origem nos campos da economia, sociologia e antropologia, trata de condições ou efeitos da ação empreendedora; a do *ator*, com origem na psicologia, trata do indivíduo empreendedor; a da *ação*, com origem nos estudos organizacionais, trata do processo empreendedor. Esta última é a adotada neste estudo, posto que se tem como foco a organização e o processo empreendedor, cabendo, assim, apontar a teoria da contingência como base.

A seguir, é apresentado um breve panorama sobre esse campo de estudo.

## 2.2 CAMPO DE ESTUDO DO EMPREENDEDORISMO

Embora o empreendedorismo exista há muitos séculos, já conhecido como “*entrepreneur*” na França, no século XII, somente há cerca de 25 anos, é reconhecido como campo de estudo, cujo desenvolvimento tem sido mais substancial nos últimos anos (CORNELIUS; LANSTRÖM; PERSSON, 2006; ZAHRA;

---

<sup>4</sup> DANJOU, I.L. Entrepreneuriat: um champ fertile à la recherche de son unité. **Revue Française de Gestion**, v. 28, n. 138, p. 109-125, 2002.

KURATKO; JENNINGS, 1999). Diversas mudanças estruturais ocorridas mundialmente, nas últimas décadas, geraram incertezas e desequilíbrio que contribuíram para o crescimento do interesse em pesquisas nessa área.

Pelo que se tem visto na literatura, não há um consenso em como caracterizar o empreendedorismo, o que tem, de certa forma, dificultado o progresso em direção à construção e testagem de uma teoria geral de empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996). Ireland, Reutzler e Webb (2005) afirmam que o empreendedorismo é um campo: no qual a pesquisa por uma teoria distinta de empreendedorismo continua (PHAN, 2004); caracterizado por baixo desenvolvimento paradigmático; estudiosos têm freqüentemente evoluído para avaliar seus progressos e status como um campo independente de estudos<sup>5</sup>.

Estudos recentes têm apontado para certa convergência na pesquisa em empreendedorismo em torno de alguns eixos principais de estudo. Grégoire *et al.* (2006) apontam que isto é evidente numa análise de co-citações de artigos publicados no *Frontiers of Entrepreneurship Research*<sup>6</sup> entre os anos de 1981 e 2004. Os resultados sugerem que há convergência de pesquisadores formando grupos em torno de alguns eixos principais de estudo.

Para eles, alguns dos principais eixos de estudo na área são: identificação e exploração de oportunidades; antecedentes e conseqüentes de inovação e empreendedorismo no nível da organização; itens e dinâmicas decorrentes da emergência, sobrevivência e crescimento de novos negócios; fatores e dinâmicas que afetam a performance de novos negócios; características individuais de empreendedores; práticas de capitalistas e a contribuição deles nas finanças das organizações; influência das redes sociais de empreendedorismo (GRÉGOIRE *et al.* 2006). Dentro dessas linhas apontadas pelos autores, este estudo enquadra-se no estudo do empreendedorismo no nível da organização.

De acordo com Cunningham e Lischeron (1991), há seis linhas de pensamento no estudo do empreendedorismo: a escola do “grande homem”, que acredita no perfil do empreendedor como algo nato ao indivíduo; a escola das características psicológicas, que atribui aos empreendedores valores, atitudes e

---

<sup>5</sup> Ireland *et al.* (2005) sugerem a leitura de Davidson (2003); Sarasvathy (2004); Smith, Gannon e Sapienza (1989).

<sup>6</sup> Segundo os autores, *Frontiers of Entrepreneurship Research* oferece uma pertinente, legítima e válida representação de alguns dos melhores e mais importantes esforços de pesquisa em empreendedorismo dos últimos 25 anos.

necessidades que os motivam a aproveitar oportunidades; a escola clássica, que apresenta a inovação como característica central do comportamento empreendedor; a escola de gestão, que focaliza o empreendedor como dono do negócio; a escola da liderança, que trata do empreendedor como líder; e, a escola do intraempreendedorismo, que sugere que habilidades empreendedoras, bem como a inovação podem ser úteis dentro do ambiente empresarial. Este estudo se enquadra mais fortemente na linha de pensamento da escola clássica, mas também traz elementos da escola do intraempreendedorismo.

Segundo Stevenson e Jarillo (1990), o campo do empreendedorismo pode ser dividido em três categorias principais: a primeira tem relação com o que acontece quando empreendedores agem (*what*); foca nos resultados das ações dos empreendedores e não no empreendedor ou em suas ações. A segunda tem relação com o porquê de os empreendedores agirem (*why*), dando ênfase ao empreendedor como indivíduo, seus valores, comportamento, objetivos e motivações. A terceira trata de como os empreendedores agem (*how*); tem foco nas características do gerenciamento empreendedor e em como empreendedores atingem seus objetivos. Nesta última categoria é que se concentra este projeto.

Outro aspecto peculiar na área do empreendedorismo são os diferentes níveis de análise em que é estudado, envolvendo desde o individual, passando pelo grupal, pelo organizacional, até atingir o estudo de regiões ou mesmo da sociedade em geral. O nível organizacional, por sua vez, pode ser dividido em corporativo e em unidades de negócios (ZAHRA, 1993). Para efeitos deste estudo, a discussão sobre empreendedorismo terá como foco o nível da organização em termos de unidades de negócio.

Segundo Grégoire *et al.* (2006), o estudo do empreendedorismo no nível da organização tem crescido em dimensão e profundidade, constituindo um importante e consistente eixo de estudo no campo do empreendedorismo. Shildt, Zahra e Sillanpää (2006), em sua pesquisa com base em artigos de 2000 a 2004 em importantes periódicos internacionais, também identificaram este como um dos temas que mais têm despertado o interesse de pesquisadores da área.



O Quadro 1 procura ilustrar o campo de estudo mais amplo (empreendedorismo), contextualizando a OE dentro dele, destacada em negrito.

<b>Orientação Empreendedora dentro do campo do Empreendedorismo</b>	
Eixos de estudo do empreendedorismo (GRÉGOIRE <i>et al.</i> , 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identificação e exploração de oportunidades;</li> <li>- antecedentes e conseqüentes de inovação e <b>empreendedorismo no nível da organização</b>;</li> <li>- itens e dinâmicas decorrentes da emergência, sobrevivência e crescimento de novos negócios;</li> <li>- fatores e dinâmicas que afetam a performance de novos negócios;</li> <li>- características individuais de empreendedores;</li> <li>- práticas de capitalistas e a contribuição deles nas finanças das organizações;</li> <li>- influência das redes sociais de empreendedorismo.</li> </ul>
Escolas do pensamento do empreendedorismo (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- escola do “grande homem”, que acredita no perfil do empreendedor como algo nato ao indivíduo;</li> <li>- escola das características psicológicas, que atribui aos empreendedores valores, atitudes e necessidades que os motivam a aproveitar oportunidades;</li> <li>- <b>a escola clássica, que apresenta a inovação como característica central do comportamento empreendedor</b>;</li> <li>- a escola de gestão, que focaliza o empreendedor como dono do negócio;</li> <li>- a escola da liderança, que trata do empreendedor como um líder;</li> <li>- <b>a escola do intraempreendedorismo, que sugere que habilidades empreendedoras, bem como a inovação, podem ser úteis dentro do ambiente empresarial.</b></li> </ul>
Categorias de estudo do empreendedorismo (STEVENSON; JARILLO, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>what</i> – tem relação com o que acontece quando empreendedores agem, foca nos resultados das ações dos empreendedores e não no empreendedor ou em suas ações;</li> <li>- <i>why</i> – tem relação com o porquê de os empreendedores agirem; dá ênfase ao empreendedor como indivíduo, seus valores, comportamento, objetivos, motivações;</li> <li>- <b><i>how</i> – trata de como os empreendedores agem, tem foco nas características do gerenciamento empreendedor, no como empreendedores atingem seus objetivos.</b></li> </ul>
Níveis de análise do empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nível individual;</li> <li>- nível grupal;</li> <li>- nível organizacional (corporativo);</li> <li>- <b>nível organizacional (unidades de negócios)</b>;</li> <li>- nível de regiões;</li> <li>- nível da sociedade em geral.</li> </ul>

**Quadro 1 – Orientação Empreendedora dentro do campo do Empreendedorismo**

A seguir são abordados alguns conceitos de empreendedorismo e de OE, visando facilitar a compreensão deles, bem como servir de base para reflexão e estudo da temática.

## 2.3 EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE): CLARIFICANDO CONCEITOS

Nesta seção conceituam-se os termos empreendedorismo e orientação empreendedora (OE). Embora haja, como já referido na seção anterior, uma grande variedade de abordagens e de conceitos sobre o termo empreendedorismo, aqui busca-se apresentar alguns mais atinentes aos objetivos deste estudo, apontando perspectivas de diferentes autores.

### 2.3.1 Conceituando Empreendedorismo

Ao longo do tempo, diversos autores têm estudado e definido empreendedorismo sob diferentes enfoques. Os economistas, por exemplo, associam empreendedorismo a inovação, a exemplo de Joseph Schumpeter, um dos principais estudiosos do tema com enfoque econômico, desde o início do século XX. Ele define 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, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios (SCHUMPETER, 1982).

Por outro lado, estudiosos comportamentalistas têm se concentrado nas características de comportamento dos empreendedores, como criação e intuição, por exemplo. Neste grupo de autores, destaca-se McClelland (1972), que aponta como um dos traços mais importantes do empreendedor a motivação para a realização ou o impulso para melhorar. Em seus estudos, discute o motivo que leva algumas sociedades a serem mais dinâmicas que outras. Conclui que as normas e valores que prevalecem em uma sociedade, especialmente as relacionadas a necessidades de realização, são de vital importância para o seu desenvolvimento.

Nesse contexto, os empreendedores são os atores que apresentam certas características comportamentais que favorecem tal dinamismo.

Esses dois enfoques são diferentes e ao mesmo tempo complementares, à medida que um foca características do processo empreendedor e o outro se detém em características comportamentais do indivíduo empreendedor. Uma abordagem mais antiga vê o empreendedor basicamente como um homem de negócios. A partir do trabalho de Schumpeter, aceita-se a identificação do empreendedorismo com inovação, o que representa uma mudança em relação à tradição anterior. Mais recentemente, numa visão mais ampliada passa-se a entender o empreendedorismo como fenômeno que pode ser encontrado em pessoas, organizações e mesmo na sociedade (MORRIS, 1998).

Alguns pesquisadores afirmam que o empreendedorismo é um comportamento transitório, isto é, que algumas pessoas engajam em comportamentos empreendedores respondendo a situações e oportunidades do ambiente. Assim, para explicar o empreendedorismo, além de características pessoais, é necessário também considerar influências de situações e do ambiente (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Ireland, Reutzel e Webb (2005) afirmam que o construto do empreendedorismo é variadamente discutido como dizendo respeito: à identificação e exploração de oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000); à renovação incorporada (GUTH; GINSBERG, 1990); à criação de empresas<sup>7</sup>; à inovação (DRUCKER, 1986); entre outros.

No Quadro 2 são apresentadas algumas definições de empreendedorismo.

---

<sup>7</sup> Ireland *et al.* (2005) citam como exemplo dessa abordagem os trabalhos de Alvarez (2003) e Vesper (1982).

Autores	Definições de Empreendedorismo
Stevenson e Jarillo (1990)	Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos – em sua própria empresa ou dentro de organizações – perseguem oportunidades sem considerar os recursos que controlam.
Covin e Slevin (1991)	Empreendedorismo é uma dimensão de postura estratégica de uma organização representada por assumir riscos, tendência a agir proativamente e com agressividade competitiva e confiar em inovação de produtos.
Morris, Lewis e Sexton (1994)	Empreendedorismo é uma atividade em processo que envolve uma série de <i>inputs</i> e que pode produzir diferentes resultados ( <i>outputs</i> ).
Lumpkin e Dess (1996)	Empreendedorismo tem relação com novos negócios, no que consiste o empreendedor.
Filion (1999)	Empreendedorismo envolve o estudo dos empreendedores, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora.
Shane e Venkataraman (2000)	Empreendedorismo é o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades.

**Quadro 2 – Definições de Empreendedorismo**

De uma maneira geral, a maior parte das definições de empreendedorismo remetem a oportunidades e à inovação. Estudiosos da área têm desenvolvido diversas tipologias para descrever perspectivas alternativas de empreendedorismo<sup>8</sup> (LUMPKIN; DESS, 1996). Esses sistemas de classificação normalmente descrevem as diferenças em empreendedorismo como resultado de várias combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais que influenciam como e por que o empreendedorismo ocorre.

De acordo com a definição de Morris, Lewis e Sexton (1994), para quem o empreendedorismo é um processo com *inputs* e *outputs*, o empreendedorismo geralmente envolve os seguintes *inputs*: uma oportunidade; um ou mais indivíduos proativos; um contexto organizacional; risco e inovação; e recursos. Alguns *outputs* decorrentes podem ser: um novo negócio ou empreendimento; valor; novos produtos ou processos; lucro ou benefícios pessoais; e crescimento.

<sup>8</sup> Lumpkin e Dess (1996) sugerem a leitura de Cooper e Dunkelberg (1986); Schollhammer (1982); Webster (1977).

Em uma revisão conceitual sobre fatores relacionados aos conceitos de empreendedorismo e de empreendedor, Souza (2005) apresenta no Quadro 3 uma matriz com uma expressiva variedade de características, algumas citadas por poucos e outras reconhecidas por maior número de autores, sendo a inovação a característica mais citada.

Características	Autores														TOTAL		
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L. J. Filion	R.E. McDonald	E. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Logenecker <i>et al.</i>	E. Leite		Carland <i>et al.</i>	Frese <i>et al.</i>
Buscar Oportunidades	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X			11
Conhecimento do Mercado						X	X	X				X		X			5
Conhecimento do Produto						X	X	X				X		X			5
Correr Riscos	X	X		X	X	X	X				X	X		X	X		10
Criatividade		X		X		X		X	X	X		X		X	X		9
Iniciativa	X	X		X					X					X		X	6
Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Liderança	X	X	X	X	X		X				X						7
Necessidade de Realização	X	X									X				X	X	5
Proatividade	X	X		X											X	X	5
Visionariedade				X					X		X			X		X	5

**Quadro 3 – Matriz de características de Empreendedor e Empreendedorismo**

Fonte: Souza (2005).

A partir da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização surge a Orientação Empreendedora (OE), abordada a seguir.

### 2.3.2 Conceituando Orientação Empreendedora (OE)

A orientação empreendedora se refere ao processo empreendedor, ao empreendedorismo no nível da organização. Originalmente, o conceito de OE emergiu da literatura do gerenciamento estratégico. Como decorrência disso, tem sido tendência usar conceitos provenientes dessa literatura para observar o empreendedorismo no nível da organização, de forma especial os estudos de MILLER; FRIESEN, 1982; MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989 e 1991.

De acordo com Lumpkin e Dess (1996), uma OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Ela emerge de uma perspectiva de escolha estratégica a qual afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso, de forma intencional. Assim, ela envolve as intenções e ações de atores chave, funcionando em um processo dinâmico, gerador, visando a criação de novos negócios. Ou seja, o processo envolve ações deliberadas.

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

O Quadro 4, a seguir, apresenta algumas definições de OE.

Autores	Definições de orientação empreendedora
Miller (1983)	Uma organização empreendedora empenha-se em inovação em produtos e/ou mercados, empreende com algum risco e atua de forma proativa diante de seus competidores.
Stevenson e Jarillo (1990)	O gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora.
Covin e Slevin (1991)	Organizações com uma postura empreendedora apresentam um particular padrão de comportamento que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento. São organizações assumidoras de risco, proativas e inovativas.
Lumpkin e Dess (1996)	Orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.
Wiklund (1998)	Orientação empreendedora é a orientação estratégica do gestor de uma organização, que reflete a voluntariedade da organização para engajar-se em um comportamento empreendedor.
Covin e Miles (1999)	Uma organização empreendedora envolve mais comumente três tipos de fenômenos e respectivos processos circundantes: o surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes; o desenvolvimento de novas ideias de produtos por indivíduos dentro de organizações existentes; a existência de uma filosofia empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização.
Covin, Green e Slevin (2006)	Orientação empreendedora é um construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização.

**Quadro 4 – Definições de Orientação Empreendedora**

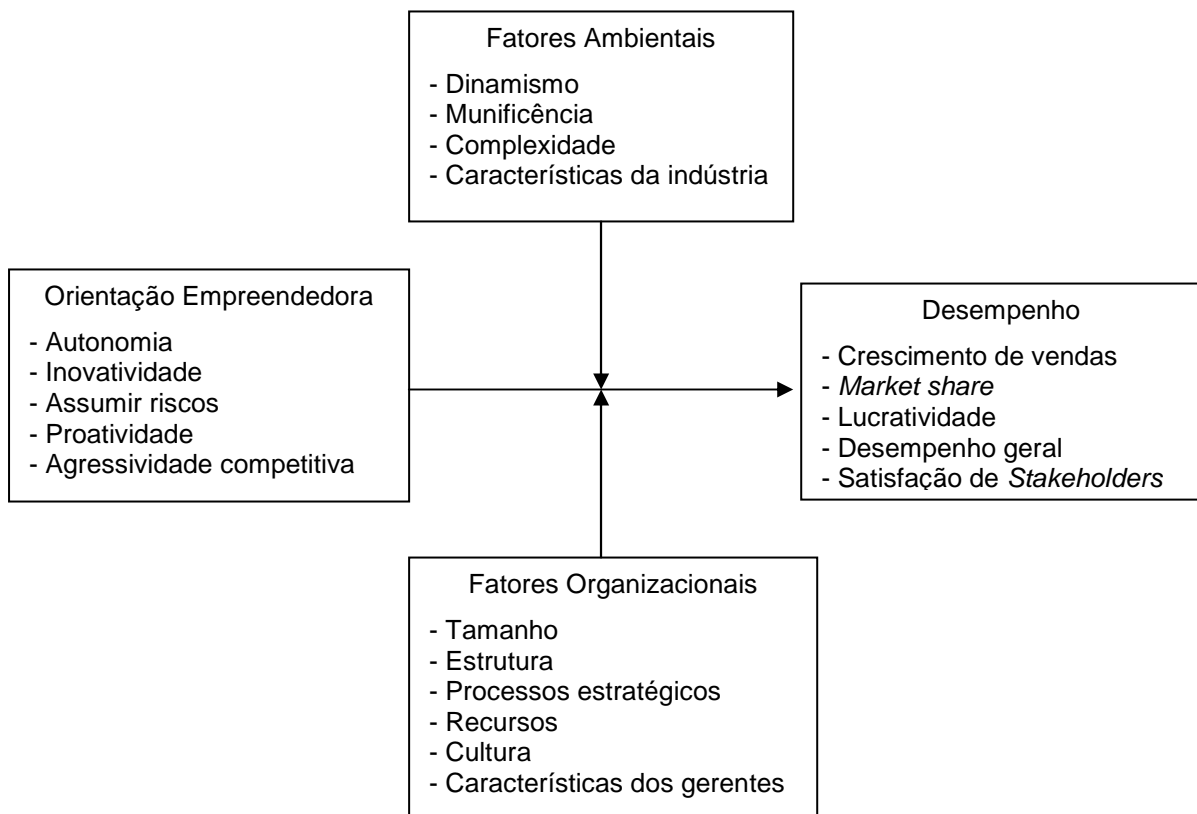
Alguns estudos relacionam a OE com o bom desempenho da organização, sugerindo que a OE pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Zahra e Covin (1995), por exemplo, apontam para o fato de que organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro. Segundo eles, estes efeitos tendem a ser modestos ao longo dos primeiros anos, mas crescem ao longo do tempo, sugerindo que um comportamento empreendedor pode, de fato, contribuir para o progresso do desempenho financeiro da organização a longo prazo.

Para Wiklund e Shepherd (2005), a OE contribui positivamente para o desempenho de pequenas empresas. Eles afirmam que a OE pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação

de vantagem competitiva. A partir de estudo longitudinal com 413 pequenas empresas, os autores concluem que a OE pode ajudar a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, de limitado acesso a recursos financeiros, onde novas oportunidades raramente aparecem. Segundo eles, pequenas empresas em ambiente sob tais condições podem ter um desempenho superior se tiverem forte OE.

Covin e Slevin (1991) propõem um modelo conceitual de empreendedorismo definindo-o como comportamento da organização, como postura empreendedora. Eles apontam que variáveis internas e externas à organização e variáveis estratégicas moderam a relação entre postura empreendedora e desempenho da organização.

Lumpkin e Dess (1996), ao tratarem da OE relacionada ao desempenho, também destacam os fatores moderadores dessa relação. Eles propõem um *framework* conceitual de OE (Figura 1), que ilustra que fatores organizacionais e fatores ambientais influenciam a OE, que, por sua vez, reflete no desempenho da organização.



**Figura 1 – Framework conceitual de orientação empreendedora**  
Fonte: LUMPKIN e DESS (1996).



Em sentido semelhante, Miller (1983) aponta para o fato de que o empreendedorismo é integralmente relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistemática e logicamente de um tipo de organização para outro. Segundo ele, em pequenas empresas, o empreendedorismo é predominantemente influenciado pelo líder, por sua personalidade, força e 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 um modelo de comportamento empreendedor permite intervenção gerencial para que o processo empreendedor possa ser desmistificado e melhor compreendido.

\* \* \*

Para efeitos deste estudo, é importante deixar claro que aqui é adotado o conceito de OE proposto por Lumpkin e Dess (1996), para quem a OE de uma organização refere-se aos métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão gerencial, usados para agir de forma empreendedora. Entende-se que, conforme proposto por Covin e Miles (1999), a OE pode ser encarada como uma postura empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização.

A OE tem sido caracterizada por algumas dimensões que a representam no contexto organizacional, o que será abordado na seqüência.

## 2.4 DIMENSÕES E ELEMENTOS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Diversos estudos enfocam dimensões que caracterizam a OE. Miller (1983) foi um dos primeiros a tratar do tema. Propôs três dimensões<sup>9</sup> para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações: 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 perante seus competidores, ou seja, é apenas imitadora das mudanças do mercado competidor.

Essa caracterização de dimensões proposta por Miller (1983) é construída com base no trabalho de Schumpeter (1982) e também é consistente com estudos mais recentes, como o de Guth e Ginsberg (1990), assim como tem influenciado diversas outras pesquisas sobre organizações empreendedoras. Lumpkin e Dess (1996) apontam que um grande número de pesquisadores<sup>10</sup> adotam abordagem baseada nessa conceitualização original de Miller (1983).

A partir dos estudos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) propõem mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: agressividade competitiva e autonomia. Assim, para eles, uma OE é caracterizada por 5 dimensões chave: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Coletivamente, estas 5 dimensões devem permear os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização (DESS; LUMPKIN, 2005).

O Quadro 5 apresenta essas dimensões com uma breve conceituação de cada uma delas.

---

<sup>9</sup> Essas dimensões são originárias da literatura de gerenciamento estratégico, a partir das 11 dimensões do processo estratégico propostas por Miller e Friesen (1978).

<sup>10</sup> Lumpkin e Dess (1996) citam os estudos de Covin e Slevin (1989); Ginsberg (1985); Morris e Paul (1987); Naman e Slevin (1993); Schafer (1990).

<b>Dimensão da OE</b>	<b>Definição</b>
Inovatividade	Voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.
Assunção de riscos	Tendência a agir de forma audaz, a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados; confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos; obter empréstimos volumosos.
Proatividade	É buscar oportunidades, avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação de demandas do futuro para criar mudança e moldar o ambiente.
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou time visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão, ação tomada sem pressão organizacional.
Agressividade competitiva	Reflete intenso esforço da organização em superar os rivais, caracterizado por uma postura combativa ou uma resposta agressiva, visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.

**Quadro 5 – Dimensões da Orientação Empreendedora e suas definições**

Fonte: Dess e Lumpkin (2005).

Entretanto, o fato de essas dimensões caracterizarem uma OE não quer dizer que todas elas devam necessariamente estar presentes em negócios bem sucedidos; negócios bem sucedidos também podem acontecer com apenas algumas destas dimensões, podendo configurar diferentes combinações (LUMPKIN; DESS, 1996; KREISER; MARINO; WEAVER, 2002). Segundo estes autores, o quanto cada uma dessas dimensões é útil para predizer a natureza e o sucesso de um empreendimento pode ser contingente a fatores externos, como o ambiente de negócios, por exemplo, ou a fatores internos, como estrutura organizacional, ou, ainda, a características dos fundadores ou líderes da organização.

Grande parte dos estudos sobre a OE adota as 3 dimensões propostas por Miller (1983). Diferentemente da visão de Lumpkin e Dess (1996), para Miller (1983), as 3 dimensões devem estar presentes, em certo grau, para caracterizar uma orientação empreendedora.

No Quadro 6 é possível verificar alguns estudos sobre a OE em organizações e as dimensões adotadas por eles.

<b>Estudos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Inovatividade</b>	<b>Assunção de riscos</b>	<b>Proatividade</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Agressividade competitiva</b>
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		
Morris, Lewis e Sexton (1994)		X	X	X		
Zahra e Covin (1995)		X	X	X		
Lumpkin e Dess (1996)		X	X	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		

\* Estes estudos consideram agressividade competitiva e proatividade 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.

#### **Quadro 6 – Dimensões da Orientação Empreendedora adotadas por diferentes estudos.**

Para melhor entendimento das dimensões da OE, a seguir trata-se de cada uma individualmente.

### **2.4.1 Inovatividade e seus elementos**

A dimensão inovatividade reflete a tendência de uma organização a engajar e a apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos, que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos (LUMPKIN; DESS, 1996). Os primeiros estudos a tratar da inovação no processo empreendedor foram de Schumpeter, ao tratar da “destruição criativa”, em que o empreendedor destrói a ordem econômica existente com a introdução de algo novo (SCHUMPETER, 1982).

Segundo Dess e Lumpkin (2005), a inovatividade refere-se ao esforço de uma organização em encontrar novas oportunidades e modernas soluções. Envolve a criatividade e a experimentação que resultam em novos produtos, em novos serviços ou em melhorias tecnológicas em processos. Para Wiklund (1999), a postura estratégica inovativa está relacionada ao desempenho da organização, no sentido de aumentar as chances de a organização perceber vantagens em mover-se antes que seus concorrentes, e capitalizar oportunidades de mercado.

Sendo a inovatividade considerada uma voluntariedade a inovar, são importantes algumas considerações sobre a inovação. Um dos primeiros conceitos de inovação foi dado por Schumpeter, em sua obra Teoria do Desenvolvimento Econômico, 1912, para quem a inovação é a realização de novas combinações. Essas novas combinações englobam os cinco casos seguintes: introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade do bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matéria-prima ou de bens semimanufaturados; estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria (SCHUMPETER, 1982).

O mesmo autor também faz importante distinção entre invenção e inovação: enquanto não for levada à prática, uma invenção é economicamente irrelevante. Quando uma invenção passa a ter valor econômico, transformando-se em produtos, serviços ou processos novos com uma aplicabilidade comercial e de mercado, ela é considerada inovação; entretanto, as inovações não precisam necessariamente ser invenções. Zawislak (1995) aponta que a invenção é a solução tecnicamente viável de um problema, enquanto a inovação é a solução técnica e economicamente viável do problema. Pretorius, Millard e Kruger (2005) apresentam um modelo que integra a inovação, a criatividade e o empreendedorismo: a criatividade envolve a descoberta de oportunidade, a geração de uma idéia e a invenção; já a inovação é a soma da invenção mais a comercialização dessa invenção.

Dosi (1988) conceitua inovação como a pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, de novos processos produtivos e de novas técnicas organizacionais, salientando o fator incerteza presente na inovação. Tether<sup>11</sup> (2003, *apud* SONAGLIO; MARION

---

<sup>11</sup> TETHER, B.S. What is innovation? Approaches to distinguishing new product and processes from existing products and processes. In: **CRIC Working**, n. 12, august 2003.

FILHO, 2006), afirma que as empresas que inovam são dotadas de rotinas e de processos sistemáticos focados na habilidade de aprender e de adaptar-se e são comprometidas com a prática de melhorias que possam resultar em novos produtos ou novos processos. Para este autor, essas empresas tendem a ter um padrão instruído e estável de atividade coletiva, chamado de capacidades dinâmicas, a partir do qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais em busca de melhor efetividade.

Dois tipos de inovação são mais comumente abordados na literatura: a inovação incremental e a inovação radical. De acordo com Freeman e Perez (1988), inovações incrementais ocorrem mais ou menos de forma contínua em qualquer organização. São normalmente inovações menores, representadas por adaptações e melhoramentos, que podem vir de invenções ou melhorias propostas pelos funcionários mais ligados ao processo produtivo. Já as inovações radicais são eventos descontínuos, resultantes de pesquisa deliberada e têm efeitos dramáticos, muitas vezes, conduzindo a mudanças substanciais, como, por exemplo, na criação de novos mercados ou de novos produtos. As inovações radicais podem ser resultado de várias inovações incrementais ao longo do tempo, não sendo, necessariamente, resultado de um único processo de inovação (ZAWISLAK, 1995). A realidade brasileira, conforme afirma Cruz (2005), é bastante peculiar e, raramente, é caracterizada como inovação radical devido ao escasso investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Qualquer forma de inovação envolve uma série de esforços: a inovatividade tecnológica, por exemplo, envolve primeiramente esforço de pesquisa e de engenharia, focado no desenvolvimento de novos produtos e processos; a inovatividade em produto e mercado inclui pesquisa de mercado, design de produto, e inovação em publicidade e promoção; a inovatividade administrativa refere-se a novidades em sistemas gerenciais, técnicas de controle e estrutura organizacional (DESS; LUMPKIN, 2005).

Independente do tipo de inovação ou do método de classificação, ela é um importante componente da OE, uma vez que reflete um meio pelo qual as organizações perseguem novas oportunidades. Por outro lado, ela também envolve maior risco, uma vez que os investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado. Entretanto, para gerentes estratégicos de organizações empreendedoras,

o desenvolvimento bem sucedido e a adoção de novas inovações podem gerar vantagem competitiva e prover maior fonte de crescimento para a organização (DESS; LUMPKIN, 2005).

A inovação pode ocorrer ao longo de uma simples voluntariedade para experimentar uma nova linha de produto ou experimento com um novo anúncio a um compromisso com novos avanços tecnológicos (LUMPKIN; DESS, 1996). Existem diversas formas de identificar o grau de inovatividade de uma organização, entre elas: recursos financeiros investidos em inovação, recursos humanos comprometidos com atividades de inovação, número de novos produtos ou serviços, frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços, entre outras (COVIN; SLEVIN, 1989; MILLER; FRIESEN, 1982).

Miller e Friesen (1982) apontam dois modelos de momentos estratégicos que deixam clara a presença da inovação no processo empreendedor: o modelo conservador de inovação e o modelo empreendedor de inovação. O modelo empreendedor de inovação é aplicado a organizações que inovam intensamente e com regularidade, enquanto assumem considerável risco em suas estratégias de mercado e de produto. Já o modelo conservador aponta a inovação como não sendo um estado natural dos negócios, mas apenas tem lugar quando existem fortes pressões do mercado. De um lado, existem as organizações inovadoras e de outro, as que não inovam.

Segundo Miller e Friesen (1982), no modelo empreendedor, a inovação é considerada vital e central na estratégia da organização. Eles apontam que a estratégia empreendedora – que segue o modelo empreendedor de inovação – é condizente com os estudos de organizações empreendedoras de Collins e Morre<sup>12</sup> (1970, *apud* MILLER; FRIESEN, 1982) e de Mintzberg (1973), com o tipo prospectador proposto por Miles e Snow (1978) e com as organizações adaptativas, inovativas e impulsivas de Miller e Friesen (1978). No contexto de OE, tem sido consenso na literatura, que a inovação é uma das dimensões mais importantes. Mello e Leão (2005) apontam que as dimensões inovatividade e assunção de riscos são as mais típicas em desenvolvimento de práticas empreendedoras.

---

<sup>12</sup> COLLINS, Orvis; MOORE, David G. **The organization makers**. Appleton, Century, Crofts, New York, 1970.

Vale reforçar a fundamental importância da dimensão inovatividade no processo empreendedor – na orientação empreendedora – tendo em vista ser a inovação uma das principais características ligadas ao empreendedor e ao empreendedorismo, e, muitas vezes, a essência do processo empreendedor.

A partir da revisão de alguns trabalhos que tratam dessa dimensão da OE, a seguir apresenta-se, no Quadro 7, um resumo de elementos que a caracterizam. Como já referido anteriormente, os elementos das dimensões da OE referem-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora, dentro de cada dimensão.

<b>Elementos que caracterizam inovatividade</b>	<b>Autores</b>
Forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação. Muitas novas linhas de produtos/serviços. Mudanças normalmente dramáticas em linhas de produtos/serviços. 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.	Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)
Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado. Criatividade e experimentação. Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores. Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica. Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.	Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)

**Quadro 7 – Elementos que caracterizam a dimensão Inovatividade**



#### **2.4.2 Assunção de riscos e seus elementos**

A literatura mais antiga em empreendedorismo trata do empreendedor como alguém que assume riscos, uma vez que cria seu próprio negócio, trazendo a idéia de risco pessoal. Levando essa idéia para a organização, as que possuem uma OE são normalmente caracterizadas com um comportamento de assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros visando obter altos retornos por agarrar oportunidades no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996). Esta dimensão da OE captura o grau de risco refletido em várias decisões de alocação de recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério para decisões e um padrão de tomada de decisões em nível organizacional (VENKATRAMAN, 1989).

Dess e Lumpkin (2005) apontam para três tipos de riscos que uma organização e seus executivos normalmente enfrentam: riscos de negócios, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, 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 gerentes por agir com cautela em vez da ousadia, para atingir os objetivos da organização.

De uma maneira geral, a dimensão assunção de riscos pode ser caracterizada pelos elementos apresentados no Quadro 8, propostos a partir da literatura.

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

**Quadro 8 – Elementos que caracterizam a dimensão Assunção de Riscos**

### 2.4.3 Proatividade e seus elementos

A proatividade tem relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e para participar de mercados emergentes (LUMPKIN; DESS, 1996). Economistas desde Schumpeter já consideravam a iniciativa um componente importante no processo empreendedor. Penrose (1959) trata da importância do gerente empreendedor para o crescimento da organização, porque ele teria a visão e a imaginação necessárias para explorar oportunidades. Miller e Friesen (1978) veem a proatividade como o ato de moldar o ambiente com a introdução de novos produtos e tecnologias. Assim, a proatividade pode ser crucial para uma OE, porque ela sugere uma perspectiva de olhar para frente, que é acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios.

Lumpkin e Dess (1996) tratam da proatividade como um contínuo, sendo seu oposto a passividade, considerada como a incapacidade para agarrar oportunidades ou conduzir o mercado. A reatividade, que também poderia ser confundida aqui, sugere uma resposta ao competidor, relacionada com a dimensão agressividade competitiva. Sandberg (2002) segue essa abordagem, tratando a proatividade como um contínuo que vai desta à reatividade, dicotomia esta, freqüentemente refletida em boa parte da literatura de comportamento estratégico. Segundo esta autora, a proatividade pode ser vista como a tendência da organização de influenciar o ambiente e mesmo iniciar mudanças; é a habilidade de criar oportunidades ou a habilidade de reconhecer, de antecipar e de agir diante de oportunidades ou de perigos quando eles se apresentam.

A proatividade sempre implica agir antes que a mudança no ambiente tenha um impacto direto na organização. Na prática, ela freqüentemente envolve reagir a sintomas que antecipam uma mudança. Sendo a proatividade vista como parte de um contínuo, as organizações podem assumir diferentes graus de proatividade, que pode ser analisada separadamente, em diferentes áreas funcionais.

Lumpkin e Dess (1996) afirmam que a dimensão proatividade se aproxima muito das idéias propostas por Miles e Snow (1978) sobre o tipo estratégico prospector, dentro de sua tipologia de orientação estratégica. A idéia original destes últimos autores é a de que, ao longo do tempo, organizações bem sucedidas desenvolvem, de forma sistemática, uma adaptação ambiental. O tipo prospector, de modo geral, busca constantemente novas oportunidades, com ênfase no desenvolvimento de produtos. Ele normalmente atua em ambientes mais dinâmicos que os tipos defensor, analista, reator; busca continuamente mudanças em produtos e mercados para obter vantagens de oportunidades percebidas, bem como enfatiza a flexibilidade no sistema administrativo e tecnológico, a fim de facilitar rápidos ajustes.

Em sentido semelhante, Chen e Hambrick (1995) tratam do engajamento competitivo de uma organização, avaliando sua propensão a ser ativa (proativa) ou a ser responsiva. Eles sugerem que a organização deveria ser proativa e também responsiva em seu ambiente em termos de tecnologia e inovação, competição, clientes, entre outros aspectos. Para eles, a proatividade envolve tomar a iniciativa para perseguir oportunidades, iniciando, assim, ataques competitivos, ao passo que

a responsividade é a tendência para mover-se em função das ações dos competidores, respondendo agressivamente às suas ações, refletindo assim a dimensão agressividade competitiva.

Venkatraman (1989), em seu estudo sobre a orientação estratégica de negócios, também trata da proatividade como uma das dimensões do estudo. Segundo ele, a proatividade pode ser entendida 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.

Alguns pesquisadores, a exemplo de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), têm avaliado a proatividade no nível da organização considerando 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. Essas organizações consideradas 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 (DESS; LUMPKIN, 2005). Wiklund (1999) aponta que a organização que se antecipa aos concorrentes pode capitalizar oportunidades de mercado.

Com base em estudos que tratam da dimensão proatividade, apresenta-se no Quadro 9 um condensado de elementos que caracterizam essa dimensão.

Elementos que caracterizam proatividade	Autores
<p>Monitorar tendências.  Identificar futuras necessidades dos clientes.  Antecipar mudanças.  Antecipar problemas emergentes.  Forte tendência a estar à frente dos competidores na introdução de novas idéias ou produtos.</p>	<p>Lumpkin e Dess (1996, 2001);  Dess e Lumpkin (2005)</p>
<p>Normalmente inicia ações às quais os competidores respondem;  Freqüentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, etc.</p>	<p>Covin e Slevin (1989)</p>
<p>Moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias.</p>	<p>Miller e Friesen (1978)</p>
<p>Estar à frente no desenvolvimento de novos produtos, no desenvolvimento de novas tecnologias, na introdução de novos produtos ou serviços.</p>	<p>Miller (1983)</p>
<p>Produtos e serviços mais inovativos.  Mudanças contínuas em produtos e serviços.  Empresa criativa e inovativa.  Monitoramento contínuo do mercado.  Entrada em novos mercados.  Flexibilidade tecnológica, assegurada pela disponibilidade e pela acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços.  Múltiplas tecnologias.  Habilidade das pessoas em termos tecnológicos.  Foco em marketing e P&amp;D.  Planejamento orientado para problemas e para oportunidades.  Estrutura orientada para produtos/serviços.  Procedimentos de controle descentralizados e participativos.</p>	<p>Miles e Snow (1978)</p>
<p>Tendência a iniciar ataques competitivos.</p>	<p>Chen e Hambrick (1995)</p>
<p>Constantemente buscando novas oportunidades relacionadas às atuais operações.  Geralmente é a primeira a introduzir novos produtos e marcas no mercado.  Constantemente procurando por negócios que podem ser adquiridos.  Geralmente antecipam-se expandindo capacidades antes dos competidores.  Operações em avançados estágios do ciclo de vida são estrategicamente eliminadas.</p>	<p>Venkatraman (1989)</p>

**Quadro 9 – Elementos que caracterizam a dimensão Proatividade**

#### 2.4.4 Autonomia e seus elementos

A autonomia refere-se à ação independente de um indivíduo de levar adiante uma ideia ou uma visão. No contexto organizacional, refere-se à ação sem pressão organizacional. Assim, embora fatores como disponibilidade de recurso, ações de competidores rivais ou considerações organizacionais internas possam mudar o curso de iniciativas de novos negócios, eles não são suficientes para extinguir os processos empreendedores autônomos que lideram novos negócios: ao longo do processo, os atores organizacionais permanecem livres para agir independentemente e para tomar decisões chave (LUMPKIN; DESS, 1996).

A liberdade para agir de forma independente é essencial para a autonomia e, conseqüentemente, para o processo empreendedor. Em pequenas empresas, pesquisadores têm examinado o comportamento autônomo investigando a centralização da liderança e a delegação de autoridade. Segundo Miller (1983), organizações mais empreendedoras possuem líderes mais autônomos. Em seu estudo, identificou que, 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.

Segundo Lee e Peterson (2000), para que a dimensão autonomia seja forte, empreendedores devem operar dentro de culturas que os promovam à ação independente, a manter controle pessoal e a buscar oportunidades sem constrangimento social. 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).

Alguns elementos podem ser apontados como característicos da dimensão autonomia. O Quadro 10 apresenta um condensado desses elementos, proposto a partir da literatura.

<b>Elementos que caracterizam autonomia</b>	<b>Autores</b>
Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas. Pensamento e ação independentes. Pensamento criativo e estímulo a novas ideias. Encorajar iniciativas empreendedoras. Times de trabalho autônomos. Coordenar atividades autônomas. Medir e monitorar atividades autônomas.	Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)
Líderes com comportamento autônomo.	Miller (1983)
Culturas que os promovam à ação independente, para manter controle pessoal, e para buscar oportunidades sem constrangimento social.	Lee e Peterson (2000)

**Quadro 10 – Elementos que caracterizam a dimensão Autonomia**

#### **2.4.5 Agressividade competitiva e seus elementos**

A agressividade competitiva tem relação com a propensão da organização para, direta e intensamente, desafiar os competidores a 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, denominando-a de responsividade, ou seja, a resposta da organização, a partir das ações da concorrência, visando alcançar vantagem competitiva. Lumpkin e Dess (1996) apresentam dois exemplos que retratam a agressividade competitiva: quando uma organização entra num mercado já identificado por outros competidores e quando uma organização reduz os preços em resposta a uma mudança competitiva.

Alguns autores tratam o comportamento competitivo agressivo como sendo parte da proatividade, ou, então, não diferenciam os conceitos das duas dimensões, a exemplo de Covin e Slevin (1989) e Covin e Covin (1990). Embora estas duas dimensões sejam fortemente relacionadas, Lumpkin e Dess (1996) apontam que há uma importante distinção entre elas: a proatividade refere-se a como a organização relaciona oportunidades de negócios a novos negócios; já a agressividade competitiva tem relação com competidores, tratando de como as organizações respondem a tendências e demandas que já existem no mercado. De forma resumida, os autores sugerem que proatividade é uma resposta a oportunidades, ao passo que agressividade competitiva é uma resposta a ameaças (LUMPKIN; DESS, 2001). Eles ainda afirmam que ambas podem ocorrer seqüencialmente e dinamicamente em uma organização.

Venkatraman (1989) trata da agressividade competitiva como sendo a postura adotada por um negócio 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 e alcançar posição competitiva. 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 vontade de utilizar métodos de competição não convencionais no lugar de métodos tradicionais ou confiáveis. Exemplos disso, no caso de novos entrantes são: adoção de táticas não convencionais para desafiar os líderes da indústria; analisar e focar as falhas dos competidores; focar no alto valor adicionado a produtos enquanto gastos são cuidadosamente monitorados. No caso de organizações já existentes, algumas abordagens de agressividade competitiva podem ser: fazer as coisas de forma diferente; mudar o contexto, redefinindo os produtos ou serviços e seus canais de mercado ou escopo (LUMPKIN; DESS, 1996).



A partir da literatura, no Quadro 11 apresenta-se um elenco de elementos que caracterizam a dimensão agressividade competitiva nas organizações.

Elementos que caracterizam agressividade competitiva	Autores
Gastos agressivos (se comparados com os concorrentes) em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura.	Macmillan e Day <sup>13</sup> (1987, <i>apud</i> LUMPKIN; DESS, 2001)
Sacrifica a lucratividade para ganhar parcela de mercado. Corta preços para aumentar participação no mercado. Coloca preços abaixo da competição. Busca posição de participação no mercado às custas de fluxo de caixa ou rentabilidade.	Venkatraman (1989)
Mover-se em função das ações dos concorrentes. Responder agressivamente às ações dos concorrentes.	Chen e Hambrick (1995)
Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva. Melhora posição competitiva por entrar em mercados com preços muito baixos, copiando práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, ou marketing oportuno de anúncio de novos produtos ou tecnologias. Uso de métodos de competição não convencionais. É agressiva e intensamente competitiva. Adota postura competitiva do tipo desqualificar o competidor.	Lumpkin e Dess (1996, 2001); Dess e Lumpkin (2005)

**Quadro 11 – Elementos que caracterizam a dimensão Agressividade Competitiva**

A partir das diversas dimensões aqui abordadas, inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, alguns pontos de vista em relação à unidimensionalidade ou multidimensionalidade do construto OE têm aparecido na literatura. Miller (1983), tendo como base as três dimensões, inovatividade, assunção de riscos e proatividade, afirma que apenas organizações que possuem certo nível das três dimensões seriam consideradas empreendedoras, representando a unidimensionalidade da OE. Por outro lado, Lumpkin e Dess (1996) entendem que, embora as 5 dimensões da OE, as 3 propostas por Miller (1983), mais a autonomia e a agressividade competitiva, sejam centrais para entender o processo empreendedor, elas podem ocorrer em diferentes combinações, dependendo do tipo de oportunidade empreendedora que uma organização persegue. Assim, eles propõem a multidimensionalidade do construto.

<sup>13</sup> MACMILLAN, I. C.; DAY, D. L. Corporate ventures into industrial markets: dynamics of aggressive entry. **Journal of Business Venturing**, v. 2, p. 29–39, 1987.

Em sentido semelhante, Morris (1998) também afirma que a intensidade das dimensões pode variar, embora ele adote em seus estudos apenas a inovatividade, assunção de riscos e a proatividade. Em seu conceito de intensidade empreendedora, ele aponta que a variação de cada uma das dimensões depende do contexto e da situação.

Um dos argumentos a favor da possibilidade de diferentes combinações de dimensões da OE baseia-se nas diferentes tipologias de empreendedorismo propostas por diversos autores. Exemplo disso são os estudos de Schollhammer<sup>14</sup> (1982, *apud* LUMPKIN; DESS, 1996), que propõem 5 diferentes tipos de empreendedorismo: aquisitivo, administrativo, oportunístico, incubativo e imitativo. Em cada um desses tipos, o grau com que cada uma das dimensões – inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva - pode contribuir para um melhor desempenho da organização pode variar, constituindo assim variadas composições de OE.

\* \* \*

Considerando os estudos sobre as dimensões da OE, optou-se por adotar a proposta de Lumpkin e Dess (1996), que propõe as dimensões Inovatividade, Assumir risco, Proatividade, Autonomia e Agressividade competitiva, para estudar a OE nas organizações. Embora grande parte da literatura adote apenas 3 dimensões, a escolha das 5 como base para este estudo se justifica na medida em que se deseja uma proposta mais completa e abrangente.

Também se adota a proposição de Lumpkin e Dess (1996) relativa à multidimensionalidade do construto OE, não necessitando estar as cinco dimensões manifestadas em certo grau em uma organização para que ela seja considerada empreendedora.

A partir da revisão bibliográfica, elaborou-se uma primeira representação do construto da OE, organizado em dimensões e elementos, conforme apresentado no Quadro 12, resultado do primeiro esforço intelectual de consolidação baseado na literatura.

---

<sup>14</sup> SCHOLLHAMMER, H. Internal corporate entrepreneurship. In: KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (Eds.), **Encyclopedia of entrepreneurship**. 109-223. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1982.

Dimensões da OE	Elementos das dimensões da OE	Bibliografias
<p style="text-align: center;"><b>INOVATIVIDADE:</b> voluntariedade para inovar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos produtos ou serviços.</li> <li>- Novas linhas de produtos/serviços.</li> <li>- Mudanças em linhas de produtos/serviços.</li> <li>- Frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços.</li> <li>- Recursos financeiros investidos em inovação.</li> <li>- Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.</li> <li>- Ênfase em P&amp;D, liderança tecnológica e inovação.</li> <li>- Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado.</li> <li>- Criatividade e experimentação.</li> <li>- Investir em novas tecnologias, P&amp;D e melhoria contínua.</li> <li>- Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores.</li> <li>- Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica.</li> <li>- Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.</li> </ul>	<p>Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989) Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)</p>
<p style="text-align: center;"><b>ASSUNÇÃO DE RISCOS:</b> tendência a agir de forma audaz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operações geralmente caracterizadas como de alto risco.</li> <li>- Parece adotar uma visão pouco conservadora quando tomam decisões maiores.</li> <li>- Devido à natureza do ambiente, audaz, ampla variedade de ações é necessária para atingir os objetivos da organização.</li> <li>- Tipicamente adota (uma audaz) postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.</li> <li>- Entrar em mercados não testados.</li> <li>- Tomar emprestado grande porção de recursos financeiros.</li> <li>- Encorajar a assumir um risco formal em negócios</li> <li>- Encorajar a assumir risco financeiro</li> <li>- Encorajar a assumir risco pessoal</li> <li>- Caracterizadas com um comportamento de assumir riscos</li> </ul>	<p>Miller e Friesen (1982) Miller (1983) Covin e Slevin (1989) Venkatraman (1989) Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROATIVIDADE:</b> busca de oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoramento contínuo do mercado.</li> <li>- Identificar futuras necessidades dos clientes.</li> <li>- Antecipar mudanças.</li> <li>- Antecipar problemas emergentes.</li> <li>- É o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, a entrar em novos mercados, etc..</li> <li>- Normalmente inicia ações às quais os competidores respondem.</li> <li>- Empresa criativa e inovativa.</li> <li>- Planejamento orientado a problemas e busca de oportunidades.</li> <li>- Procedimentos de controle descentralizados e participativos.</li> <li>- Constantemente buscando novas oportunidades relacionadas às atuais operações.</li> <li>- Constantemente procurando por negócios que podem ser adquiridos.</li> <li>- Geralmente antecipam-se expandindo capacidades antes dos competidores.</li> <li>- Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida.</li> </ul>	<p>Miles e Snow (1978) Miller e Friesen (1978) Miller (1983) Covin e Slevin (1989) Venkatraman (1989) Chen e Hambrick (1995) Lumpkin e Dess (1996, 2001) Dess e Lumpkin (2005)</p>

Dimensões da OE	Elementos das dimensões da OE	Bibliografias
AUTONOMIA: ação independente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas.</li> <li>- Pensamento e ação independente.</li> <li>- Pensamento criativo e estímulo a novas idéias.</li> <li>- Encorajar iniciativas empreendedoras.</li> <li>- Culturas que os promovam à ação independente, para manter controle pessoal, e para buscar oportunidades sem constrangimento social.</li> <li>- Líderes com comportamento autônomo.</li> <li>- Times de trabalho autônomos.</li> <li>- Coordenar atividades autônomas.</li> <li>- Medir e monitorar atividades autônomas.</li> </ul>	<p>Miller (1983) Lumpkin e Dess (1996) Lee e Peterson (2000) Dess e Lumpkin (2005)</p>
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA: ação para superar os competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mover-se em função das ações dos concorrentes.</li> <li>- Responder agressivamente às ações dos concorrentes.</li> <li>- Busca posição de participação no mercado às custas de fluxo de caixa ou rentabilidade.</li> <li>- Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva.</li> <li>- Uso de métodos de competição não convencionais.</li> <li>- É agressiva e intensamente competitiva.</li> <li>- Adota postura competitiva do tipo desqualificar os competidores.</li> <li>- Sacrifica a lucratividade para ganhar parcela de mercado.</li> <li>- Corta preços para aumentar participação no mercado.</li> <li>- Coloca preços abaixo da competição.</li> <li>- Entrar em mercados com preços muito baixos (para melhorar posição competitiva).</li> <li>- Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso.</li> <li>- Faz marketing oportuno de anúncio de novos produtos ou tecnologias.</li> <li>- Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura.</li> </ul>	<p>Venkatraman (1989) Chen e Hambrick (1995) Lumpkin e Dess (1996, 2001) Dess e Lumpkin (2005) Macmillan e Day (<i>apud</i> Lumpkin e Dess, 2001)</p>

**Quadro 12 – Dimensões e elementos da Orientação Empreendedora e literaturas de base.**

Convém considerar que a literatura tem utilizado como principal referência para observar a OE em organizações uma escala desenvolvida por Covin e Slevin (1989)<sup>15</sup>, com base nos trabalhos anteriores de Khandwalla<sup>16</sup> (1976/77, *apud* COVIN; SLEVIN, 1989) e Miller e Friesen (1982). Ela aborda três dimensões da OE: inovatividade, assumir risco e proatividade, em formato de escala de intensidade de 7 pontos, com 3 questões para cada dimensão. Estudo mais recente (LUMPKIN; DESS, 2001) propôs 2 questões para uma quarta dimensão, a agressividade competitiva. Para os propósitos deste estudo, tais variáveis foram agregadas aos

<sup>15</sup> Pode-se citar alguns estudos a respeito da validação dessa escala em contextos diferentes, entre eles o de KNIGHT (1997), que a validou para países de idioma inglês e francês, e o de Kreiser, Marino e Weaver (2002), que a validou para outros 6 países.

<sup>16</sup> KHANDWALLA, Pradip N. Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, v. 7, n. 4, p. 21-51, Winter 1976/77.

elementos das dimensões da OE, posto que aqui se pretende ter um olhar mais aprofundado sobre a orientação empreendedora.

O Quadro 12 aqui apresentado constitui a primeira versão de uma base conceitual de OE elaborada para o estudo, que teve a aplicabilidade ou aderência verificada em estudo piloto, cuja descrição é feita na seção 4.3. A próxima seção apresenta a base conceitual de OE em sua versão final, após a realização do estudo piloto.

## 2.5 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

Diversos estudos têm se ocupado de tratar de aspectos que tenham relação com as dimensões da OE - Inovatividade, Assunção de riscos, Proatividade, Autonomia e Agressividade competitiva. Grande parte deles são estudos da literatura de estratégia, focando o gerenciamento estratégico, a decisão estratégica da organização, diferentes comportamentos estratégicos, entre outros temas, mas que contribuem significativamente para o aprofundamento das 5 dimensões da OE.

Este estudo, por sua vez, adota o uso dessas dimensões para compreender como a OE repercute em organizações, visando consolidar um conjunto de elementos que possibilitem guiar ações visando a OE. Esta seção apresenta o modelo teórico utilizado para a realização da pesquisa, bem como algumas considerações sobre a busca por elementos para guiar ações visando a OE.

### 2.5.1 Base conceitual de OE, suas dimensões, categorias e elementos

Tendo como respaldo ampla revisão bibliográfica sobre a orientação empreendedora e suas dimensões - Inovatividade, Assunção de riscos, Proatividade, Autonomia e Agressividade competitiva - foi possível identificar na literatura elementos que caracterizam cada uma dessas dimensões, conforme já

ilustrado do Quadro 7 ao Quadro 11 das seções anteriores deste capítulo e resumido no Quadro 12. Tais elementos retratam cada dimensão da OE no contexto organizacional e refletem os métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão adotados pelos gestores.

Com base nisso, partiu-se para a constituição de uma base conceitual de OE que permitisse visualizar o construto em níveis intermediários mais estratificados. Assim, a base conceitual de OE ficou constituída pelas cinco dimensões (LUMPKIN; DESS, 1996), cada uma delas composta por elementos identificados na literatura que, num momento posterior, foram categorizados pela pesquisadora de acordo com sua similaridade<sup>17</sup>, por ocasião de realização de estudo piloto.

Cabe lembrar que das 5 dimensões que constituem a base conceitual, 3 delas, inovatividade, assunção de riscos e proatividade, já estão amplamente consolidadas na literatura, tendo sido adotadas na grande maioria dos estudos sobre orientação empreendedora em organizações. Já a autonomia e a agressividade competitiva, propostas por Lumpkin e Dess (1996), bom tempo depois das primeiras, propostas por Miller em 1983, têm sido menos utilizadas.

É importante considerar que ao analisar os elementos das dimensões da OE para a constituição da base conceitual, foram identificados alguns casos de elementos com certa similaridade fazendo parte de diferentes dimensões. Um exemplo disso são os elementos da categoria Flexibilidade Tecnológica, que são apresentados na dimensão Proatividade, quando também poderiam fazer parte da dimensão Inovatividade. Nesse tipo de situação sempre se buscou refletir e discutir a respeito, adotando-se a postura de mantê-los, via de regra, como proposto pelos autores originais, mesmo que gerando certa sobreposição de alguns aspectos. Essa decisão baseou-se no argumento de que a base conceitual de OE pode ser utilizado com as 5 dimensões ou cada delas poderia ser tratada de forma individual. Neste último caso, a existência de um elemento em uma dimensão que, sob certo aspecto, já foi eventualmente abordado em outra, permite que a dimensão em si, quando tratada individualmente, fique mais completa.

Assim, o Quadro 13 apresenta a base conceitual de OE, suas dimensões, categorias e elementos adotada para a realização deste estudo.

---

<sup>17</sup> Essa categorização de elementos foi feita após a realização de estudo piloto, é melhor abordada na seção 4.3 e já constitui um dos resultado da tese.

Dimensão 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 comportamento de assumir riscos. Operações geralmente caracterizadas como de alto risco. Forte tendência para projetos de alto risco.
	Risco na decisão	Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões. Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. 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, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. Empresa criativa e inovativa. Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem. Forte tendência a se antecipar na introdução de novas 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.

Dimensão da OE	Elementos das dimensões da Orientação Empreendedora	
	Categorias	Elementos
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 uma 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. Copia 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.

**Quadro 13 – Base conceitual de Orientação Empreendedora: dimensões, categorias e elementos**

Fonte: Elaborada 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).

## 2.5.2 A busca por elementos que possibilitem guiar ações visando a OE

Alguns pesquisadores afirmam que o empreendedorismo é um comportamento transitório, sujeito a influências das situações e do ambiente, não sendo possível explicá-lo somente baseado em características pessoais (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Ele também diz respeito a questões culturais, tendo influência do sistema de valores de uma comunidade ou organização e da visão de mundo dos indivíduos (DOLABELA, 1999). Dessa forma, algumas pessoas engajam-se em comportamentos empreendedores respondendo a situações e oportunidades do ambiente, com base em valores e questões culturais.



O mesmo raciocínio pode ser aplicado às organizações. As diferenças de empreendedorismo entre uma organização e outra podem ser resultado de várias combinações que envolvem fatores individuais, organizacionais e ambientais (LUMPKIN; DESS, 1996). Ou seja, organizações em determinados ambientes, mais ou menos agressivos, podem ter comportamentos distintos em termos de empreendedorismo, os quais dependem do perfil das lideranças que estão à frente da organização, do tipo de estratégia adotada e da estrutura organizacional.

Dessa forma, além do ambiente, o comportamento empreendedor dos indivíduos também pode afetar a ação organizacional, refletindo mais ou menos o empreendedorismo nas organizações (WIKLUND, 1998). Em empresas onde a liderança é mais centralizadora, por exemplo, é possível que o empreendedorismo na organização seja reflexo do comportamento empreendedor do líder.

Assim, como a postura empreendedora é um fenômeno comportamental, ela pode ser gerenciada, e, possivelmente, diferentes organizações requeiram diferentes tipos de forças para estimular o empreendedorismo (MILLER, 1983). Para isso é necessário que haja condições adequadas e que sejam considerados alguns aspectos e elementos e a respectiva forma de trabalhá-los.

Assim, a partir dos elementos subjacentes à orientação empreendedora – neste caso as dimensões e elementos da OE –, comportamentos que refletem esses componentes empreendedores podem ser encorajados (COVIN; SLEVIN, 1991), para facilitar o comportamento empreendedor nas organizações. Para essa tarefa, é necessário conhecer as dimensões e os elementos mais importantes para determinado setor, para determinado contexto, para determinada organização, para então agir no intuito de potencializar, de facilitar, de estimular esse comportamento nas organizações. A busca por consolidar um conjunto de elementos que possibilite guiar ações visando a OE é um passo na direção de contribuir para o desenvolvimento desse comportamento nas organizações.

\* \* \*

Posto isso, cabe salientar que os elementos das dimensões da OE são de grande importância para este estudo, uma vez que constituem a principal fonte de informação para a realização da pesquisa, seja para a identificação de tais elementos na prática organizacional, seja para consolidar um conjunto de elementos que possibilitem guiar ações visando a OE nas organizações.

Seguindo o que parece ser consenso entre os pesquisadores, a teoria, abordada nesse capítulo que finda e a prática, que apresenta os resultados no capítulo 5, devem ser fortemente relacionadas, já que uma depende da outra, assim como uma é ponto de partida para a outra. Demo (1997, p. 28) afirma que a teoria precisa da prática para ser real, assim como a prática, da teoria para continuar inovadora: “toda teoria é remodelada pela prática, quando não rejeitada; toda prática é revista, por vezes, refeita na teoria. Nenhuma prática esgota a teoria, nenhuma teoria dá conta de todas as práticas”.

Assim, o que se pretende ao longo do estudo é demonstrar como acontece essa inter-relação entre teoria e prática, para a qual servirá de embasamento a base conceitual de OE, com os elementos e as categorias agregadoras. Mais especificamente, propõe-se identificar como a OE repercute na prática organizacional, e, com isso, consolidar um conjunto de elementos propostos pela literatura. Trata-se, pois, da busca pela confirmação da teoria na prática e da busca por agregar novos elementos à teoria, identificados a partir da prática.

Ao final deste capítulo de abordagem conceitual, que resume grande parte do esforço para a revisão de literatura necessária para a realização do estudo e que conclui com a apresentação da base conceitual de OE, já com elementos em categorias agregadoras propostas nesse estudo, cabe ainda fazer algumas considerações e até mesmo alguns questionamentos.

O primeiro deles decorre do fato de a literatura de base ser praticamente toda estrangeira, a qual tem servido de base para estudos brasileiros na temática. As dimensões retratam certo tipo de comportamento, mas os elementos são mais focados em práticas, em métodos, em estilos de decisão e na ação gerencial. É nesse sentido que fica um primeiro questionamento: será que os elementos da base conceitual repercutem nas organizações brasileiras?

Considerando que a economia brasileira tem sua base econômica em um grande número de micro e pequenas empresas, que, via de regra, tem na condução

o empreendedor que constituiu o negócio, será que a orientação empreendedora da organização tem relação direta com o comportamento do empreendedor em termos de atitudes empreendedoras baseadas nas dimensões da OE, ou seja, na inovatividade, na propensão a risco, na proatividade, na autonomia, no comportamento mais competitivo?

Sendo afirmativa a resposta ao questionamento acima, no caso de organizações de maior porte, onde há mais níveis gerenciais, será que ocorre o mesmo? A OE seria influenciada pela composição dos comportamentos dos diferentes indivíduos que estão à frente da gestão? Ou, ainda, há predominância da liderança central da empresa?

Um dos principais olhares deste estudo é sobre elementos que possibilitem guiar ações visando a OE, de modo a contribuir para o desenvolvimento desse comportamento nas organizações. Nesse sentido fica uma questão: os elementos apontados na base conceitual, caso repercutam nas organizações em menor ou maior intensidade, bastaria identificar formas de potencializá-los para que a orientação empreendedora repercutisse com maior intensidade nas organizações?

Se a resposta a essa última questão for afirmativa, haveria relação com o comportamento do gestor? Ou o grupo teria importante papel para “fazer a orientação empreendedora acontecer” na organização?

E mais, será que todos os elementos da base conceitual, uma vez confirmados na prática, são passíveis de ação para facilitação ou potencialização de tal elemento ou comportamento?

Enfim, outras tantas questões podem ser levantadas a partir do estudo bibliográfico realizado. Não é objetivo deste estudo responder a todas as levantadas, mas pretende-se que algumas delas sejam respondidas ao longo dos capítulos que seguem. As demais servirão para reflexão e respeito, e, quem sabe, para guiar pesquisas futuras nessa área.

\* \* \*

O capítulo a seguir trata do contexto de estudo, fazendo uma breve caracterização da indústria de software.

### 3 ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE: CONTEXTUALIZANDO O ESTUDO

Esta seção tem por objetivo apresentar o contexto do estudo<sup>18</sup>: organizações de software. Na seção 3.1 é apresentado um panorama da indústria de software, contemplando características e peculiaridades das organizações e alguns números de sua representatividade; na seqüência, na seção 3.2, são apresentados dados relativos ao setor no estado do Rio Grande do Sul, foco do estudo. Ao longo do texto são também apontados alguns aspectos mais abrangentes a respeito do setor de TI.

#### 3.1 UM PANORAMA SOBRE O SETOR DE SOFTWARE

A indústria de software, que integra as atividades do setor de Tecnologia de Informação e de Comunicação (TIC), tem se destacado pela elevada taxa de crescimento no mundo. Dados do Ministério da Ciência e da Tecnologia (NUNES, 2004) apontam que, além do destacado crescimento, o setor tem diversas particularidades, entre elas o fato de ter impacto direto na base produtiva de toda a economia e de ser fonte permanente de inovação e de diferenciação de produtos.

Tida como setor dinâmico, a indústria de software está entre os prioritários na atual política industrial brasileira (DESENVOLVIMENTO, 2006). De acordo com Carvalho Junior (2005), o setor de software, com foco em pesquisa e desenvolvimento, está diretamente relacionado com a inovação de processos, produtos e formas de uso. Conseqüentemente, tem efeito indutor de melhorias em outras cadeias produtivas e apresenta potencial para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

---

<sup>18</sup> Como já referido na seção 1.2, este setor foi escolhido tendo por base 2 motivos principais: a relativa facilidade de acesso e de domínio da área de estudos, posto ser o foco do grupo de pesquisa; por ser um setor com diversas características que denotam elementos de empreendedorismo, sugerindo que pode, potencialmente, haver certo grau de empreendedorismo, que permita melhor compreender como a OE repercute nas organizações.

Melo e Branco (1997) também apontam algumas características da indústria de software: a alta velocidade na introdução de inovações técnicas e no desenvolvimento de produtos, novos ou existentes; a competição acirrada; o baixo investimento em capital fixo; e a capacidade criativa e intelectual da mão-de-obra, que é o seu grande ativo.

Segundo Roselino (2007), autor do Relatório Setorial Preliminar do Setor de Software da FINEP, a indústria de software está no centro do atual processo de transformação tecno-econômica, identificado como sendo a construção da economia baseada no conhecimento ou na informação. Neste contexto, o papel do software está relacionado à tendência geral de penetração da informática nos mais diversos setores da economia.

Em sentido semelhante, Freire e Brisolla (2005) tratam do caráter transversal da indústria de software, que se configura como parte integrante das diferentes cadeias. Trata-se de um elo não só relevante, mas praticamente obrigatório, considerando a crescente internacionalização das atividades produtivas. Segundo os autores, o desenvolvimento de uma indústria de software local pode impulsionar o desenvolvimento regional. Eles apontam dois motivos para isso: (1) o software é um produto facilitador de interações, podendo contribuir com soluções específicas para redes de empresas localizadas na região e, portanto, estimular a capacidade inovadora e a competitividade destas redes; (2) o desenvolvimento de uma indústria de software requer a construção de competências que podem gerar sinergias para o desenvolvimento de outras atividades de alta tecnologia.

Melo e Branco (1997) observam o caráter estratégico da indústria de software, que se materializa com impacto na economia na medida em que, com o avanço da informatização, nenhum setor ou atividade econômica deixa de consumir software. Esse caráter estratégico do software é corroborado por Roselino (2007) que aponta e reforça sua importância, uma vez que é fator determinante de produtividade e de competitividade em diversos setores da economia.

Estudo sobre a indústria de software no Brasil, realizado pela SOFTEX, revela que a Indústria Brasileira de Software caracteriza-se por atender a forte demanda doméstica que desestimula a exportação; pela fragmentação do mercado nacional, com organizações de menor porte e avessas à cooperação; e pela inserção na economia política mundial de TI ainda desvinculada dos grandes centros. Contudo,

há uma série de forças importantes que caracterizam as organizações brasileiras de software, que contribuem para sua competitividade. Entre essas forças destacam-se a flexibilidade e a criatividade das empresas; a sofisticação de alguns de seus mercados-alvo, como, por exemplo, o setor financeiro e as telecomunicações; uma agressiva experimentação no mercado de produtos, se comparado com a China e a Índia (SOFTEX, 2002).

No Brasil, o surgimento de novas empresas de software é, muitas vezes, motivado pelo desenvolvimento de um produto inovador, freqüentemente a partir da iniciativa de estudantes e recém-formados com ideias inovadoras, sem necessidade de muito recurso financeiro. Contam com *know-how* técnico para a atividade, mas sem capacitação adequada em termos de gestão. Esse pode ser um dos fatores que contribuem para o quadro de elevada taxa de natalidade do setor, sendo criadas anualmente inúmeras empresas. Por outro lado, o setor também apresenta elevada taxa de mortalidade de empresas que não sobrevivem ao primeiro ano de operação (ROSELINO, 2007) . Essa facilidade para entrar no mercado, muitas vezes motivada pela própria TI, e, por outro lado, a dificuldade de manter-se nele, evidenciam a importância de desenvolver estudo na temática do empreendedorismo no setor.

Apesar da importância da indústria de software no contexto brasileiro, Roselino (2007) afirma que os elementos determinantes do desenvolvimento desta indústria e sua dinâmica são ainda deficientemente compreendidos, bem como os próprios contornos desta atividade não são claramente definidos. O autor afirma que essa falta de conhecimento está associada ao fato de que o software crescentemente penetra as demais atividades econômicas do setor de TIC, como é o caso das atividades voltadas à indústria de telecomunicações, por exemplo. Sendo assim, é mais pertinente compreender o software como elo de diversas outras cadeias produtivas, e não como uma cadeia produtiva particular.

Tentando representar em números a indústria de software, dados da OCDE de 2003 apontam que o mercado mundial de software passou de US\$ 90 bilhões em 1997 para aproximadamente US\$ 300 bilhões em 2001. A estimativa é que chegue a US\$ 900 bilhões em 2008 (ROSELINO, 2007). De acordo com estudo do IDC (International Data Corporation), a área de TI movimentou no Brasil, em 2005, US\$ 7,41 bilhões. Cerca de US\$ 2,72 bilhões são provenientes do segmento de software, que movimentou 15% a mais que no ano anterior. A área de serviços ficou

com US\$ 4,69 bilhões. Esses valores representam 1,2% do mercado mundial e 41%, do latino-americano. O mesmo estudo aponta uma perspectiva de crescimento médio anual desse setor superior a 11%, até 2009 (IDC, 2006).

Segundo estudo da SOFTEX (2002), entre 1991 e 2001, a participação do segmento de software no percentual do PIB brasileiro mais do que triplicou, passando de 0,27% para 0,71%. Da mesma forma, sua participação no mercado de TI cresceu dois terços, sendo considerado o segmento mais importante deste mercado, com a presença de empresas nacionais em quase todas as áreas do mercado de software, que rivalizam em competição aberta com empresas internacionais presentes no Brasil (SOFTEX, 2002).

### 3.2 O SETOR DE SOFTWARE NO RIO GRANDE DO SUL

No contexto gaúcho, foco deste estudo, alguns dados merecem destaque. Segundo informações da Agência de Desenvolvimento Polo RS, o Rio Grande do Sul deverá transformar-se no principal polo de informática do Brasil em poucos anos. Ao lado do conjunto de empresas de TI, automação industrial e 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 Municipal, da SOFTSUL (Associação Sul-Riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software) e das próprias empresas do setor (POLO RS, 2006).

Uma das características do setor de TI no Estado do Rio Grande do Sul é a presença de Polos de TI, que são importantes aglutinadores de organizações do setor. De acordo com dados da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado, existem oficialmente 11 polos; entretanto, a maior parte deles é apenas constituído como tal, ou seja, não apresentam características de Polo de TI de fato. Entre os principais Polos de TI do RS destacam-se os seguintes: Tecnopuc, Polo de Informática de São Leopoldo, Polo de Informática de Caxias do Sul, Parque

Tecnológico do Vale dos Sinos e Centro de Empreendedorismo e Parque Tecnológico de Canoas.

Buscando melhor ilustrar a configuração de tais polos, apresenta-se, no Quadro 14, uma caracterização sumária deles, sua localização e número de empresas.

<b>Pólo de TI</b>	<b>Localização</b>	<b>Caracterização</b>
TECNO PUC – Parque Tecnológico da PUCRS  www.pucrs.br/agt/tecnopuc	Situado junto à PUCRS, no município de Porto Alegre.	- Parque tecnológico multitemático, focado em três áreas: TIC; Energia e Física Aplicada; Ciências Biológicas, da Saúde e Biotecnologia. Seu negócio é ser habitat de pesquisa e inovação, potencializador do capital intelectual de seus atores. - Fundado em 2003, conta com 35 empresas.
Polo e Informática em São Leopoldo  http://www.unisinos.br/polo_unitec	Situado junto a Unisinos, no município de São Leopoldo, na região metropolitana de Porto Alegre.	- Tem seu perfil composto de uma Incubadora, um Condomínio e um Parque Tecnológico. Reúne, em um mesmo espaço físico, empresas da área de informática já atuantes no mercado, bem como procura facilitar o surgimento de novas empresas, preferencialmente relacionadas com a concepção e com a produção de TIs. - Fundado em 1999, conta com 27 empresas, sendo 9 incubadas, 10 no condomínio, 8 no parque tecnológico.
Polo de Informática de Caxias do Sul  www.polocaxias.com.br	Situado no município de Caxias do Sul, distante cerca de 100 quilômetros da capital Porto Alegre.	- Reúne empresas dos diversos segmentos do setor de informática, entre eles: conectividade, escola, hardware e software, além de órgãos do governo, entidades de ensino superior e entidades de classe, que atuam em conjunto para a discussão, elaboração e implementação de ações para o desenvolvimento do setor. - Fundado em 2002, conta com 56 empresas.
Parque Tecnológico do Vale dos Sinos  www.valetec.org.br	Situado no município de Campo Bom, tendo a Feevale como instituição de ensino superior e pesquisa vinculada.	- Concentra, num espaço físico único, empresas de base tecnológica já atuantes e consolidadas no mercado, novas empresas e o apoio técnico-científico de universidades e centros de pesquisa, como estratégia de cooperação multi-institucional no desenvolvimento de processos e produtos inovadores. Suas áreas prioritárias são: meio ambiente, energia, agropecuária e agroindústria, biotecnologia, automação e informática, telecomunicações, couro e calçados e design. - Fundado em 2002, conta com 23 empresas.
CECan – Centro de Empreendedorismo e Parque Tecnológico de Canoas  www.unilasalle.edu.br/cecan	Situado no município de Canoas, tendo o Uni La Salle como instituição de ensino superior e pesquisa vinculada.	- Suas áreas de concentração são: Tecnologias pró-alimentação, Eco tecnologias, Tecnologias da química fina e da farmoquímica, TIC e segmentos econômicos prioritários. - Fundado em 2003, conta com 26 empresas, sendo 11 incubadas, 3 domiciliadas, 12 incubadas externas.

**Quadro 14 – Caracterização sumária dos principais Polos de TI do estado do RS**



Cabe salientar que os polos de Campo Bom e de Canoas também concentram empresas de outros setores, além de TI. Outro aspecto a destacar é que, muitas vezes, os polos apresentam características distintas: o Polo de Informática em São Leopoldo, por exemplo, conta com organizações instaladas numa mesma área geográfica; já o Tecnopuc apresenta um ambiente de pesquisa e desenvolvimento (P&D), onde atuam profissionais da área de P&D das organizações, que estão instaladas em diferentes locais.

Apesar da existência de Pólos definidos, as organizações de software estão presentes em diferentes regiões do Estado, não apenas nos polos. Dados do 1º Censo das Empresas de TI do Rio Grande do Sul, realizado em 2005 pelo SEPRORGS (Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul), revelam que das 2.293 organizações levantadas, uma grande parcela está situada em Porto Alegre. São 854 organizações, o que corresponde a quase 40%. Na seqüência, outros municípios, também considerados principais em termos de número de empresas de TI, apresentam os seguintes números: 134 organizações em Caxias do Sul (5,8%); 103, em Novo Hamburgo (4,5%); 83, em Canoas (3,6%); 75, em São Leopoldo (3,3%); 64, em Pelotas (2,8%); 55, em Passo Fundo (2,4%); 54, em Santa Maria (2,4%); 48, em Lajeado (2,1%); e 41 em Bento Gonçalves (1,8%) (SEPRORGS, 2005).

O censo também destaca a existência de grande número de micro e pequenas empresas. Dados sobre a quantidade de colaboradores revelam que 10,7%, 245 organizações, não possuem colaboradores; 50,6%, 1.161 possuem de 1 a 5 colaboradores; 17%, 390, de 6 a 10 colaboradores; 10,4%, 239, de 11 a 20 colaboradores; e 6,8%, 155, mais de 20 colaboradores.

\* \* \*

Tendo feito essa breve contextualização do setor foco do estudo, a seguir é apresentado o método utilizado para a realização da pesquisa.

## 4 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o método utilizado para a realização da pesquisa. Na seqüência dessa introdução, é apresentada a estrutura da pesquisa, bem como cada etapa da sua realização. O capítulo finaliza com a apresentação de limites metodológicos do estudo.

Para que os resultados de uma pesquisa sejam fidedignos, é necessário que o pesquisador adote uma série de cuidados, em especial, a escolha e o uso adequado do método científico, a fim de legitimar os resultados da pesquisa. Embora não seja condição suficiente para o sucesso da pesquisa, o uso adequado do método é indispensável para o desenvolvimento bem sucedido da investigação e para a confiabilidade dos resultados (POZZEBON; FREITAS, 1997; HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1997).

Segundo Pozzebon e Freitas (1997, p. 2), “para enfrentar a complexidade do mundo real e detectar-lhe as estruturas invisíveis, é preciso adotar métodos. Sem métodos, a ciência não progride, as organizações menos ainda”. Demo (1997, p. 31) ressalta a importância do cuidado metodológico, também distintivo da qualidade do trabalho científico:

Embora a questão metodológica seja tipicamente instrumental, o descuido implica inevitavelmente mediocridade, seja porque o trabalho não apresenta ordenamento e planejamento adequado, seja porque não se investe na precisão conceitual e teórica, não se manifesta competência no tratamento dos dados e da realidade como tal, e sobretudo porque não aparece maturidade metodológica no sentido de saber definir ciência e postar-se diante do desafio como sujeito competente.

Segundo Campomar (1991), quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, tomando os mesmos cuidados, obterá resultado idêntico. Contudo, esse resultado pode ser afetado por diferentes aspectos, como o contexto, a cultura, etc. A preocupação, neste sentido, é explicitar com grau de detalhe e clareza a maneira como foi realizado esse estudo, de forma que se alguém desejar replicá-lo tenha condições de fazê-lo.

Apresenta-se, a seguir, a estrutura da pesquisa, a descrição de cada etapa de realização, bem como os limites do estudo.

#### 4.1 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa é considerada de natureza exploratória, uma vez que pretendeu buscar a compreensão de determinado fenômeno (SELLTIZ *et al.*, 1967). Para a realização dos objetivos propostos, fez-se uso especialmente de dados qualitativos (MASON, 1996).

O trabalho de investigação envolveu mais de uma técnica de coleta de dados e de observação da realidade, o que caracteriza a pesquisa como multimétodo (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993; MINGERS, 2003).

A Figura 2 procura ilustrar as etapas desenvolvidas para a realização da pesquisa e seu encadeamento.

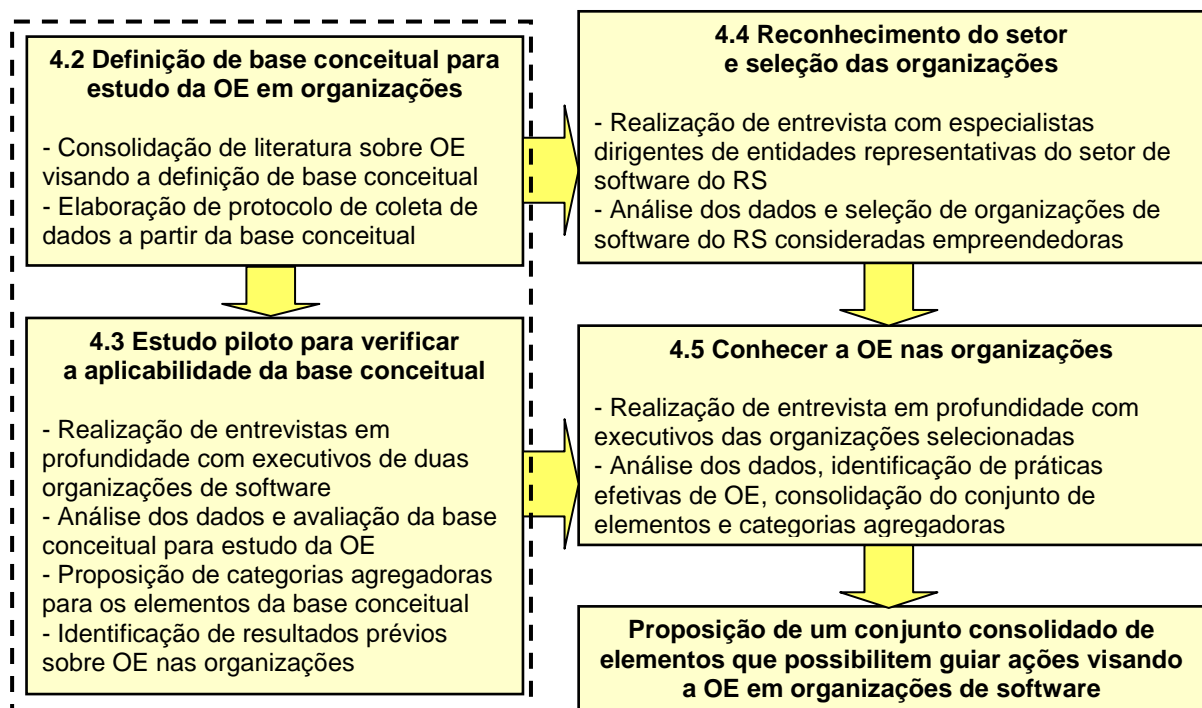


Figura 2 – Desenho de pesquisa

A revisão bibliográfica, parte integrante do estudo, é fundamental em toda e qualquer pesquisa, pois permite o conhecimento da teoria e o embasamento para realização da pesquisa.

Castro (1977) afirma que a teoria deve ser a base para a decisão do caminho a ser seguido pelo pesquisador, pois restringe a amplitude dos fatos a serem estudados, ajuda a definir os tipos de fatos que são pertinentes, os fenômenos que devem ser estudados e sob quais pontos de vista.

Selltiz *et al.* (1967) apontam que a contribuição que resulta da relação entre teoria e pesquisa deve ser mútua: a teoria pode indicar áreas em que a pesquisa tende a ser produtiva; pode resumir os resultados de vários estudos específicos; pode dar uma base para explicação e predição. Os resultados da pesquisa podem verificar as teorias já criadas; podem esclarecer conceitos teóricos e sugerir novas formulações, ou ampliar as já apresentadas.

Tendo como base a revisão bibliográfica, foram desencadeadas as etapas da pesquisa apresentadas na Figura 2, descritas nas seções que seguem.

#### 4.2 DEFINIÇÃO DA BASE CONCEITUAL PARA ESTUDO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) EM ORGANIZAÇÕES

No capítulo 2, seção 2.5.1, tratou-se brevemente da base conceitual apresentada no Quadro 13. Nesta seção, descreve-se um pouco mais sua constituição, que é uma etapa importante da realização da pesquisa.

A partir do estudo teórico, é possível elaborar modelos, que são uma forma de abstração simplificada da realidade no sentido de que não podem representar todos os aspectos dela, como, por exemplo, a complexidade, perigos e mudanças contínuas (ROTEMBERG, 1988 *apud* LUCIANO, 2002)<sup>19</sup>. No entanto, por meio desses modelos, é possível ter *insights* sobre fenômenos a serem estudados (FRANKFORT-NACHMIAS; NACHMIAS, 1996). Assim, embora alguns modelos

---

<sup>19</sup> ROTHENBERG, Jeff. The nature of modeling. In: FLOOD, R.; CARLSON, E. R. **Dealing with complexity – an introduction of the theory and application of system science**. New York: Plenum Press, 1988.

pareçam um tanto abstratos, o desafio do pesquisador é tê-los como base para a elaboração de hipóteses e como guia para a verificação dessas hipóteses na complexidade social.

Pozzebon e Freitas (1997) afirmam que a construção do conhecimento é marcada pela incansável busca de evidências que comprovem hipóteses formuladas. Para isso é importante o cuidado na estruturação da teoria de base, para que ela ressalte a conexão entre os fenômenos em estudo, através da apresentação dos pressupostos de base ou das hipóteses que estão na origem das suas indagações (HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1997).

Assim, à medida que o pesquisador compreende os processos que ligam os resultados de estudos isolados às formulações teóricas, aumentará a significação da sua contribuição (SELLTIZ *et al.*, 1967), como também contribuirá para a qualidade da pesquisa, fator que merece atenção.

Esta etapa da pesquisa, a definição de base conceitual de OE, foi viabilizada a partir de ampla revisão bibliográfica sobre a temática, bem como de diversas discussões orientando-orientador. Buscou-se verificar o que a literatura tem apresentado sobre o construto orientação empreendedora, suas dimensões e os elementos, para que se pudesse adotar uma base conceitual que fosse bastante abrangente e, de certa forma, referendada por autores reputados na literatura internacional, para melhor orientar a realização de pesquisa empírica.

A base conceitual de OE foi consolidada a partir da literatura, tendo como embasamento especialmente os estudos de Miller e Friesen (1978, 1982), Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Dess e Lumpkin (2005). Também foram agregados elementos de Miles e Snow (1978), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995), Lee e Peterson (2000) e Macmillan e Day (*apud* Lumpkin e Dess, 2001). Foi possível identificar as cinco principais dimensões da OE (Inovatividade, Assunção de riscos, Proatividade, Autonomia e Agressividade competitiva), bem como os elementos que caracterizam cada uma das dimensões. Uma primeira versão da base foi apresentada anteriormente no Quadro 12 (imediatamente após a seção 2.4.5) e a versão final adotada no estudo no Quadro 13 (seção 2.5.1).

A fim de verificar a utilidade e uso potencial da base conceitual aqui proposta, esta foi apresentada e discutida nos grupos de pesquisa em que a autora participa

(GIANTI e GESID, ambos do PGG/EA/UFRGS). Também foi elaborado ensaio teórico a respeito e submetido a congresso e revista da área, tendo sido apresentado em sessão interativa sobre o tema empreendedorismo em congresso da área em 2007, bem como publicado em revista nacional da área em 2008. As referidas publicações podem ser verificadas em Martens e Freitas (2007 e 2008). Tendo em vista o nível de exigência e uma já certa tradição desses veículos, pode-se, de certa forma, considerar que foi de interesse potencial o uso da base conceitual proposta. Após isso, foi realizado estudo piloto para verificação da aplicabilidade da base conceitual, conforme relatado na seção 4.3.

A base conceitual de OE (apresentada em sua versão final no Quadro 13, seção 2.5.1) ficou constituída de dimensões, categorias e elementos, estes últimos representando os métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão gerencial utilizados para agir de forma empreendedora. Ela foi adotado como base para a realização da pesquisa, dando suporte a diferentes etapas: na elaboração do roteiro para as entrevistas com especialistas, que então permitiram selecionar (de forma mais criteriosa) organizações consideradas empreendedoras; na elaboração do protocolo de coleta de dados para a realização das entrevistas junto às organizações; na análise dos dados coletados, tendo sido a base para a organização e análise dos dados e resultados.

O protocolo de coleta de dados utilizado nas entrevistas foi elaborado fortemente fundamentado na base conceitual, contemplando os elementos e dimensões da orientação empreendedora. Na seqüência, são abordados aspectos sobre a verificação da aplicabilidade da base conceitual e do protocolo, realizada por meio de estudo piloto.

#### 4.3 ESTUDO PILOTO PARA VERIFICAR A APLICABILIDADE DA BASE CONCEITUAL

Tendo definido a base conceitual para o estudo da OE em organizações (primeira versão), e elaborado o protocolo de coleta de dados, buscou-se verificar a sua aplicabilidade junto a duas organizações de software, setor definido como contexto para a realização da pesquisa (mais detalhes sobre contexto no capítulo 3).

As duas organizações foram escolhidas considerando atuarem com produtos/serviços de software, já consolidadas no mercado (com mais de 10 anos de atuação), uma delas é referência em sua região de atuação como desenvolvedora de software de gestão, outra é uma das pioneiras no Estado na atuação com produtos e serviços de software baseados na internet. Estão localizadas em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul (uma na região metropolitana de Porto Alegre e outra no interior do Estado). O fácil acesso às organizações foi importante para que se pudesse ter uma maior abertura para discussão com os entrevistados a respeito da base conceitual utilizada, com o objetivo de verificar sua aplicabilidade e possível aperfeiçoamento, bem como buscando obter evidências prévias sobre a prática da OE nessas organizações.

Os dados foram coletados a partir de entrevista em profundidade com executivos, um de cada organização, em ambos os casos, o sócio majoritário, gestor da organização.

A entrevista em profundidade encoraja os respondentes a compartilhar o máximo de informações, em um ambiente sem constrangimento, guiada por algumas questões de orientação (COOPER; SCHINDLER, 2003).

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora de forma bastante livre, orientadas pelo protocolo de coleta de dados (MISHLER, 1986; CRESWELL, 1998). Tiveram duração de cerca de uma hora e trinta minutos cada, tendo sido gravadas e depois transcritas para a realização da análise. A transcrição das duas entrevistas totalizou 34 páginas, tendo uma delas 15 e outra 19 páginas. Todas as dimensões foram abordadas pela entrevistadora e desenvolvidas pelo entrevistado de maneira satisfatória.

A análise dos dados do estudo piloto baseou-se na interpretação dos dados obtidos, que foram agrupados segundo as dimensões e elementos da base conceitual de OE, a fim de explorar satisfatoriamente os dados apontados pelos entrevistados. Utilizou-se assim a estratégia de análise baseada em proposições teóricas proposta por Yin (2005), com técnicas de análise qualitativa (MASON, 1996).

Ao realizar as entrevistas, com base em elementos de cada uma das dimensões da OE, identificou-se certa similaridade entre alguns elementos, o que resultou em respostas idênticas por parte dos executivos. Essa constatação remeteu à necessidade de agrupar os elementos de acordo com sua similaridade, criando, assim, categorias de elementos dentro de cada dimensão da OE. Esse reagrupamento dos elementos também permitiu melhor situá-los no contexto organizacional, bem como facilitar a análise das futuras entrevistas. A partir do estudo piloto, pôde ser feita a primeira melhoria na base conceitual, com a proposição de categorias agregadoras.

O uso da base conceitual na realização das entrevistas do estudo piloto permitiu identificar (obter informações sobre) a maior parte dos elementos a partir da interação com cada executivo. Os itens que geraram alguma dúvida durante as entrevistas foram trabalhados na seqüência, sofrendo os ajustes necessários. Trataram-se de poucos itens, o que resultou em pequenos ajustes na base conceitual por meio de revisão da redação de alguns elementos, eventual problema de tradução ou interpretação de outros, onde se recorreu à literatura de base para elucidar tais situações.

Assim, o estudo piloto proporcionou algumas adequações na base conceitual de OE, sendo sua versão final apresentada no Quadro 13, na seção 2.5.1, e no protocolo de coleta de dados, com sua versão final apresentada no Apêndice A, bem como permitiu verificar a aderência ou aplicabilidade da base conceitual.

O estudo piloto também permitiu identificar a presença ou ausência das dimensões e dos elementos da OE, bem como obter resultados prévios sobre a OE nas 2 organizações e a busca por esse comportamento nas organizações em questão, conforme relatado no trabalho MARTENS; FREITAS; ANDRES (2008). Posto que as 2 entrevistas se mostraram adequadas, e que não houve alteração substancial do protocolo de coleta de dados, tais dados poderiam ter sido agregados



aos dados coletados na pesquisa completa, para análise em conjunto no capítulo de análise de resultados. Contudo, para valorizar o fato de as outras entrevistas terem sido oriundas de pessoas criteriosamente indicadas, preferiu-se não considerá-las.

#### 4.4 RECONHECIMENTO DO SETOR E SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Como já explicitado no capítulo 3, o setor de software foi o contexto de aplicação deste estudo, mais especificamente organizações de software do estado do Rio Grande do Sul, consideradas empreendedoras.

Alguns aspectos, entre outros, que contribuíram para a escolha deste setor são: a característica inovativa como fator crítico (ROSELINO, 2007); um dos setores considerados prioritários pela política industrial brasileira, além de haver crescente interesse nacional na produção de software (DESENVOLVIMENTO, 2006); setor alvo de interesse por parte de entidades e instituições de ensino e pesquisa no que se refere ao desenvolvimento das organizações e ao desenvolvimento do empreendedorismo.

Nessa etapa da pesquisa, buscou-se reconhecer o setor, com o intuito de contextualizar o meio em que se pretendia realizar o estudo. Também nessa etapa da pesquisa foram identificadas e selecionadas as organizações a serem pesquisadas na seqüência.

Foram de fato realizadas 3 atividades distintas: na primeira, foram buscados dados secundários sobre o setor, busca na internet, etc.; na segunda, foram buscados dados primários em contato direto com especialistas de entidades representativas do setor; na terceira, foram escolhidas as organizações alvo da pesquisa.

#### **4.4.1 Coleta de dados secundários: pesquisa bibliográfica e na web**

Inicialmente, buscaram-se dados secundários sobre o setor de software, por meio de pesquisa bibliográfica e de pesquisa na Web. Foram analisados artigos científicos que tratam do setor, documentos técnicos sobre o setor, dados disponíveis em sites Web de entidades setoriais, pesquisas realizadas por entidades, entre outros.

Esses dados permitiram fazer uma caracterização do setor de software, dos aspectos de mercado, de características e peculiaridades das organizações de software, bem como apresentar dados numéricos sobre a indústria de software e o setor de TI no Brasil e no Rio Grande do Sul, aspectos sobre a constituição do setor no Estado, a presença de Polos de TI, dados do Censo das Empresas de TI, entre outros. Essa visão do setor de software é apresentada no capítulo 3.

#### **4.4.2 Coleta de dados primários: entrevista com especialistas**

Num segundo momento, buscaram-se dados primários, por meio de entrevistas com especialistas do setor de software, com o intuito de obter de dirigentes de entidades representativas do setor uma percepção sobre o empreendedorismo no setor e a indicação de organizações de software que se destacam – pela visão e experiência dos entrevistados – como empreendedoras. Cooper e Schindler (2003) sinalizam a entrevista com especialistas como adequada no escopo de pesquisa qualitativa exploratória para se obter informações de pessoas influentes ou bem informadas a respeito de um determinado contexto. Para isso foi feito contato com as 3 principais entidades representativas do setor no Rio Grande do Sul e com uma entidade empresarial que tem desenvolvido um conjunto de projetos e ações no setor de software, tendo sido possível realizar 3 entrevistas.

No contato com as entidades, inicialmente por telefone, com o dirigente principal, foi feita uma breve explanação a respeito do estudo e o agendamento da entrevista.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2007, com três profissionais considerados qualificados para os objetivos que se pretendia, ou seja, uma visão sobre o empreendedorismo no setor e a indicação de organizações consideradas empreendedoras, tendo em vista seu envolvimento diário com organizações de software e longa experiência à frente do setor.

Para conduzir as entrevistas, foi utilizado um roteiro explicativo dos conceitos do estudo, das dimensões da orientação empreendedora e dos aspectos que se pretendia buscar para identificar organizações empreendedoras (Apêndice B). Inicialmente, questionava-se o especialista a respeito da sua visão da indústria de software no RS considerando o conceito de orientação empreendedora, e, na sequência, que indicasse organizações empreendedoras segundo o conceito adotado.

A conversa com cada um dos entrevistados foi conduzida de forma bastante livre. As entrevistas foram gravadas e a pesquisadora fazia anotações sobre o que ia sendo conversado. As entrevistas tiveram duração de cerca de 1 hora cada uma.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa. Passou pela escuta atenta das entrevistas gravadas, pela leitura da transcrição, bem como pela identificação dos pontos importantes abordados na conversa, sempre considerando a literatura de base. Como resultado, obteve-se um panorama geral do empreendedorismo no setor, construído a partir da visão dos 3 especialistas, apresentado no capítulo de análise de resultados, na seção 5.1.1. Foram identificadas organizações de software do estado do RS apontadas como empreendedoras, que serviram de base para a realização da continuidade da pesquisa.

#### **4.4.3 Seleção das organizações a serem pesquisadas**

Para a identificação de organizações de software empreendedoras que serviriam de base para a realização da pesquisa, solicitou-se a cada um dos especialistas que, a partir de seu conhecimento do setor e com base no conceito de

orientação empreendedora e suas dimensões, apontassem organizações de software do Estado que se destacavam como empreendedoras.

À medida que o entrevistado citava uma organização, também lhe era solicitado que desse uma breve explicação do motivo que o levava a sugerir tal organização, bem como informasse quem seria a pessoa mais adequada para a entrevista.

Também se procurou obter do especialista sua percepção das 5 dimensões da orientação empreendedora em cada uma das organizações elencadas por ele, bem como informações relativas ao porte das organizações; o tempo de atuação; se participa ou não de algum polo tecnológico, incubadora ou grupo setorial; o que a diferencia das demais organizações e que a define como orientada para a ação empreendedora.

Na seção 5.1.2 são apresentadas informações sobre as organizações indicadas pelos especialistas, e suas percepções a respeito. Considerou-se que essas organizações do setor, cuja legitimidade de escolha é atribuída aos especialistas, possibilitariam ter uma representação fidedigna do setor, no que tange à questão de OE, e, por isso, tais organizações foram adotadas para a realização da pesquisa.

#### 4.5 CONHECENDO A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta etapa da pesquisa, buscou-se conhecer as práticas efetivas de OE nas organizações selecionadas na etapa anterior, com a finalidade de identificar e de compreender como elementos e dimensões repercutem em organizações de software, com o objetivo de consolidar um conjunto de elementos que possibilitem guiar ações visando a OE nessas organizações.

Para atingir este objetivo, utilizou-se o método de entrevistas de profundidade (MISHLER, 1986; MASON, 1996). Malhotra (2001) aponta-o como um método de obtenção de dados qualitativos. O entrevistador começa com uma pergunta genérica e o rumo subsequente da entrevista é determinado pela resposta inicial, pelas

sondagens do entrevistador para aprofundar a pesquisa e pelas respostas do entrevistado. Foi, pois, empreendida uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa (HAIR *et al.*, 2005). A seguir é feito um relato da realização das entrevistas.

#### **4.5.1 Coleta de dados: entrevistas em profundidade**

O contato com as empresas se deu inicialmente por telefone, onde se solicitava pela pessoa indicada pelo especialista. Quando em contato com a pessoa referida, foi feita uma breve explanação sobre a pesquisa, sobre a indicação da empresa pelo especialista, e se procedeu o agendamento da entrevista.

Na oportunidade, quando o executivo solicitava maiores informações, era enviado um e-mail explicativo, com apresentação da pesquisa e solicitação de agendamento da entrevista, conforme Apêndice C. Algumas vezes não foi possível conversar com o executivo no contato telefônico, mas com uma secretária. Nessas ocasiões também foi enviado o e-mail sobre a pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no formato de entrevista em profundidade, que consiste em uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, com um entrevistador altamente treinado, no caso a própria pesquisadora.

Inicialmente, foi entregue ao executivo uma carta de apresentação (Apêndice D). Em seguida, foi feita uma breve explicação dos conceitos centrais da pesquisa, orientação empreendedora e suas 5 dimensões: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Em seguida solicitava-se ao executivo que falasse livremente a respeito desses aspectos em sua organização.

À medida que a conversa evoluía, a pesquisadora fazia alguma intervenção buscando mais detalhes sobre aspectos relevantes dentro dos conceitos do estudo, visando assim guiar de forma mais adequada a entrevista, no intuito de obter considerações sobre os elementos contemplados no protocolo de coleta de dados (Apêndice A, já referido anteriormente), muito embora a ordem deste raramente era praticada posto a característica da entrevista.

O fraseado das perguntas, a ordem de sua formulação e a seqüência da conversa acabavam sendo influenciados pelas respostas do entrevistado, o que é

corroborado na literatura, onde se observa que a sondagem feita durante a entrevista tem importância decisiva para a obtenção de respostas significativas (Malhotra, 2001).

Procurou-se usar na sondagem perguntas do tipo “Poderia me dar mais detalhes sobre isso?”, “Que exemplos ilustrariam essa situação?”, “De que forma isso ocorre?”, “Isso ocorre/se manifesta de forma clara?”, “O que provoca tal comportamento/situação?”, “O que impede isso de se manifestar?”, entre outras.

As entrevistas, realizadas nas próprias empresas, foram gravadas e posteriormente transcritas. A transcrição foi realizada por pessoal de apoio e de iniciação científica, devidamente treinado para essa finalidade. Ficou-se com a nítida impressão de que a base de dados resultante tem potencial de exploração em termos da realidade gerencial.

Após essa etapa, a pesquisadora escutou as entrevistas gravadas e conferiu minuciosamente a transcrição, visando certificar-se da veracidade dos dados, bem como para fazer eventuais ajustes necessários, para então proceder à análise. Essa fase, que durou de abril a outubro, além da coordenação da doutoranda, contou com a colaboração de uma equipe de 3 pessoas, que auxiliou na organização dos dados, a fim de facilitar, na seqüência, sua exploração para chegar aos resultados.

#### **4.5.2 Análise dos dados coletados**

A pesquisa qualitativa tem ganho mais espaço nas pesquisas da área. “[...] a objetividade dos dados coletados em uma pesquisa não é mais condição suficiente para a compreensão de um fenômeno, [...] a subjetividade que vai permitir compreender as verdadeiras razões do comportamento [...]” (FREITAS; JANISSEK, 2000, p. 12).

Conforme proposto por pesquisadores da área, para ter o domínio do assunto em termos de subjetividade que a temática enseja, as entrevistas transcritas foram analisadas de forma exploratória, essencialmente qualitativa (LEE; LIEBENAU; DeGROSS, 1997). A quantificação à qual se recorreu limitou-se a, por vezes,

quando oportuno, destacar quantos entrevistados evidenciaram um argumento ou outro.

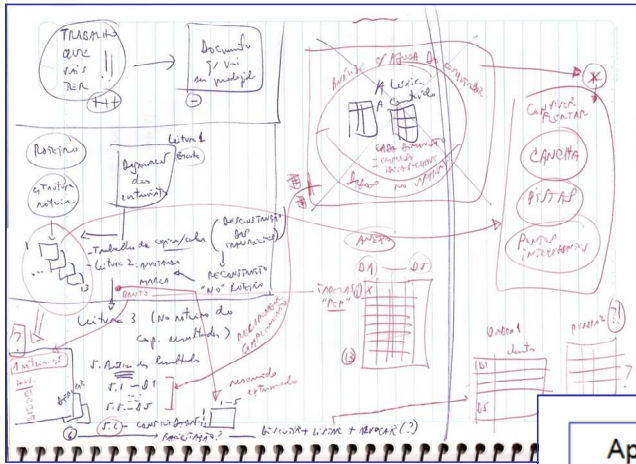
Nosso grupo de pesquisa (<http://www.ea.ufrgs.br/gianti>) é referência nacional (FREITAS; MARTENS, 2008) e vem utilizando já há 15 anos técnicas e adaptações de técnicas de análise de textos – conhecidas como análise de conteúdo (FREITAS; MOSCAROLA, 2000; FREITAS; JANISSEK, 2000), com maior ou menor grau de uso do computador como auxiliar. Tal foi o caso nos trabalhos de Oliveira (1999), Luciano (2004), Testa (2006), Costa (2007), Andriotti (2008), entre outros.

Segundo Holsti (*apud* FRANKFORT-NACHMIAS; NACHMIAS, 1996, p. 324), amplamente definida, análise de conteúdo é “qualquer técnica para a elaboração de inferências, pela identificação objetiva e sistemática, de características específicas de mensagens”. Bardin (1977) também apresenta argumento neste mesmo sentido.

Neste estudo preferiu-se adotar uma estratégia mais onerosa em tempo, com uma leitura mais cuidadosa e repetitiva, que permitisse uma maior segurança nas elaborações e na seleção de depoimentos para sustentar a elaboração. A organização dos dados foi feita em mais de um arquivo, por vezes juntando todas as respostas a um mesmo item, outras vezes marcando no texto bruto trechos inerentes a um certo tema ou especificidade ou elemento com potencial interesse de uso em algum argumento do pesquisador (impresso para posterior trabalho em computador).

Esta forma de trabalho se mostrou mais apropriada, após um rápido teste pela pesquisadora, após discussão orientando-orientador, posto que a técnica a ser utilizada teria que propiciar não só resultados efetivos, mas ao mesmo tempo contornar questões de prazo de trabalho (5 dimensões, volume de texto a analisar, diversos elementos a checar, novos elementos a identificar, texto a elaborar, etc.), o conforto de estar na direção certa e se a atividade permitir chegar a ‘bom porto’, a motivação para a realização da tarefa, bem como o ritmo de trabalho intenso (FREITAS; MARTENS, 2009).

Em função dessas escolhas de estratégia de análise de dados, toda uma ‘engenharia’ de preparação de dados foi concebida em conjunto com o orientador, a qual se ilustra de forma geral na Figura 3 a seguir.



Desenho da ‘engenharia’ de preparação de dados para a realização da análise das entrevistas, envolvendo todas as etapas necessárias (ilustração feita pelo orientador).

Explicação sumária do desenho da ‘engenharia’ de preparação de dados, com etapas e leituras realizadas, desde a escuta das entrevistas até a conclusão da análise dos dados e seu relato.

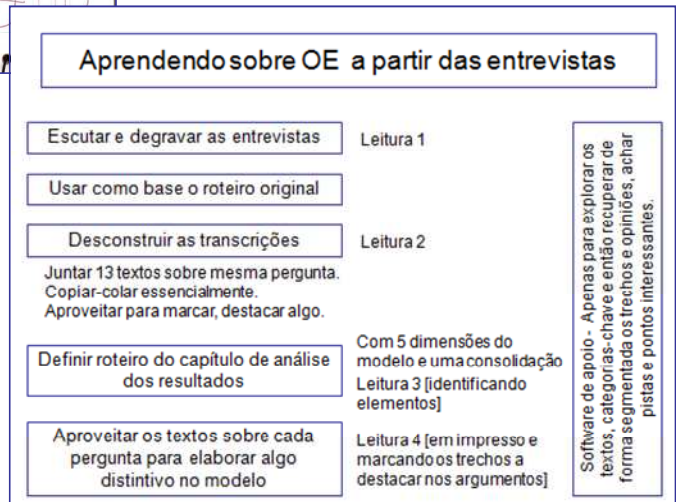


Figura 3 – A ‘engenharia’ de preparação de dados para a análise

Eis a síntese das etapas da análise dos dados:

- 1) Leitura das entrevistas transcritas para assimilação do teor de cada uma.
- 2) Ordenação dos textos transcritos das entrevistas, cada uma individualmente, segundo o roteiro de organização dos dados coletados que contém as dimensões e elementos da OE (conforme Apêndice E).
- 3) Junção das falas dos entrevistados sobre cada elemento de cada dimensão da OE, para que cada elemento fosse contemplado com as falas de cada executivo.
- 4) Leitura das falas sobre cada elemento das dimensões da OE, agora reunidas, para compreensão da realidade apontada pelos entrevistados e posterior organização para redação do capítulo de análise dos resultados, procurando identificar exemplos de como, na prática, tais elementos repercutem nas organizações, bem como para identificar situações de destaque.



- 5) Redação do capítulo de análise dos dados usando trechos das falas dos executivos; procurou-se destacar situações de cada elemento das dimensões da OE, exemplos de como na prática tais elementos repercutem nas organizações, bem como procurou-se identificar situações de destaque ou que merecessem ser incluídas na base conceitual de OE, assim como alguma referência de quantificação possível, mas sempre com base no total de depoimentos recolhidos.
- 6) Avaliação dos elementos e categorias da base conceitual de OE a partir das entrevistas, no sentido de confirmar a identificação dos elementos nas organizações, bem como a proposição de eventuais ajustes na base conceitual e a eventual inclusão de novos elementos em cada das dimensões.

Assim, de certa forma, seguiu-se a orientação de Tesch<sup>20</sup> (*apud* GODOY, 2006), que sugere que a análise deve incluir uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, a fim de ajudar o pesquisador a se mover dos dados empíricos para o nível conceitual. Enfim, como se tratam de entrevistas em profundidade, na análise dos dados buscou-se interpretar os dados textuais, agrupando-os em categorias, fazendo uso de análise de conteúdo e análise de discurso (MYERS, 1997).

Segundo Krippendorff (1980), a análise de conteúdo, técnica utilizada neste estudo, ajuda a realizar inferências válidas e replicáveis para o contexto. Sendo este estudo baseado em entrevistas, esta técnica mostra-se adequada ao tipo de dado coletado. Como o comportamento, opiniões e idéias se manifestam de forma verbal ou escrita, o uso desta técnica exige paciência, disciplina, imaginação e rigidez, entre outras características, conforme destacam Freitas e Janissek (2000). Estes autores observam ainda que é fundamental que seja feita, a priori, uma vasta busca na literatura e que o instrumento seja reflexo deste estudo, onde as diferentes dimensões tenham suporte teórico.

Seguindo a metodologia do estudo piloto, na análise buscou-se interpretar os dados, agrupando-os em categorias, segundo as dimensões e elementos da OE.

---

<sup>20</sup> TESCH, R. (1990). **Qualitative research**: analysis types and software tools. London: The Falmer Press, 1990.

Assim, os elementos das dimensões que constam na base conceitual de OE refletem os temas da análise temática, num esforço exploratório e qualitativo, o que também retrata o uso da estratégia de análise baseada em proposições teóricas proposta por Yin (2005). De fato, busca-se amparo na prática gerencial para corroborar os elementos que compõem a OE, assim como eventualmente a identificação de novos elementos que permitam enriquecer a base conceitual inicialmente consolidada a partir da literatura.

Bardin (1977, p. 104) fala em “unidades de registro”, que consistem na “unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e, de forma secundária, à contagem freqüencial”. Nesse sentido, procurou-se agrupar os depoimentos em elementos e em categorias, destacando alguma peculiaridade por vez.

Para tal, serviu de guia a base conceitual proposta, bem como suas dimensões e elementos. É o que Bardin (1977) chama de análise temática: segundo ele, é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. Como temas, foram definidas as dimensões, as categorias e elementos, previamente definidos a partir da base conceitual inicialmente proposta e enriquecida no piloto realizado.

Optou-se, também, pela divisão do capítulo de resultados, capítulo 5, em diferentes seções, cada qual correspondendo a uma dimensão da base conceitual de OE.

Porfim, Bardin (1977) define como regra de enumeração o modo de contagem das unidades de registros. Neste caso, trata-se da presença ou ausência, como também a frequência em alguns momentos é apontada (sobretudo em relação ao total de entrevistados).

#### 4.6 LIMITES (METODOLÓGICOS) DA PESQUISA

O intuito em explicitar os limites da pesquisa já neste ponto do trabalho é possibilitar ao leitor a leitura dos resultados com base ou pressuposto nos elementos informacionais aqui colocados. São elencados os julgados mais relevantes, entre outros que podem existir.

O protocolo e a consolidação da literatura são resultado do esforço teórico e de estudos da pesquisadora, com apoio e supervisão do orientador, tendo como base autores mundialmente expoentes no tema e fontes indexadas, etc., além da validação de face, possibilitada pelo contato com 2 executivos, em 2 entrevistas piloto. Essas entrevistas se mostraram ricas em termos de potencial de informação coletada e de engajamento que provocaram nos entrevistados.

Optou-se por não agregar aos dados finais as 2 entrevistas piloto realizadas, a fim de preservar a fonte de dados resultante do contato com os especialistas no setor. Essa decisão fortalece o estudo e nosso poder de argumento.

Para a realização deste estudo, no qual se pretendia buscar organizações com um certo perfil, sendo um dos critérios, organizações que tivessem OE, um limite poderia ser a dificuldade de identificar organizações que evidenciassem maior número de dimensões de OE. Para tal, foi realizada atividade com especialistas, a fim de identificar organizações que pudessem de forma mais efetiva e legítima compor a base na qual se buscaria coletar os dados.

Na análise de dados realizada para apresentação dos resultados não se recorreu a uma técnica mais apurada de quantificação que pudesse embasar, na seqüência, um procedimento mais específico de validação, ou seja, seria difícil imaginar o mesmo resultado na validação por um outro pesquisador, este tendo seguido a mesma base conceitual. Outro pesquisador talvez fosse escrever de forma diferente os resultados, ou enquadraria ou identificaria de outra forma novos elementos. Até porque o domínio, a leitura prévia, o envolvimento de cerca de 6 anos com o tema são aspectos que, de uma forma ou outra, afetam a compreensão, a intuição, a leitura do subliminar, enfim, a capacidade de associação e de identificação, seja de aspectos ou características de um elemento ou outro da base

conceitual num dado trecho lido, seja de novos elementos a serem eventualmente incluídos na base. A menos que se identificasse alguém com perfil similar, o que não foi possível. Por isso, o próprio pesquisador fez uma revisão dos elementos e das categorizações realizadas (KRIPPENDORFF, 1980). Essa revisão foi feita por meio de leitura e releitura, pelo autor, em momentos distintos, com intervalo de tempo, permitindo confirmar a categorização dos elementos e mesmo os elementos destacados da literatura.

Naturalmente, este estudo exploratório não pretende generalização, mas elencar, enriquecer uma base conceitual, que pode servir de embasamento a outras pesquisas, bem como para diagnósticos ou planos de ação.

Os dados foram coletados num setor que se julga pujante, engajado, entretanto, diversos outros setores mereceriam que lá fossem coletados dados, para então se poder falar de forma mais abrangente. Mesmo dentro do setor, outro poderia indicar, com outros critérios, um conjunto de outras organizações para serem alvo de coleta de dados.

Como já foi dito, um outro pesquisador, com outro background poderia eventualmente ter uma outra percepção ou mesmo condução do processo de entrevista, o que talvez determinaria outra qualidade e profundidade dos dados coletados. O mesmo pode ser aplicado ao processo de análise dos dados e de elaboração dos resultados.

A subjetividade na análise é um aspecto que pode ser classificado como limitante. Contudo, esforço de estudo, de leitura e de reflexão foi feito na tentativa de minimizá-lo, tendo pelo menos *estabilidade* na interpretação, nas diferentes leituras realizadas pelo pesquisador, por ocasião da interpretação dos resultados. Segundo Krippendorff (1980), este é um dos aspectos que dá uma certa confiabilidade ao resultado.

As empresas são, na maioria, de Porto Alegre/RS. Logo, aspectos como diferenças culturais, regionais, etc., certamente teriam um papel neste estudo.

\* \* \*

O capítulo 5 a seguir apresenta os resultados da pesquisa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados do estudo. Está constituído de 2 partes: a primeira traz resultados decorrentes da etapa de reconhecimento do setor e seleção das organizações, realizada por meio de entrevista com especialistas do setor; a segunda apresenta os resultados decorrentes da etapa que buscou conhecer práticas efetivas de orientação empreendedora em organizações de software, realizada por meio de entrevista em profundidade com executivos de organizações empreendedoras do estado do RS.

A seção 5.1, primeira parte do capítulo, apresenta, inicialmente, uma breve caracterização da OE no setor de software do RS, a partir da visão de 3 dirigentes de entidades representativas do setor. Num segundo momento, é feita a descrição sumária das organizações empreendedoras indicadas pelos especialistas e finaliza-se com breve caracterização das organizações cujos executivos foram entrevistados.

A seção 5.2, segunda parte do capítulo, apresenta os resultados decorrentes da realização de entrevistas em profundidade com 13 executivos de organizações de software. Ao longo da seção, trata-se das 5 dimensões da OE, suas categorias e elementos, tendo como base as entrevistas realizadas, com o objetivo de ilustrar como a OE repercute nas organizações e consolidar um conjunto de elementos (e categorias agregadoras), que fazem parte da base conceitual de OE.

### 5.1 CONTEXTO DA PESQUISA E LEGITIMIDADE DOS DADOS

Esta seção tem como principal objetivo evidenciar a legitimidade da escolha das organizações para a realização dessa pesquisa. Para isso, são apresentados os resultados de entrevistas realizadas junto a especialistas dirigentes de entidades do setor de software do estado do Rio Grande do Sul, contexto de aplicação da pesquisa.

A organização do setor de software no estado do RS é hoje liderada por 3 entidades setoriais principais e também conta com um conjunto de projetos e ações desenvolvidas por uma entidade empresarial (não específica do setor). Essas 4 instituições foram contatadas para essa etapa da pesquisa: a ASSESPRO – Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet; o SEPRORGS – Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul, a SOFTSUL – Associação Sul-Riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software e o Projeto Setorial de Software e Serviços do Estado do RS, do SEBRAE/RS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul.

Das 4 entidades contatadas, foi possível realizar entrevista em 3, sendo excluído o SEPRORGS, posto que o representante da entidade não pôde participar da entrevista na data agendada. Posteriormente, não foi mais possível compatibilizar agenda. Os especialistas que participaram do estudo são brevemente descritos a seguir:

- Consultor do Projeto Setorial de Software e Serviços do Estado do RS, do SEBRAE/RS, coordenador do projeto desde a sua criação, há pouco mais de 3 anos. Mantém contato muito próximo com as cerca de 200 organizações participantes, localizadas em diversas regiões do Estado. Antes desta função, ele já atuava junto a organizações do setor como consultor e também empresário. O Projeto Setorial de Software busca colaborar com o desenvolvimento do Setor de Software e Serviços no Rio Grande do Sul, para aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas, através de ações que contribuam com melhorias gerenciais, tecnológicas e mercadológicas, o que resulta na maximização dos resultados das empresas participantes. É uma iniciativa das seguintes entidades: ASSESPRO/RS, PGQP, Estado do RS, através de sua Secretaria de Ciência e Tecnologia, SEBRAE/RS, SEPRORGS e SOFTSUL.
- Diretor Presidente da SOFTSUL, atua na entidade desde a sua fundação, e, há 3 anos, no atual cargo. A SOFTSUL é uma entidade associativa do setor, de abrangência estadual, constituída há 15 anos, que objetiva o desenvolvimento sócio-econômico e o aumento da competitividade do setor

produtivo de Tecnologia da Informação e da Comunicação, especialmente da indústria brasileira de software e serviços correlatos. Situada em Porto Alegre/RS, conta com quase 200 organizações associadas.

- Diretor Superintendente da ASSESPRO (Regional RS), atua há 11 anos na entidade e há 5 anos como diretor superintendente. A ASSESPRO é uma associação de empresas de TI existente no Brasil todo, com cerca de 25 anos no RS. Seu objetivo é representar os interesses de seus associados visando contribuir com o fortalecimento das empresas de informática regidas por leis brasileiras e a representação institucional dos seus interesses perante as autoridades públicas e outros organismos, nacionais e estrangeiros. A entidade, situada no TECNOPUC – Parque Científico e Tecnológico da PUCRS, em Porto Alegre/RS, conta com quase 200 associados no Estado.

Considerando a larga experiência dos especialistas junto ao setor foco do estudo [organizações de software], o convívio diário com organizações do setor, além do fato de estarem à frente de entidades que são articuladoras e que lideram as atividades do setor no Estado, entendeu-se que seriam as pessoas mais adequadas a indicar organizações de software que se destacam como empreendedoras no RS. Esse é um dos principais aspectos que legitimam a escolha das organizações para a realização da pesquisa a partir da indicação dos especialistas.

Os resultados das entrevistas com especialistas, apresentados a seguir, retratam uma visão geral da orientação empreendedora no setor e uma descrição sumária das empresas por eles indicadas para o presente estudo.

No capítulo 3, é apresentado um panorama do setor de software, contemplando características, peculiaridades e números do setor, bem como são apresentados dados relativos ao setor no estado do Rio Grande do Sul. Aqui o propósito é fazer uma abordagem mais focada no setor considerando aspectos de OE em organizações de software consideradas empreendedoras segundo os especialistas entrevistados.

### **5.1.1 Uma visão geral da orientação empreendedora em organizações de software**

Considerando o conceito de OE e suas dimensões, foi solicitado aos três especialistas entrevistados que falassem a respeito de sua percepção em relação às empresas de software no RS. A visão dos entrevistados a respeito do contexto geral não foi unânime, como é possível verificar no relato que segue.

Um dos especialistas respondentes, aqui identificado como Especialista 1, considerou as empresas de software muito pouco empreendedoras, de acordo com o conceito de OE, que leva em conta as dimensões Inovatividade, Assunção de riscos, Proatividade, Autonomia e Agressividade competitiva. Nas palavras do entrevistado fica claro seu olhar sobre as organizações em geral.

[...] tem algumas empresas que talvez se caracterizem por essas características, mas não são muitas. Principalmente falando de micro e pequenas empresas. (Especialista 1)

Cabe salientar que a grande maioria das organizações de software são micro e pequenas empresas (SEPRORGS, 2005). Boa parte das micro e pequenas empresas apresentam diversas limitações nos processos de gestão (MARTENS; FREITAS, 2006), entre as quais a relação com o mercado, além de outras, que dificultam o bom desempenho da organização. O próprio entrevistado aponta que as organizações que se destacam em termos de empreendedorismo normalmente já superaram as dificuldades básicas e já se encontram num patamar, em que se preocupam com inovações, com ser proativo e competitivo no mercado, entre outros aspectos. Poucas estariam nessas condições, na visão dele.

Essa percepção do Especialista 1 é corroborada, de certa forma, pela de outro entrevistado, aqui identificado como Especialista 2, que denota um olhar semelhante ao primeiro.



Eu vejo a indústria de software do RS muito pouco engajada nesses cinco itens, com exceção de algumas pequenas empresas, porque mais de 90% das nossas empresas da indústria de software são de pequenas e médias empresas, e essas pequenas empresas não tem muito fôlego para ter todos esses itens, principalmente assumir riscos, que é um dos itens que talvez seja mais complicado para todos. (Especialista 2)

Segundo ele, poucas empresas de software de fato possuem as cinco dimensões da orientação empreendedora. Cabe aqui lembrar que a OE de uma organização pode ser constituída de diferentes combinações das dimensões, não necessariamente com as 5, dependendo do ambiente e do contexto onde a organização atua (LUMPKIN; DESS, 1996; KREISER; MARINO; WEAVER, 2002). Contudo, o que se buscava junto aos especialistas, além de percepção a respeito do setor, era, sobretudo, a identificação de organizações que potencialmente tivessem maior orientação empreendedora, com maior número de dimensões, para melhor compreender práticas efetivas de OE.

O Especialista 2, ao abordar cada uma das dimensões da orientação empreendedora no setor de acordo com sua percepção, no que se refere à dimensão assunção de riscos, observa que normalmente uma empresa trabalha com determinada tecnologia, mas para sair dessa tecnologia, para renovar um software, por exemplo, ela faz muita pesquisa, não assumindo, portanto, altos riscos. Já em relação à dimensão agressividade competitiva, o entrevistado acredita que esta seja uma característica mais comum. Ele facilmente identifica várias empresas, conhecidas no mercado, com grande agressividade competitiva, que respondem às tendências, que se movem rapidamente em função das ações de concorrência e respondem agressivamente a elas. Em relação à proatividade, facilmente identifica diversas organizações com essa dimensão da orientação empreendedora.

Já em relação à inovatividade, o Especialista 2 acredita que há poucas empresas que se destacam nessa dimensão. Segundo ele, a estrutura da realidade local é de organizações pequenas, baseadas em softwares de uma única linha, uma grande quantidade de ERPs, sistemas administrativos. Há ainda uma grande quantidade de empresas que não é focada, isto é, faz vários tipos de softwares. Segundo ele, as realmente focadas têm mercado daqui pra frente. Ainda, de acordo com o entrevistado, sem estar focado é difícil investir em novas idéias, novidades e

experimentos. Se acontecem, é depois de uma pesquisa em que a empresa começa a trabalhar com uma nova ferramenta que identifica sua potencialidade. Ele lembra o diferencial do parque tecnológico da PUCRS, o Tecnopuc, onde há empresas que geram inovação, pesquisas, mas aponta que são poucas em relação ao conjunto de organizações do Estado. Ainda, referindo-se à inovatividade, o entrevistado aponta uma queixa da indústria:

Nossa indústria diz que não tem mais inovação por falta de incentivo financeiro, de questões tributárias acessíveis, então o pouco recurso que ela tem não é direcionado para essa área de inovação. (Especialista 2)

Segundo o entrevistado, o estado que atualmente mais aplica na inovação é Pernambuco. No Rio de Janeiro também já existem iniciativas neste sentido. Já no Rio Grande do Sul alguns municípios, como Campo Bom e Caxias do Sul, estão desenvolvendo ações no sentido de gerar fundos específicos para fomentar o crescimento e o desenvolvimento das pequenas empresas. Além disso, existem fundos como o FINEP, que apoiam a pesquisa e a inovação, mas são poucas empresas que conseguem entrar nesse processo, talvez por não conseguirem mostrar a inovação de seus projetos. O fato é que o RS está cada vez recebendo menos incentivo para a inovação desses fundos setoriais, o que abre campo para um grande trabalho a ser feito neste sentido.

O terceiro dirigente de entidade do setor entrevistado, aqui denominado Especialista 3, relatou uma percepção diferente da dos dois anteriores, retratada aqui com suas próprias palavras:

Eu acho que na média, um pouco acima da média, as empresas de software 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)

Ele atribui as dimensões da orientação empreendedora como sendo parte do perfil das pessoas que estão à frente das organizações. Segundo ele, a agressividade competitiva de que uma organização depende de quem a concebeu. Isto é, se o executivo entende que inovação é importante, vai induzir a isso; se ele

entende que qualidade é importante, vai desenvolver um programa de qualidade interna e motivará as pessoas para isso. O mesmo ocorre com a autonomia. Ele a atrela às lideranças, ao intraempreendedorismo, à motivação por resultado, natural e espontânea em algumas pessoas, mas não em outras. Muitas vezes ela é decorrente de situações criadas para isso, como benefícios, incentivos, ganhos, recompensas que a empresa oferece para incentivar essa postura. Ainda referindo-se ao intraempreendedorismo como parte da autonomia, o Especialista 3 acredita que nas empresas de software ele está presente, identificado na característica das pessoas de tomarem a frente, de decidirem de forma autônoma, sem precisar aguardar a decisão da alçada superior, bem como na iniciativa de enfrentar um problema, retratando elementos de autonomia que a literatura tem apontado (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996).

Em relação à proatividade, para o Especialista 3, a maior parte das empresas de software do Estado são proativas. Para ele, a proatividade se aplica tanto na busca de mercado, como também tem a ver com inovação, haja vista que se a empresa quer estar à frente, ela precisa ser inovadora, isto é, apresentar ao mercado algo que não existe, ou, apresentar de forma diferente o que já existe. Ele acredita que a proatividade também está relacionada com a agressividade competitiva, pois a empresa que não é proativa não tem agressividade competitiva, o que corrobora com idéias apresentadas na literatura (COVIN; SLEVIN, 1989; COVIN; COVIN, 1990).

O entrevistado salienta que a própria dinamicidade do setor de software, onde as tecnologias se renovam com uma velocidade muito grande – um projeto de tecnologia com mais de 6 meses está obsoleto já na fase de construção, ou de desenvolvimento – o que exige que as empresas internalizem em sua cultura o comportamento, o perfil empreendedor, sob pena de não sobreviverem no mercado. A percepção do executivo é inovar em função de adaptação ao mercado, bastante comum em setores mais dinâmicos (DOUGHERTY, 2004).

O Especialista 3 conclui sua percepção a respeito da orientação empreendedora nas organizações, relacionando a presença das dimensões com o bom desempenho organizacional, da seguinte forma:

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)

Considerando as entrevistas com os três especialistas, fica claro o olhar do Especialista 1 e do Especialista 2 sobre micro e pequenas empresas. Segundo a percepção de ambos, poucas organizações se destacam em termos de orientação empreendedora. Já o Especialista 3 tem um olhar mais direcionado ao mercado e ao setor de software com um todo. Compara-o com demais setores, salientando que este setor está acima da média em termos de empreendedorismo.

De um modo geral, pode-se depreender das entrevistas com os especialistas que há alguns elementos de empreendedorismo no setor, que aparecem com destaque em algumas organizações, muito embora esses elementos estejam ainda presentes em poucas organizações, considerando o conjunto delas.

De acordo com a visão geral dos entrevistados, especialmente de 2 deles, o setor é constituído por grande quantidade de micro e pequenas empresas, que, em termos de orientação empreendedora, ainda parecem ser bastante carentes. Por outro lado, ao refletir sobre as dimensões da OE, os especialistas logo identificaram casos que se destacam no setor em termos de empreendedorismo. Esses casos, sumariamente descritos na seção que segue, constituíram a base para a continuidade da pesquisa.

### **5.1.2 Identificando organizações de software consideradas empreendedoras**

O principal aspecto que se buscou junto aos especialistas foi a identificação de organizações que, na percepção deles, destacam-se no setor como organizações empreendedoras (tendo em vista o conceito de orientação empreendedora). Cada deles indicou entre 5 e 8 organizações, sendo que 3 foram citadas por mais de um, e no conjunto totalizaram 18 diferentes empresas, localizadas em Porto Alegre (11), São Leopoldo (3), Novo Hamburgo (3) e Caxias do Sul (1).

A seguir é feita uma breve caracterização a respeito dessas empresas, no intuito de demonstrar a visão dos especialistas sobre tais organizações, indicadas por eles como empreendedoras. As organizações serão aqui identificadas como Organização 1 até Organização 18.

A Organização 1 é uma empresa de destaque em virtude do crescimento do faturamento e da expansão de mercado. Segundo o especialista, ela tem grande agressividade competitiva, assume riscos, inova, é proativa e tem autonomia. Com cerca de 15 anos de atuação, é altamente profissionalizada.

A Organização 2 também é apontada pelo especialista como uma empresa altamente empreendedora. Ele aponta que fica clara a presença das cinco dimensões da orientação empreendedora. Com atuação especialmente no mercado de telecomunicações, a empresa está internacionalizando seus negócios: abriu escritório nos EUA, tem parceria na China. É uma empresa bastante proativa, inovativa, está à frente em seu mercado, tem visão e agressividade competitiva bem interessante, segundo o especialista.

A Organização 3 destaca-se, na visão do especialista, pela qualificação dos processos. Apresenta orientação empreendedora, que evidencia a presença das 5 dimensões. Atua no mercado há cerca de 15 anos. A organização é uma das maiores provedoras de serviços de TI presente em 9 das 10 maiores indústrias do estado do Rio Grande do Sul.

A Organização 4 foi destacada por um dos especialistas devido ao caráter inovativo e de investimento em pesquisa e desenvolvimento. Segundo o especialista, um ponto que chama atenção nessa organização é o fato de recentemente ter recebido recursos não reembolsáveis de um edital de subvenção econômica do SEBRAE e da FINEP. Como contrapartida, a empresa está comprometida em investir considerável valor em pesquisa e desenvolvimento ao longo de 2 anos. Este não é um fato comum nas organizações de software do Estado, especialmente em se tratando de micro e pequenas empresas. O especialista aponta que essa organização retrata um patamar de empresa diferente da grande maioria, com outro nível de exigência, onde há um comportamento constante de se estar atento a tudo, de estar olhando o mercado; ela conhece seus concorrentes a nível mundial; ela está se propondo a fazer um produto que é pra ser

uma terceira geração de qualidade de dados, um produto inovador a nível mundial. Em suma, ela apresenta uma série de características inovadoras.

A Organização 5 é uma pequena empresa bastante inovadora e proativa. Atua com soluções para tecnologias móveis. Com atuação nacional, seus clientes são, na maioria, empresas de grande porte. Está situada em um dos principais Polos de TI do Estado.

Situada entre as maiores empresas de TI do Brasil, a Organização 6, com 20 anos de atuação, é hoje um grupo multinacional. Realiza muita pesquisa e atua com diversas ferramentas. Com estratégias de crescimento bem definidas, possui diversas unidades no país e no Rio Grande do Sul, onde a unidade está situada em um dos principais Polos de TI.

A Organização 7 atua em um nicho específico para o qual produz softwares. Há cerca de 20 anos no mercado, o especialista aponta que a empresa tem se destacado pela busca de recursos para inovação.

A Organização 8 tem uma particularidade no seu setor de atuação, oferecendo softwares para um setor específico no qual a empresa tem grande competência e know-how. Ela já foi constituída com o foco para atender tal nicho de mercado, a partir da identificação de uma oportunidade. É uma pequena empresa, e segundo o especialista, apresenta uma grande agressividade competitiva. Também está situada em um dos principais Polos de TI.

A Organização 9 também é apontada como uma empresa extremamente empreendedora. É um grupo bastante ativo e em crescimento. Um ponto de destaque é a estratégia de associativismo para o crescimento, na busca por expansão de mercados. Ou seja, por meio de aquisição de empresas, de fusão, de incorporação ao grupo, a organização tem tido grandes resultados em termos de ampliação de mercado, muitas vezes pela simples incorporação de novos clientes em decorrência da incorporação de uma empresa ao grupo. Apresenta uma grande agressividade competitiva, é inovativa e bastante proativa. Já esteve presente em um Polo de TI com um grupo de pesquisa.

Também com cerca de 20 anos de atuação, a Organização 10 destaca-se por ter desenvolvido um esquema de rede para crescer. Criou-se uma rede de cerca de 25 colaboradores, todos micro e pequenas empresas, que estão buscando a complementaridade, ou seja, unir competências para construir algo em conjunto.

Talvez haja aqui uma inovação organizacional, de acordo com a opinião do especialista. Em nível estadual, eles são o maior fornecedor do seu tipo de software. Já para competir no mercado nacional ainda são pequenos, mas, nesse aspecto, a rede também pode ser um diferencial.

Também situada em um dos principais Polos de TI do Estado, a Organização 11 é uma empresa com quase 20 anos de atuação, que inova muito e tem uma agressividade competitiva muito interessante, conforme o especialista que a citou. Em 2006 fez uma fusão, o que a tornou de abrangência nacional. Empresa de médio porte, atualmente tem unidades em 5 estados brasileiros. É tida como referência em seu segmento no mercado nacional. Seus clientes, na maioria, são grandes empresas. Já a maioria dos concorrentes são multinacionais.

A Organização 12 tem como um de seus pontos altos a inovatividade. Segundo o especialista, estão constantemente investindo em pesquisa e desenvolvimento. Na opinião do especialista todas as dimensões da orientação empreendedora são manifestadas na organização, através das características dos próprios executivos. É uma empresa bastante competitiva e com muita agressividade no mercado. A linha de produtos da empresa é algo que merece destaque, pois são softwares embarcados que se aplicam a equipamentos intensos em software. Há 25 anos no mercado, e situa-se em um dos principais Polos de TI do Estado.

A Organização 13 tem uma característica peculiar pelo fato de ser decorrente da fusão de 5 pequenas empresas e com isso ganhou porte. Ela tem cerca de 50 colaboradores e, em decorrência da fusão, pode aparecer para o mercado com um porte maior, apesar de ainda ser pequena. Ela está começando a ter uma outra estrutura, posicionando-se com um escopo de soluções muito mais amplo, com um portfólio muito mais amplo. Segundo o especialista, com quase nada de esforço, apenas com a união das empresas, eles estão conseguindo posicionar-se de uma maneira diferenciada no mercado, servindo de exemplo para as demais. Na visão do especialista, na nascente disso tudo há uma inovação organizacional na forma de fazer isso acontecer, e, é claro, também há muito de risco nesse processo.

A Organização 14, segundo o especialista, é uma empresa que cresceu exponencialmente nos últimos anos, sendo hoje uma das empresas de software que mais fatura no RS. É vista pelo especialista como uma empresa extremamente empreendedora. Como empresa de serviços, talvez sua inovatividade esteja nos processos, nos modelos de gestão. É uma empresa que percebeu que para poder ampliar o seu negócio era necessário prospectar outros mercados. Assim já abriu unidades em São Paulo e Curitiba. Tem 18 anos de atuação no mercado, é de médio porte e está situada em um dos principais Polos de TI do RS. Ele retrata o crescimento exponencial da empresa da seguinte forma:

Ela nasceu do tamanho de todas as outras, passou pelos problemas que todas as outras tiveram, e enquanto que eles estão com um faturamento bastante expressivo, outras que tiveram as mesmas condições estão faturando 60 vezes menos, 70 vezes menos. (Especialista 3)

A Organização 15 trabalha com um software específico para um segmento, que é reconhecido nacionalmente como o melhor. Atuando há 18 anos no mercado, está atualmente vendendo a solução para a Europa. Já possui clientes no México e na China. Considerando tratar-se de uma pequena empresa, o fato de ter seu produto já em outros países é um diferencial em relação a outras do setor. De acordo com o especialista, a organização tem um perfil interessante de empreendedorismo no que se refere ao seu posicionamento, talvez também à inovação, como também tem bastante de assunção de riscos.

A Organização 16 é destacada pelo especialista devido à inovação de produto, à característica de fazer um produto bastante inovador para o mercado local. A essência do produto é a identificação por biometria, como também soluções para o trânsito. Com cerca de 20 anos de atuação, nos últimos anos a empresa tem se destacado e recebido premiações em ciência e tecnologia, e em inovação.

A Organização 17 também é destaque por causa da qualificação dos processos, segundo o especialista que a indicou. Se comparada com as demais, seu faturamento não merece tanto destaque, mas retrata o caso de um grupo que se formou de uma pequena empresa e cresceu consideravelmente em pouco tempo. Está situada em um dos principais Polos de TI do RS.



A Organização 18, com cerca de 20 anos de atuação, destaca-se pela sua representatividade no mercado de atuação, detendo cerca de 90% do mercado. Seu segmento de atuação é bem focado, tendo como clientes essencialmente a indústria moveleira. Além de atender o mercado nacional, onde detém a parcela referida acima, também está presente em mais de 20 outros países, com seu software instalado. Há uma inovação por trás da criação desse produto.

O Quadro 15 sumariza essa caracterização das organizações e apresenta um aspecto de destaque de cada organização, segundo a percepção dos especialistas.

<b>Empresa</b>	<b>Característica de destaque</b>
Organização 1	Crescimento do seu faturamento e expansão de mercado.
Organização 2	Empresa altamente empreendedora.
Organização 3	Qualificação dos processos,
Organização 4	Caráter inovativo e de investimento em P&D, produto inovador a nível mundial.
Organização 5	Empresa bastante inovadora e proativa.
Organização 6	Situada entre as maiores empresas de TI do Brasil.
Organização 7	Busca de recursos para inovação.
Organização 8	Oferece software para um setor específico no qual possui grande competência e know-how.
Organização 9	Extremamente empreendedora, usa estratégia de associativismo para crescimento.
Organização 10	Desenvolveu um esquema de rede para crescer, com cerca de 25 micro e pequenas empresas.
Organização 11	Referência nacional em seu segmento. Inova muito, tem grande agressividade competitiva.
Organização 12	Um de seus pontos altos é a inovatividade, estão constantemente investindo em P&D.
Organização 13	Decorrente da fusão de 5 pequenas empresas, fato considerado uma inovação organizacional.
Organização 14	Crescimento exponencial nos últimos anos.
Organização 15	Reconhecida nacionalmente como o melhor fornecedor do seu tipo de produto.
Organização 16	Tem se destacado e recebido premiações em ciência e tecnologia, e em inovação.
Organização 17	Qualificação dos processos.
Organização 18	Representatividade no mercado de atuação, detendo cerca de 90% do mercado.

**Quadro 15 – Característica de destaque em cada organização segundo os especialistas**

Considerando os aspectos apontados pelos entrevistados nas empresas indicadas por eles, bem como suas experiências no setor, o Quadro 16 apresenta um rol desses aspectos que caracterizam organizações empreendedoras do setor de software, segundo a visão dos especialistas dirigentes de entidades do setor.

<b>Características de organizações de software empreendedoras</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caráter inovativo, inovação em produtos, em processos, em modelos de gestão, em mercados.</li> <li>➤ Investe em pesquisa e desenvolvimento.</li> <li>➤ Busca recursos para inovação.</li> <li>➤ Destaque e reconhecimento em inovação e ciência e tecnologia.</li> <li>➤ Destaque na qualificação dos processos.</li> <li>➤ Destaque no crescimento do seu faturamento.</li> <li>➤ Destaque na expansão de mercado.</li> <li>➤ Altamente profissionalizada.</li> <li>➤ Patamar de empresa diferente da grande maioria, com outro nível de exigências.</li> <li>➤ Comportamento constante de estar atento a tudo, olhando o mercado, a concorrência.</li> <li>➤ Seus clientes são grandes empresas.</li> <li>➤ Dimensões da OE são evidentes nas características dos próprios executivos da organização.</li> <li>➤ Empresa bastante competitiva e com muita agressividade no mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresa que assume riscos.</li> <li>➤ Empresa bastante proativa.</li> <li>➤ Crescimento de destaque frente ao setor.</li> <li>➤ Referência em seu segmento e destaque na atuação no mercado estadual e/ou nacional.</li> <li>➤ Representatividade no mercado de atuação, com grande parcela de mercado.</li> <li>➤ Atuação em outros países.</li> <li>➤ Estratégias de crescimento bem definidas, por meio de associativismo, aquisição de empresas, fusão, incorporações, formação de redes.</li> <li>➤ Estratégias para expansão de mercados (parcerias ou novas unidades em outras regiões).</li> <li>➤ Internacionalização dos negócios (escritório em outros países, parceria em outros países).</li> <li>➤ Amplo escopo de soluções, amplo portfólio.</li> <li>➤ Segmento de atuação bem focado, com inovação na origem do produto.</li> <li>➤ Produto para um nicho, oportunidade de mercado.</li> </ul>

**Quadro 16 – Aspectos que caracterizam organizações empreendedoras do setor de software, segundo a visão dos especialistas dirigentes de entidades do setor**

Observando o Quadro 16, e tendo como pano de fundo a literatura sobre OE, percebe-se que diversos aspectos listados retratam elementos das dimensões da OE. As dimensões que mais são contempladas nos aspectos do quadro são a Inovatividade, a Proatividade e a Agressividade competitiva. A Assunção de riscos vem em quarto lugar e, por último, aparece a Autonomia. Talvez a dimensão Autonomia não esteja mais aparente por referir-se, via de regra, a aspectos internos da organização, como equipe, lideranças, entre outros.

Além dos aspectos de empreendedorismo apontados pelos especialistas, outros merecem destaque: quase todas as organizações atuam há mais de 10 anos no mercado, muitas há cerca de 20 anos, representando organizações consolidadas; a maioria é de médio porte, sendo algumas pequenas empresas e apenas uma é de grande porte. Diversas são destaque em função do crescimento superior à média do setor, conforme apontado pelos especialistas<sup>21</sup>. Diversas possuem unidades em outros estados brasileiros, algumas, já com atuação internacional. Diversas delas atuam com produtos e/ou serviços focados em setores ou soluções específicos,

<sup>21</sup> Segundo um dos especialistas, para uma empresa permanecer no mercado hoje no setor de software ela deve ter um crescimento mínimo de 15% ao ano.

enfim, com alguma especialização. No que se refere à orientação empreendedora, algumas foram destacadas pelos especialistas como organizações que evidenciam claramente as 5 dimensões. Já em outras se destacam apenas algumas dimensões. De modo especial, é destacada a dimensão Inovatividade, considerando que em praticamente todas as organizações foram apontados aspectos de inovação, seja em produto/serviço, seja em processo, ou em estratégia de atuação.

Em relação a essas 18 empresas, foram buscadas informações complementares nos web sites, a fim de melhor conhecer tais empresas, ou seja, o negócio, a atuação, as unidades, os dados para contato, etc., e também com o objetivo de identificar algo que reforçasse aspectos de empreendedorismo nas organizações ou sua relevância no contexto setorial. Verificou-se que 11 das 18 empresas participa do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, que é uma referência no Estado em termos de gestão. A maioria também já recebeu algum prêmio de destaque empresarial ou inovação, sendo alguns concedidos para as empresas, outros, para os executivos. Identificou-se esse fato em 11 das 18 empresas. Tais dados vieram corroborar a indicação feita pelos especialistas.

Após esta etapa, foram contatadas as empresas indicadas para a realização da pesquisa. Tendo em vista questões econômicas e de acessibilidade, optou-se por deixar por último a de Caxias do Sul, para contatá-la somente em caso de não se conseguir quantidade crítica de entrevistas ou de informação suficiente. As outras 17 foram contatadas para agendar entrevista com o principal executivo, cujos nomes já haviam sido indicados pelos especialistas. Destas, 13 responderam ao chamado. Assim foi possível entrevistar 13 executivos. Os 4 que não participaram da pesquisa argumentaram não ter disponibilidade, ou não deram retorno aos diversos contatos feitos.

As entrevistas, realizadas pela pesquisadora junto aos 13 executivos entre os meses de novembro de 2007 e fevereiro de 2008, foram gravadas, com duração entre 45min e 1h30min, totalizando 14 horas de conversa gravada, numa média de pouco mais de 1h por empresa. Posteriormente, foram transcritas, totalizando 198 páginas de texto, que serviram de base para proceder à análise dos dados.

O Quadro 17 apresenta dados de identificação das empresas. Elas estão em ordem alfabética, de modo a preservar sua clara identificação no decorrer do trabalho.

EMPRESA	CIDADE	WEB SITE	FUNC	FAT 2007	PORTE	UNIDADES	ATUAÇÃO	O QUE FAZ
ADVANCED IT	Porto Alegre	<a href="http://www.advancedit.com.br">www.advancedit.com.br</a>	85	7 milhões	Pequena	2	Nacional	Promove serviços e soluções em TI para empresas
ALTUS	São Leopoldo	<a href="http://www.altus.com.br">www.altus.com.br</a>	200	41 milhões	Média	11	Internacional	Soluções em automação e integração de sistemas
BRIVIA	Novo Hamburgo	<a href="http://www.brivia.com.br">www.brivia.com.br</a>	96	3,5 milhões	Pequena	1	Estadual	Desenvolve soluções digitais em comunicação e TI
CIGAM	Novo Hamburgo	<a href="http://www.cigam.com.br">www.cigam.com.br</a>	350	20 milhões	Média	26	Nacional	Desenvolve ERP para empresas
CWI SOFTWARE	Porto Alegre	<a href="http://www.cwi.com.br">www.cwi.com.br</a>	300	20 milhões	Média	3	Nacional	Produção de softwares e serviços de informática
DIGISTAR	Porto Alegre	<a href="http://www.digistar.com.br">www.digistar.com.br</a>	100	25 milhões	Média	9	Internacional	Desenvolve e comercializa produtos de telecomunicações
GODIGITAL	Porto Alegre	<a href="http://www.godigital.com.br">www.godigital.com.br</a>	55	10 milhões	Pequena	2	Nacional	Desenvolve aplicações para marketing de precisão
JME	Porto Alegre	<a href="http://www.jme.com.br">www.jme.com.br</a>	26	2,5 milhões	Pequena	5	Nacional	Assessoria e desenvolvimento de software para área de saúde.
PROCESSOR	Porto Alegre	<a href="http://www.processor.com.br">www.processor.com.br</a>	250	não inform.		3	Internacional	Serviços e soluções de infraestrutura de TI
SKA	São Leopoldo	<a href="http://www.ska.com.br">www.ska.com.br</a>	100	15 milhões	Média	7	Nacional	Desenvolve software para projetos mecânicos e elétricos
SOFTMÓVEL	Porto Alegre	<a href="http://www.softmovel.com.br">www.softmovel.com.br</a>	10	1 milhão	Microempresa	3	Nacional	Desenvolve software para computação móvel
STEFANINI	Porto Alegre	<a href="http://www.stefanini.com.br">www.stefanini.com.br</a>	5000	400 milhões	Grande	100	Internacional	Consultorias estratégicas de TI
TRAVEL EXPLORER	Porto Alegre	<a href="http://www.travelexplorer.com.br">www.travelexplorer.com.br</a>	34	não inform.	Pequena	2	Nacional	Desenvolvimento de Web sites e sistemas para a área de turismo

**Quadro 17 – Empresas cujos executivos participaram do estudo**

A seção a seguir apresenta os resultados da pesquisa realizada com os 13 executivos das organizações de software.

## 5.2 A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE

Nesta seção são apresentados os resultados da análise das entrevistas realizadas com 13 executivos de empresas de software do estado do RS. Ela está organizada segundo as dimensões da OE, suas categorias e seus elementos. Procura retratar como a OE repercute nas organizações com o objetivo de subsidiar a consolidação de um conjunto de elementos (e categorias agregadoras), da base conceitual de OE.

Tanto as entrevistas, como a análise dos resultados foram guiadas pela base conceitual de OE, já apresentada anteriormente no Quadro 13, na seção 2.5.1. Ao longo deste capítulo de análise dos resultados, partes da base conceitual serão retomadas a fim de orientar a compreensão das diversas etapas de análise e a consolidação do conjunto de elementos.

A seguir, é abordada cada uma das dimensões da OE, Inovatividade, Assunção de riscos, Proatividade, Autonomia e Agressividade competitiva. Cada seção é organizada de acordo com as categorias e elementos das dimensões da OE.

### 5.2.1 Inovatividade

Esta seção trata da **dimensão Inovatividade** da orientação empreendedora e de como ela foi explicitada pelos executivos nas entrevistas realizadas. A seção está organizada de acordo com as categorias de elementos da dimensão Inovatividade, conforme apresentado no Quadro 18, sendo elas: **Produtos e serviços, Processos, Recursos financeiros, Pessoas, Criatividade, Diferenciação.**<sup>22</sup>

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	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.

**Quadro 18 – Dimensão Inovatividade, suas categorias e elementos**

Fonte: elaborado pela autora, com base nos estudos Miller e Friesen (1982), Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996) e Dess e Lumpkin (2005).

O Quadro 18 constitui a parte da base conceitual de OE que trata da dimensão Inovatividade. Contém os elementos que a literatura tem apontado como fazendo parte dessa dimensão da OE, organizados em 6 categorias. Os elementos foram categorizados durante a realização da pesquisa, por ocasião da análise do estudo piloto<sup>23</sup>, visando agrupá-los por afinidade, para melhor situá-los no contexto organizacional, bem como facilitar sua verificação junto aos entrevistados.

<sup>22</sup> Para facilitar ao leitor, foram negritadas a dimensão da OE e as categorias da dimensão, pois dada a característica do texto, o parágrafo vai se repetir, devendo variar apenas os itens negritados. Parágrafo similar a este será encontrado no início das próximas 4 dimensões da OE.

<sup>23</sup> Mais detalhes a respeito constam na seção 4.3.

Na seção 2.3.1 do capítulo de fundamentação teórica foi revisitada a literatura sobre a dimensão Inovatividade da OE, que neste estudo é considerada a voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como em novos processos. A inovatividade é um importante componente da orientação empreendedora, pois ela reflete um meio pelo qual as organizações buscam e desenvolvem novas oportunidades (DESS; LUMPKIN, 2005).

No relato que segue, ao abordar cada elemento da dimensão Inovatividade individualmente, dentro das respectivas categorias, recorre-se aos dados coletados junto aos 13 executivos entrevistados, procurando exemplificar como na prática tais elementos repercutem nas organizações, bem como identificar situações de destaque ou que mereçam ser incluídas na base conceitual.

#### 5.2.1.1 Produtos e serviços

Aqui são abordados os elementos da **categoria Produtos e serviços, da dimensão Inovatividade** da orientação empreendedora. De acordo com a base conceitual para estudo da OE, os elementos são 4, conforme ilustrado no Quadro 19.<sup>24</sup>

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	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.

**Quadro 19 – Elementos da categoria Produtos e serviços, da dimensão Inovatividade**

<sup>24</sup> Para facilitar ao leitor, foi negrito o nome da categoria da dimensão da OE, e no parágrafo seguinte, imediatamente após o quadro, o nome dos elementos da referida categoria, uma vez que o parágrafo se repetirá, dada a característica do texto. Devem variar apenas os itens negritados. Parágrafos similares a estes serão encontrados no início de cada seção que trata de categorias das dimensões da OE ao longo do texto.

O texto que segue está organizado de acordo com esses 4 elementos: **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.** Discorre-se sobre cada um deles recorrendo-se às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

#### **a) Novos produtos/serviços**

Considerando as 13 entrevistas realizadas, pode-se verificar que existe o hábito de desenvolver novos produtos/serviços em todas as organizações. Isso acontece de diferentes maneiras: algumas empresas disponibilizam novidades para o mercado com produtos/serviços inexistentes até então. Em outras empresas, esses novos produtos/serviços resultam de aprimoramentos dos atuais, ou, ainda, são customizações a partir da demanda de clientes.

Pelo menos 8 dos 13 executivos manifestaram que há essa prática de lançar novidades no mercado. Exemplos que retratam essa prática podem ser ilustrados com trechos das falas de alguns deles, referindo-se a produtos lançados no mercado recentemente e a projetos ainda em desenvolvimento.

Nós agora criamos uma central IP que ela é bem inovadora, não existe nada igual no mundo, inclusive, abrimos escritórios nos EUA agora e estamos já nos preparando que a gente acredita que vai ter uma grande penetração no mercado americano. Tudo isso em cima dessa inovação. (Executivo 2)

Nós estamos agora num projeto grande de inovação, é uma pesquisa onde a gente pretende inaugurar a terceira geração de ferramentas de qualidade de dados, com uma série de características de usabilidade, de ergonomia, coisas que nem sempre se fala em tecnologia. (Executivo 4)

A gente desenvolveu um produto pra odontologia, um pocket odonto, ele está ainda incompleto, nós agora estamos validando ele com profissionais da área. (Executivo 5)

A gente desenvolveu projetos como redes neurais, que é um negócio que tu olha e não tem aplicabilidade agora, mas que, dentro de pouco tempo, a gente acredita que isso seja um produto que vai dar diferencial a curto prazo. (Executivo 7)

Nós estamos agora com 3 projetos muito arrojados que a gente vai fazer assim um belo de um diferencial no mercado, a gente vai dar um boom no mercado, são 3 projetos simultaneamente, e talvez isso seja um arrojado nosso. (Executivo 10)



[...] nós estamos hoje com um produto de primeiríssima linha, produto fantástico, a quarta geração de produtos, um produto mundial, que está sendo desenvolvido por 3 empresas de países diferentes e será produzido na China. (Executivo 12)

Estes exemplos retratam inovações radicais (FREEMAN; PEREZ, 1988), fato não muito comum no contexto brasileiro (CRUZ, 2005). Praticamente todos são resultado de muita pesquisa e tem o potencial de surtir grande efeito no mercado. Não se pode afirmar que as 8 empresas cujos executivos manifestaram que há essa prática de lançar novidades no mercado tenham o hábito de desenvolver inovações radicais, posto que essa prática é resultado de um processo complexo, mas fica claro que se trata de exemplos ricos, que podem contribuir com o processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Por outro lado, em outras empresas, há um posicionamento mais voltado para fazer inovação a partir dos atuais produtos, customizações, o que caracteriza inovações incrementais (FREEMAN; PERES, 1988), que, segundo a literatura, costumam ocorrer continuamente em boa parte das organizações. Fica claro que entre os executivos pesquisados esse tipo de inovação é comum.

Também é evidenciado um posicionamento de não lançar novidades inexistentes no mercado, o que fica muito claro na fala de um dos executivos. Segundo ele, esse posicionamento se justifica na medida em que ainda há muito espaço para atuação no formato atual.

Basicamente a espinha dorsal da nossa empresa continua a mesma de sempre: desenvolvimento de sistemas. [...] a gente procura desenvolver software sempre da mesma maneira, faz as melhores práticas, desenvolver nossos profissionais, investir nisso e tudo mais, isso é uma inovação. [...] a gente não é uma empresa que coloque coisas novas no mercado. [...] a gente tem muito o que fazer na nossa área. Se eu hoje tenho um mercado que eu atuo, que ele tá longe de ser saturado, ele tem muita coisa pra fazer ainda, porque que eu vou gastar energia fora disso pra tentar buscar novidades que podem não dar certo, que podem não me trazer nenhum fruto? Eu prefiro focar e investir todo meu recurso naquele mercado que eu tenho conhecimento, que somos players, digamos assim. (Executivo 1)

Ao mesmo tempo que existem iniciativas de introduzir produtos totalmente novos no mercado, é apontada por alguns executivos a dificuldade de aceitação da novidade pelo mercado. Embora hoje em dia o mercado já esteja mais consciente de que o avanço tecnológico é importante, ainda existe muita resistência das pessoas, sem falar que, para disseminar uma nova idéia, há necessidade de marketing específico, que nem sempre é possível. Algumas iniciativas não bem sucedidas também são apontadas, a exemplo do retratado na fala a seguir.

[...] nós somos integradores de sistemas, a gente é importador de software e faz esses softwares funcionarem na realidade brasileira. [...] A gente já trouxe software que estavam simplesmente à frente do que o mercado queria e que eram coisas que há dez anos atrás, tipo análise de elementos finitos, há 15 anos atrás a gente tentou fazer coisas nessa área e a resposta foi extremamente fraca e nós abandonamos o projeto. Com o tempo a gente aprendeu que não adianta ser inovador demais, que o mercado não está preparado, tu vai pro brejo com inovação e tudo. (Executivo 11)

Existe preocupação generalizada entre os pesquisados com a necessidade de estar inovando constantemente, especialmente por trabalharem com tecnologia, num setor muito dinâmico. Em algumas empresas fica clara a necessidade de estar acompanhando continuamente as mudanças no mercado, retratando a necessidade de inovação (ZAHRA; COVIN, 1995; LUMPKIN; DESS, 1996; DOUGHERTY, 2004). Isso ocorre especialmente em segmentos onde a tecnologia muda muito rápido, com ciclos cada vez mais curtos, a exemplo da área de telecomunicações: num período de 3 anos a tecnologia mudou de analógica para digital e depois para IP. A empresa que atua nesses segmentos tem de acompanhar pra manter-se viva no mercado. Dois exemplos retratam um pouco essa realidade.

[...] essa tecnologia por si só ela já é muito inovadora [...] o nosso dia-a-dia é inovação. Então o nosso produto, pra gente poder acompanhar o mercado e a tecnologia, a gente está sempre trabalhando, ou gerando a inovação, ou atrás da inovação dos próprios produtos que são lançados [...] surgem diversos equipamentos novos semanalmente no mundo inteiro e a gente tem que estar lançando soluções e utilizando os recursos deste equipamento [...] É incrível, que mesmo a gente vivendo esse dia-a-dia, a gente está sempre pesquisando mas parece difícil de acompanhar. (Executivo 5)

Grandes players são uma referencia pra nós, então tu tem que olhar esses movimentos deles. Quando eles estão falando em alguma coisa do tipo conceitual tu já tem que ver que tem tendência pra isso e a gente tem que começar aqui dentro a desenvolver, e quando eles lançam isso no mercado a gente tem que ter o produto pronto. (Executivo 2)

Diversos executivos salientaram que a empresa já fora criada com o propósito de trazer soluções inovadoras no contexto onde atua. E o jeito de fazer inovações em produtos e serviços nas organizações pesquisadas acontece de diferentes formas. Algumas situações que retratam práticas são aqui apresentadas.

[...] gente descobriu que a melhor forma é fazer inovação, pegar produtos que já existem no mercado [...] o que as multinacionais estão fazendo de melhor e aí nós fizemos produtos um pouquinho mais inovadores que as multinacionais, com menor custo, um produto excelente, um ótimo custo benefício, e adequado para esse mercado que a gente atua. (Executivo 2)

[...] a gente busca o que tem de novo lá fora, coloca no nosso mercado [...] mas muitas empresas querem mais do que o software oferece nativamente, e esse mais é o que a gente faz, além de fazer com que aquilo que vem nativamente de fato funcione [...] a gente faz desenvolvimentos específicos que daí são a vantagem competitiva dessa empresa. (Executivo 11)

[...] a nossa aposta desde o início, foi nós fazermos diferente daquilo que o mercado pedia e era suprido de maneira convencional, diferente no sentido de nós podermos fazer com custo de implementação mais barato, com um ciclo de implementação menor, e portanto com maior competitividade. (Executivo 4)

[...] no produto tu vê tendências mundiais, tem formas de saber que o teu produto hoje está aqui, mas daqui a dois anos tu vai ter que estar de outra forma, tu vai ter que usar outra tecnologia. Então na parte de produto, que tem a ver mais com TI mesmo, existe uma espécie de reunião mensal de produtos, e aí tem uma série de in-puts que vem da área comercial, uma série de in-puts que tem um checklist e se faz uma análise crítica de propostas de projetos, então a gente analisa se precisamos de um projeto pra isso, como é que vamos fazer, então vai saí um timezinho ali, o time colhe informação no mercado, de clientes, concorrentes, as vezes fazem uma viagem pra uma feira, traz, e aí tem um processo, tem lá uma planilha pra preencher com dados de mercado, quanto é que custaria o projeto, como é que vai retornar pra empresa. E aquilo ali disputa recursos de P&D, existe um banco de P&D com disputa de recursos, para fazer uma coisa antes da outra. (Executivo 12)

[...] Para novos processos, a gente usa benchmark, a gente usa muito treinamento de pessoas, a gente analisa, sempre a gente procura benchmark. Por exemplo, no processo de engenharia a gente usa muito o Project Management Institute, que é o PMI. O PMI é uma unidade mundial que está sempre com as novas tendências, quais são as ferramentas que têm melhores, então inova o processo com ferramentas que estão surgindo. (Executivo 12)

A grande maioria dos nossos produtos sempre surgiram dessa forma onde a gente então entra com toda idéia da construção intelectual, a idéia inicial provém do cliente mas, a gente agrega o valor em cima da nossa expertise, do nosso conhecimento técnico, do nosso conhecimento mercadológico também. (Executivo 3)

Alguns executivos explicitaram uma prática comum no desenvolvimento de novos produtos/serviços, que é a generalização do que é desenvolvido, o aproveitamento para outros clientes, outros produtos, a fim de facilitar o retorno do investimento feito.

[...] sempre que a gente pode generalizar uma coisa e aplicar aquilo a um segmento vertical de negocio, a gente o faz. Quando a gente percebe que a gente desenvolveu pra um outro segmento, desenvolvemos alguma coisa pra um cliente que aquilo é generalizável e aplicável pra aquele segmento, a gente transforma isso no que a gente chama de uma solução horizontal, num produto. E aí aplica esse produto à essa vertical sempre que pode e até a outras verticais se couber. (Executivo 13)

Nós criamos uma metodologia de retro-alimentação, ou seja, tudo que o cliente pedisse que nós desenvolvêssemos, nos desenvolveríamos mas para o produto também. Então até hoje a gente desenvolve assim: tudo que o mercado pede, todas as melhores práticas que o mercado pede nós desenvolvemos para o produto, e aquilo vai para o cliente conseqüentemente, mas não só pra aquele cliente mas pra todos os clientes, então isso é, vamos dizer assim, ainda hoje isso é uma inovação no mercado. (Executivo 10)

Um fato que chama atenção nos depoimentos é a preocupação com a criação de produtos globais, não mais locais, que possam ser comercializados em diversos países, usados em plataformas diversas, que operem em diferentes idiomas, que atendam a variadas culturas. Das 13 empresas pesquisadas, 3 já estão trabalhando fortemente com esse direcionamento, conforme pode-se verificar nas falas dos entrevistados.

Os nossos produtos não podem ser feitos pra Porto Alegre ou Rio Grande do Sul, Brasil, eles tem que ser globais, senão tu não tem chance. [...] Se eu não tiver a mesma tecnologia que os grandes tiverem ninguém vai comprar de mim. (Executivo 2)

O mercado hoje é nacional, mas a gente está desenvolvendo todas as inovações que estamos nesse momento investindo pra transformar a nossa plataforma tecnológica numa oferta internacional, pra operar em qualquer idioma. (Executivo 4)

A gente tá fazendo um projeto mundial, nós estamos com uma empresa da Índia e uma empresa da República Tcheca. Então são 3 empresas fazendo um produto, esse produto é feito a 6 mãos, ele é fabricado na China, e vai ser o nosso produto mundial, vai ser vendido nesses três continentes, na Europa, na Índia e na América Latina. (Executivo 12)

Esse tipo de inovação em produtos possibilita a atuação da empresa em nível global, retratando aspectos de internacionalização, uma tendência crescente na indústria de software (ROSELINO, 2007). Uma empresa que busca um contexto de atuação de mercado mais amplo deve preocupar-se com a produção de software capaz de adaptar-se a diferentes configurações do mercado (GALIMBERTI; PREVOT, 2008). O desenvolvimento desse tipo de produto, muitas vezes, resulta em inovações radicais (FREEMAN; PEREZ, 1988).

Considerando características e tendências do setor de software, entende-se que a proposta de produtos globais é de grande relevância e pode proporcionar grande diferencial competitivo para as empresas que nela investirem. Assim, propõe-se que o item **Produtos globais** deva ser destacado na base conceitual de OE, na dimensão inovatividade, como um novo elemento.

Pode-se depreender da prática dos executivos que a inovação em produtos e serviços tem sido uma constante, porém de diferentes tipos, em diferentes intensidades, com destaque à existência de inovações radicais, que também podem ser resultado de diversas inovações incrementais ao longo do tempo (ZAWISLAK, 1995). Também se percebe muito o movimento de inovar por pressões do mercado. As organizações devem adaptar-se às mudanças nos mercados, à concorrência e às tecnologias (DOUGHERTY, 2004), sob pena de não sobreviverem.

O quadro descrito acima sinaliza para a importância da inovatividade em produtos e serviços das organizações, reforçando que a inovatividade é considerada como fator crítico para a indústria de software (ROSELINO, 2007).

#### **b) Novas linhas de produtos/serviços**

Em relação a Novas linhas de produtos/serviços, percebeu-se que, via de regra, elas são implantadas para atender a um novo perfil de clientes, ou ocupar uma lacuna existente na oferta de produtos e serviços da empresa. Alguns casos são aqui relatados.

Nós estamos aí com uma inovação interna, estamos fazendo software fechados, empacotados. Porque os nossos softwares são todos customizados. [...] Nós partimos pra desenvolver um produto único, esse produto aqui é um pacote, a gente loca ele, tá pronto e sai funcionando. [...] Então isso é uma inovação grande no nosso perfil de trabalho. [...] a idéia é transformar um produto pra pegar pequenas e médias empresas. (Executivo 5)

A empresa sempre foi muito de serviços, focada em serviços, sempre foi até o final do ano passado, e com essa estratégia de crescimento se decidiu criar uma área de produtos também. [...] Estávamos perdendo aí uma fatia, talvez, de faturamento de mercado, oportunidade, que poderia ser interessante. [...] Mas tu não vive movimentação na carteira de serviços, só é operação em função de produtos que alguma coisa já se tinha até dezembro, mas de dezembro pra cá a gente incrementou essa nova área. (Executivo 6)

A gente lançou um projeto pra atender o cliente pequenininho. É um produto simplificado pra atender clientes que hoje eu não consigo atender. (Executivo 10)

As falas acima representam o olhar da empresa para o mercado, fundamental para a identificação de oportunidades que possam resultar em novas linhas de produtos/serviços ou novos produtos/serviços (DESS; LUMPKIN, 2005). As considerações apresentadas ao final do elemento inovatividade, Novos produto/serviços, recém abordado, também aqui se aplicam.

### **c) Mudanças em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços**

Nas entrevistas foi possível observar diversas e constantes mudanças nos produtos e serviços das empresas pesquisadas. Num período de 3 a 5 anos, muita coisa mudou, segundo as afirmações dos executivos. Algumas dessas mudanças retratam a evolução da empresa desde sua criação até os dias atuais, conforme os trechos destacados abaixo.

A gente, desde que começou a fazer software desde 91 até hoje, o que se evoluiu aí é impressionante, em termos de biblioteca, de componentes, até de forma de fazer software, até pra vender isso tu precisa de um certo modelo, e isso tudo tu constrói ao longo do tempo, cada um constrói o seu modelo, cada empresa faz o seu. Num determinado momento tu precisa inovar, precisa fazer alguma coisa de diferente, e a gente foi buscar isso no CMMI [...]. Sem dúvida esse foi o salto de qualidade que nós demos, essa foi a mudança no nosso formato de produzir software. [...] Então eu não inovar o meu produto, mas eu inovar o meu serviço, eu tenho que estar buscando sempre o estado da arte na forma de prestar o serviço. (Executivo 1)

Aqui em sete anos muita coisa aconteceu, a gente começou com o foco de agência de viagens, depois ampliou pra atender também outras empresas da indústria, no caso operadoras de turismo, que seriam os atacadistas. E em 2003 a gente começou a desenvolver soluções pra essas empresas já de um porte médio-grande e daí começaram a surgir outras necessidades dessas empresas maiores, começamos a desenvolver também outras soluções que de uma certa forma vinham se incorporando às já existentes e isso tudo hoje faz parte de uma família de soluções. (Executivo 8)

É muito diferente, é muito diferente e muito mais verticalizado. Vamos dizer, voltar pra 89 [fundação da empresa] a gente atendia o mercado de CAD. Hoje nós somos uma empresa cem por cento focada pro mercado de mecânica. Mas daí é de uma maneira muito mais profunda e com gente muito mais qualificada e com muito mais experiência. (Executivo 11)

Um dos executivos ilustra de forma interessante a seqüência de mudanças no dia-a-dia da empresa, acusando-a de assassinar seus produtos à medida que lança outros.

Sob o ponto de vista de lógica de inovação, a coisa de se recriar, de se reinventar, de se repensar, é uma prática constante, a gente costuma dizer internamente que a única coisa certa é que vai mudar. Te digo isso, porque nós temos sido os próprios assassinos dos nossos produtos e serviços anteriores, nós mesmos temos tido a prática de defasarmos e criarmos novos e propormos novamente um novo e assim vai, tem sido uma prática constante. Eu acredito um pouco naquela prática que uma Gillette da vida faz, no sentido de todo ano tem um Mach 3 qualquer, novo lá, que no fundo é um aprimoramento da versão anterior, eles não descontinuam completamente a versão mais antiga, eles apenas sugerem um preço mais acessível e cobram um valor premium pelo produto mais inovador ou mais diferenciado do momento. Nós praticamos bastante isso aqui. (Executivo 9)

Muitas vezes, a mudança nos produtos e serviços é decorrente da busca de clientes no sentido de customizações, de soluções para necessidades específicas.

[...] o cliente vem nos procurar, ele trabalha lá numa atividade que a gente não conhece, ele te traz aquela situação dele de trabalho e como é que ele pode ter a mobilidade, o que a gente pode fazer por ele, olha eu tenho uma idéia de ter essa informação na mão, e eu gostaria de transmitir os dados dessa maneira a distância, de receber essas informações e aí vem a nossa parte de como criar a possibilidade de fazer isso acontecer. Então inovação é o que mais se tem. (Executivo 5)

Cada vez que vem uma necessidade ou uma sugestão ou alguma coisa desse tipo, ela é analisada e se possível implementada, e isso vai agregando ao produto então ele está sempre em constante evolução porque a gente dá essa abertura. [...] a gente tem essa característica de estar sempre lançando essas novas versões e novas funcionalidades pra todos os clientes. (Executivo 8)

Em outras situações, a mudança é necessária devido ao avanço tecnológico na área, o que implica mudança na tecnologia de base da operação.

Tiveram muitas mudanças nos últimos anos, até por uma questão de mudança de tecnologia. [...] há cinco anos atrás nós mudamos totalmente a nossa tecnologia, nós fomos um dos primeiros a mudar de ambiente DOS pra ambiente Windows naquela época. E isso teve uma vantagem, a gente sofreu no início, mas em compensação hoje nós somos um dos que estão mais sedimentados nessa tecnologia, tem empresas que nem mudaram ainda. E com isso que a gente mudou naquele momento a gente vem mudando gradativamente, então, nós mudamos em tecnologia em termos disso, mudamos em formato de base de dados que a gente utilizava, hoje os sistemas estão sendo mudados pra dotnet. (Executivo 7)

Então quando a gente começou a desenvolver software, por exemplo, que é o nosso negócio hoje, em 86, nós começamos com soluções muito simples porque era o que se podia ter, os recursos que as máquinas suportavam. [...] E em 90 a gente decidiu que aquelas ferramentas não serviam, que nós tínhamos que buscar uma ferramenta que tivesse algumas premissas básicas: produtividade, tinha que atender vários ambientes porque na época existia uma indecisão sobre o ambiente do futuro, uma ferramenta que fosse rápida. [...] eu passei de 90 a 92 escolhendo ferramentas para poder escolher a ferramenta certa. Hoje a gente sabe que foi uma escolha acertada, e que trouxe uma série de benefícios pra gente, produtividade muito boa, suportou todos os ambientes de lá até hoje. [...] um dos modelos de sucesso que levou a empresa ter o que tem hoje e poder crescer foi escolher ferramentas e tecnologias, metodologias, vamos dizer assim, inovadoras na época. (Executivo 10)

As organizações apontam algumas práticas anteriores à implantação de mudanças em produtos e serviços, como, por exemplo, coleta de informações junto ao suporte e em contato com clientes, as ideias e sugestões de melhorias, internas e externas que, num momento posterior, são analisadas para verificar o que pode ser incorporado na próxima versão.

Nós temos a linha de coordenadores de cada produto que são os que fazem o contato tanto com o nosso suporte como com alguns clientes e vão registrando essas anotações. Seja interna, tipo alguém percebeu alguma melhoria que seria interessante pro produto ou algo que o produto poderia estar fazendo que não faz, como uma sugestão de um cliente. Vão registrando isso e de tempos em tempos a gente faz uma reunião interna pra estar analisando e ver o que pode ser incorporado nessa próxima versão. (Executivo 8)

Quando tem uma necessidade é contatada uma equipe de análise, ela analisa o impacto disso num todo, e aí quando é feita essa análise 'se nós formos fazer isso, nós já poderíamos atender essa e essa necessidade que também existem', ou seja, as vezes 3, 4, 5 solicitações acabam sendo consolidadas numa só, que geram uma solução muito melhor e é colocado dentro de um todo. [...] o próprio mecanismo que se tem dentro da empresa acaba ajudando a consolidar essas soluções e criar uma solução inovadora. (Executivo 10)



Temos um núcleo de inovação que tem uma pessoa que está sempre dedicada a fomentar idéias pra outras pessoas pra pesquisarem algumas tecnologias e coisa e tal. Então existe um grupo liderado por uma pessoa, patrocinado pela área comercial, onde essa pessoa pesquisa inovações e joga isso num repositório e a área comercial, quando tem uma oportunidade de negocio pinça alguma dessas coisas. (Executivo 13)

Por outro lado, também aparece uma postura mais conservadora apontada por um dos executivos. Ao mesmo tempo que fica clara a necessidade de inovar, o executivo aponta que as mudanças fazem parte do processo de negócio, mas não da tônica da organização.

[...] a gente precisa no projeto ter sim a inovação pra que o cliente possa experimentar, ter uma experiência, um consumo de tecnologia novo. Uma nova experiência pra que ele realmente valorize a compra e eu possa me diferenciar do meu concorrente. Agora, isso não é tônica da organização, isso é um processo de negócio dentro de uma organização que é extremamente pé no chão em termos de inovar. (Executivo 13)

Em linhas gerais, a análise dos relatos dos executivos evidencia que as empresas realizam mudanças em seus produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços por diferentes motivos: evolução da tecnologia, que obriga a mudança; necessidades dos clientes e sugestões de melhorias advindas deles; interesse por estar sempre inovando, recriando, agregando valor.

Tais mudanças têm ocorrido em diferentes intensidades, retratando que a inovação pode ocorrer ao longo de um contínuo, conforme proposto por LUMPKIN e DESS (1996). Em diversos casos se identificou grande interesse por estar sempre inovando, o que retrata, de fato, voluntariedade para inovar. Também é retratado em uma entrevista que a inovação não é a tônica da organização, mas um processo de negócio.

#### **d) Frequência de mudança em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços.**

Identificou-se junto aos executivos o pensamento de estar frequentemente mudando seus produtos/serviços, seja para manter um diferencial, seja para atrair o cliente, para não perder parcela de mercado. Enfim, diversos são os motivos que levam as organizações a fazerem mudanças em produtos/serviços com certa frequência.

Relatos de alguns executivos denotam essa necessidade de mudança.

[...] a corrida está grande, ultimamente praticamente a cada ano tem uma nova versão mesmo, não mudanças de versão, é a criação de uma nova versão, pra gente não perder espaço dentro do mercado. (Executivo 7)

[...] se tu não tiver inovação nos teus produtos tu fica pra trás. Tem que estar sempre inovando. Fazemos mudança nos produtos com muita frequência. Isso é a nossa vida. [...] tudo, na realidade, que a gente vende e produz e faz aqui é produto obsoleto, porque a aqui a gente está sempre já desenvolvendo um novo pra substituir isso aqui. (Executivo 2)

Muda demais. Com certeza. Equipamentos, por exemplo, tem um produto que quando tu vai desenvolver o projeto, até tu terminar ele, nem é ele mais, entendeu? Então tu tem que continuar a atualizar aquilo que tu fez, o modelo, aí tem que analisar se é compatível, se ele se desenvolveu, se ele tem as mesmas ligações. (Executivo 5)

A gente lida com muitas tecnologias aqui, os nossos desenvolvimentos tem que estar no estado da arte com o que se usa no mundo. (Executivo 11)

Por outro lado, existe também preocupação com o processo de mudança em si e o que é necessário para implantá-lo, bem como os impactos decorrentes. Alguns entrevistados apontam que a mudança poderia ser mais rápida, mas ela requer planejamento, investimento, orçamento, ações que nem sempre são possíveis de desenvolver num curto espaço de tempo. Então, para trabalhar nessa ótica de mudança, é preciso ter muito pé no chão, fazer a coisa acontecer de modo organizado, com controle operacional, para que a mudança realmente traga benefícios para a empresa.

Foram identificados alguns casos específicos de mudanças recorrentes, com uma estratégia bem definida, que não necessariamente retratam o todo da empresa que vive tal situação, mas uma necessidade decorrente de negociação particular, conforme o comentário abaixo.

Nós temos um produto já há mais de 15 anos, o nosso ícone como usuário é a maior empresa do Brasil nessa área. Nesse caso a gente tem cronogramas com lançamentos de novas versões, com definições de funcionalidades, com pesquisas de necessidades de clientes, enfim, toda uma metodologia de trabalho de desenvolvimento de produto e de continuidade e de evolução tecnológica. (Executivo 11)

O que se percebe, com base nas entrevistas, é que a frequência de mudança em produtos/serviços é muito grande, e, em alguns momentos, os entrevistados apontam que ela deveria ser ainda maior por exigência do próprio mercado (DOUGHERTY, 2004), mas esbarra em condições de assimilação e execução do processo na organização.

\* \* \*

Considerando os elementos da dimensão Inovatividade que fazem parte da categoria 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, pode-se afirmar que todos foram explicitados pelos executivos nas entrevistas realizadas, ou seja, todos repercutem nas organizações.

De um modo geral, percebe-se que a maioria das empresas tem lançado novos produtos/serviços no mercado e que há muitas e frequentes mudanças em produtos e serviços. Esses aspectos retratam a dinamicidade do setor no que se refere a produtos e serviços, talvez decorrente da própria característica do setor, que exige mudança tecnológica constante, sendo a inovação fator primordial (ROSELINO, 2007).

Ao longo da análise dos dados, um aspecto levantado nas entrevistas chama atenção e merece destaque: a busca pelo desenvolvimento de produtos globais, que foi apontada por 3 executivos e retrata uma tendência do setor de software, posto que possibilita a atuação da empresa em nível global, retratando aspectos de internacionalização. Dada a importância dos produtos globais no contexto analisado, entende-se que eles poderiam ser considerados um novo elemento da dimensão Inovatividade, dentro dessa categoria Produtos e serviços. Assim, propõe-se um

novo elemento, chamado **Produtos globais**, a ser agregado à base conceitual de OE utilizada no estudo.

Esse tipo de inovação em produtos possibilita a atuação da empresa em nível global, retratando aspectos de internacionalização, uma tendência crescente na indústria de software (ROSELINO, 2007). Uma empresa que busca um contexto de atuação de mercado mais amplo deve preocupar-se com a produção de software capaz de adaptar-se a diferentes configurações do mercado (GALIMBERTI; PREVOT, 2008). O desenvolvimento desse tipo de produto, muitas vezes, resulta em inovações radicais (FREEMAN; PEREZ, 1988).

Considerando características e tendências do setor de software, entende-se que a proposta de produtos globais é de grande relevância e pode proporcionar grande diferencial competitivo para as empresas que nela investirem. Assim, propõe-se que o item **Produtos globais** deva ser destacado na base conceitual de OE, na dimensão inovatividade, como um novo elemento.

O Quadro 20 apresenta os elementos da categoria Produtos e serviços após a análise das entrevistas. Os elementos que estão com a grafia preta são elementos originais da base conceitual de OE evocados com maior ocorrência nas entrevistas; o que está com a grafia vermelha também é original da base conceitual, mas foi evocado com menor ocorrência nas entrevistas; e, o com grafia azul é proposto como novo elemento a agregar à base conceitual de OE.<sup>25</sup>

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	Produtos e serviços	Novos produtos/serviços. <b>Novas linhas de produtos/serviços.</b> 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>

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

**Quadro 20 – Elementos da categoria Produtos e serviços, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

<sup>25</sup> Esta notação de cores diferentes de grafia será utilizada em todos os quadros similares ao final das seções.

O que se pode concluir após a avaliação dessa categoria da dimensão Inovatividade é que ela é bastante evidenciada nas empresas e, de fato, importante para retratar a dimensão Inovatividade, posto que envolve toda uma dinâmica de inovação, seja em termos de criação de novos produtos, seja em termos de adaptação dos atuais. Além disso, ela foi enriquecida com a agregação do elemento Produtos globais, retratando uma peculiaridade importante para o setor de software.

De forma complementar, são destacadas algumas práticas relativas à dimensão Inovatividade, nessa categoria Produtos e serviços, tendo como base as entrevistas com os 13 executivos. Tais práticas são exemplos de ações efetivas que podem contribuir para o desenvolvimento dos elementos que fazem parte dessa categoria.

- Identificar produtos inovadores recentemente lançados por empresas referência na área e fazer adequações para o mercado de atuação da empresa.
- Buscar novidades no exterior e trazê-las para a realidade da empresa.
- Realizar reuniões periódicas (mensais) para: proposição, discussão e avaliação de novas idéias e projetos; verificação de demandas da área comercial e da área técnica; análise crítica de propostas levantadas e de interesse potencial; organização de equipe para realização de estudo para o desenvolvimento de projetos levantados nessas reuniões.
- Busca de benchmark para serviços, no sentido de levantar práticas da área com o intuito de trazer melhorias para a empresa.
- Avaliação do que é desenvolvido de forma específica visando a generalização para outros contextos, para o produto, para outro segmento de clientes, entre outros.

### 5.2.1.2 Processos

Esta seção trata da **categoria Processos, da dimensão Inovatividade**, que é caracterizada pelo elemento **Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado**, de acordo com a base conceitual para estudo da OE, conforme ilustrado no Quadro 21.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	Processos	Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado.

**Quadro 21 – Elementos da categoria Processos, da dimensão Inovatividade**

Na sequência, trata-se da dimensão Inovatividade, considerando as entrevistas realizadas com os 13 executivos.

#### **a) Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado**

Uma das formas de inovar em processos identificada na pesquisa é a busca por melhores práticas nos processos de desenvolvimento dos produtos e serviços. Três situações são aqui destacadas, que se referem à certificações de qualidade e garantia no processo de desenvolvimento do software, com modelos de qualidade para área técnica, entre eles CMMI, MPS.BR e ISO.

No nosso processo a gente inova sempre. Posso te resumir isso na seguinte questão: nós somos uma das três empresas no RS que tem o selo CMMI. Ele é uma garantia de um processo de desenvolvimento de software. [...] Hoje nossa empresa é reconhecida no mercado como uma das melhores empresas de software do RS em termos de qualidade. Todos os nossos clientes reconhecem a qualidade do nosso software. Isso é uma forma de inovar. (Executivo 1)

Dentro da área técnica hoje eu tenho uma linha muito forte de desenvolvimento, uma metodologia de desenvolvimento de sistemas que pra nós ela é, digamos, o principal processo da empresa quando a gente comercializa produtos que são softwares em projetos fechados. [...] é fundada num modelo chamado MPS.BR, que é melhores práticas de produtividade de software do Brasil, que é uma iniciativa dos Ministério de Tecnologia com parcerias junto com um órgão chamado SOFTEX, que apóia o desenvolvimento da indústria de software no Brasil com intuito da exportação. (Executivo 3)

Nós temos um conjunto de programas de qualidade vinculado a cada uma das coisas que nós temos que dar atenção. [...] qualidade no sentido de código de software: MPSBR, lá com CMM; qualidade sob o ponto de vista de prestação de serviços: nós iniciamos agora um trabalho de ISO 20.000, a ISO do ITIL. Essa ISO tem um ano e pouco, e existem menos de 30 empresas certificadas no ISO 20.000 no mundo. E a gente iniciou um processo disso, já se preparou, já se qualificou, e certificaremos. (Executivo 9)

Outras situações tratam de inovações administrativas. Merece destaque a preocupação com a gestão dos negócios: aponta-se o uso de softwares integrados de gestão, de CRM; algumas empresas usam suas próprias soluções; diversas empresas adotam modelos de qualidade em gestão, entre eles PGQP, Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, o ISO e o BSC, como norteadores das ações na gestão da empresa. Enfim, mencionam-se diversas ferramentas que retratam todo cuidado com a profissionalização da gestão.

Cabe salientar que alguns executivos não consideram o uso de ferramentas de gestão, a exemplo das citadas acima, como inovação, tendo em vista estarem à disposição de todos, embora muitos não façam uso delas. Já outros consideram-nas inovação, uma vez que permitem a melhoria de rotinas operacionais e administrativas (TETHER, 2003, *apud* SONAGLIO; MARION FILHO, 2006). Lumpkin e Dess (2005) afirmam que novidades em sistemas gerenciais, técnicas de controle e estrutura organizacional são consideradas inovações administrativas.

Alguns trechos das entrevistas com os executivos retratam essa realidade.

Hoje a gente possui as melhores ferramentas pra poder administrar a empresa [...] O melhor sistema de gestão o sistema ERP, já implantamos também CRM [...]. Agora nós também implantamos um call web que a gente tem um grande contrato com uma operadora, eles fazem o pedido, a gente tem que mandar pro cliente deles, depois tem que mandar instalar, todo esse processo fica online pra nós, já fica pra eles e aí ficam monitorando. [...] Tem o EAD, ensino a distancia, que a gente também já está implantando pra parte de treinamento. [...] nós não temos um time muito grande, mas nós temos escritórios e revendas em todo o Brasil. (Executivo 2)

A gente tem como linha de gestão, como prática, como orientação metodológica, utilizar o PGQP. [...] Isso foi excelente pra empresa porque nos remeteu a revisar e a analisar uma série de outras coisas que até então não focava, não investia. Então, o próprio método nos auxilia assim, a ter diferenciais comparativos, onde a gente acaba se aproximando de empresas do mesmo segmento, mas com atuações diferentes, clientes diferentes, etc, de maneira que a gente consiga trocar práticas voltadas à gestão [...]. Participamos de todas essas ações de qualidade aqui dentro do RS. (Executivo 3)

A gestão hoje que eu faço praticamente toda ela é baseada em indicadores, toda ela documentada conforme o próprio PGQP determina, eu tenho sistemas todos pra estruturação interna que me apóiam, então na parte financeira eu tenho monitoramento, a parte comercial eu acompanho através de funil de vendas e tudo mais pelos próprios sistemas que estão disponibilizados. Então hoje a gente profissionalizou bastante a administração, então a gente conseguiu implementar isso de uma forma muito importante, e o PGQP teve um papel forte nisso. [...] Agora já tem um regramento, então ficou muito mais fácil, não depende só de mim, a empresa já pegou essa cultura. (Executivo 7)

Nós tentamos, não sei se era inovação, acredito que não muito, tentamos utilizar o que há de mais novo, sim, em ferramentas, seja de CRM pra controle de relacionamento com o cliente, toda parte de geração de faturamento é tudo online, tudo por internet, sincronizada com o nosso banco de dados, e com o banco que faz a cobrança pra nós, mas não é nada inovador, é algo que está disponível no mercado e a gente só utiliza e customiza pra nossa necessidade. (Executivo 8)

Nós temos um conjunto de programas de qualidade vinculado a cada uma das coisas que nós temos que dar atenção. Genericamente: ISO 9001; qualidade no sentido de gestão e resultados: PGQP; [...]. A gente é muito consistente economicamente, estruturalmente, a gente é muito redondo. Antes de ser uma empresa de TI, nós somos uma empresa de gestão. TI é o meio pelo qual a gente realiza o nosso negócio [...]. Aqui nós temos a noção de gerir, depois vamos tratar de TI, são coisas diferentes. (Executivo 9)

A gente participa de um programa dentro do PGQP, que é programa gaúcho de qualidade e produtividade, nós tivemos em 2006, a maior pontuação de todo o setor dentro dessa área. [...] a gente por exemplo, implementou BSC nessa gestão, isso foi em 2004. Quem tinha em 2004 BSC era Unibanco, era Gerdau, só grandes empresas, Unimed. Então a inovação não passa só por tecnologia, por ferramentas, está no modelo de gestão, no modelo de atendimento, no modelo de forma de atender o cliente. (Executivo 10)

[...] nós temos cinco pessoas dedicadas a automatizar a nossa própria operação, pra que a gente seja mais eficiente internamente também. Automação do nosso processo comercial como um todo, acompanhamento de histórico de cliente... Então tem coisas que não existiam no mercado que a gente faz aqui e por outro lado nós também investimos numa ferramenta, a nosso juízo, depois de benchmarking, a mais moderna de BI que tem no mercado. (Executivo 11)

Como contraponto, um dos executivos apontou que ainda não faz inovações administrativas, mas será o próximo passo da empresa. Ele afirma que o crescimento do faturamento e do número de pessoas está exigindo a melhoria da organização da gestão, com controle de processos e indicadores, aspectos ainda não muito bem trabalhados na empresa. Além de já estarem desenvolvendo internamente um software para essa finalidade, também querem implantar metodologias de trabalho.



Da mesma forma, aparecem exemplos de inovações em ações comerciais, apontadas como fundamentais para alavancar negócios. Trata-se de inovações em mercado. São aqui citados 2 exemplos para ilustrar: uma, de ação comercial conjunta com um grupo de empresas e outra, de ação de divulgação com foco comercial.

[...] nós estamos fazendo uma ação de exportação em conjunto com a SOFTSUL, que a UNACORP, é um consórcio de empresas pra exportar software e nós aqui somos uma das empresas que estamos organizando, puxando isso pra que isso aconteça. Isto é uma atividade, uma ação muito inovadora aqui no estado, mas que de uma certa forma o empresário gaúcho não se mobiliza a fazer isso. Nós estamos vendo isso como uma importante alternativa pra nós termos outros mercados e outras oportunidades de negócios. (Executivo 3)

[...] o que nós temos procurado fazer é transmitir as experiências que a gente tem tido com outros clientes em determinadas verticais pra esse mercado, pega a nossa news, por exemplo, na recepção, é um pouco isso, entende? O cliente não leu a a news só por ler, ele leu pra ver “ah vocês fizeram assim lá naquele mercado” aí outra empresa de energia de petróleo pensa e faz a mesma coisa, ou a outra empresa de serviços, ou a outra empresa de saúde, é uma lógica que a gente tem, dar esse approach, isso tem funcionado bem, tem sido uma coisa legal. (Executivo 9)

Um dos pontos que chamou atenção nessa categoria de inovação em processos foi o apontado por um dos executivos, ao relatar uma nova forma de atuação da empresa, iniciada há cerca de 6 anos: uma aliança com empresas de outros países para a realização de ações em conjunto, que hoje está alavancando a produção de um produto global, bem como ações comerciais pelo mundo, com excelentes expectativas de resultado.

[...] hoje os modelos de negócio, se fala muito em inovação, processo, produto. As inovações mais rentáveis são as inovações nos modelos de negócio. A maior inovação do mundo é tu fazer um acordo com teu concorrente, dá resultado imediato. [...] se tu te aproximar do teu concorrente e criar um novo modelo de negócio, onde tem um ganho de escala em conjunto com ele em alguma coisa, ambos tem um fornecedor X, num mercado que é demandante por preço e que tu sabe que tu pode o produto que custa dez lá do produto original e levar ele pra nove só porque tu vai multiplicar por cinco a escala, mas é um monte. (Executivo 12)

Outro exemplo, de certa forma similar, é o de uma empresa que atua no exterior por meio de escritórios virtuais, sem unidade física. Para a empresa é uma inovação em termos de atuação comercial, pois propicia expansão internacional, sem a necessidade de instalar unidades físicas. Tanto este exemplo como o anterior representam inovações em processos e tem potencial de impacto bastante positivo em termos de resultados para as empresas, o que remete à importância desse tipo de inovação. Assim, entende-se ser este um importante aspecto a destacar dentro da categoria Processos da dimensão Inovatividade.

Outro caso que retrata bem esse elemento Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado foi apontado por um executivo cuja empresa passou do formato de sociedade limitada para sociedade anônima. Ele aponta que, quando decidiram abrir para S.A., o interesse não era simplesmente por aporte financeiro, mas pelo conhecimento que seria levado para dentro da empresa, que representaria um salto de qualidade na organização, conforme se pode observar nas palavras do executivo.

Foi intensificada a inovação a partir da transformação para S.A. [...] tu começa a botar inovação, começa a implementar processos inovadores, não só no sistema, como o processo mesmo interno da empresa, de gestão, a gente modificou, e isso tudo impactou no crescimento direto da empresa. [...] antes desse momento, a inovação pra nós era simplesmente trocar uma versão DOS por uma versão Windows, sair do Windows XP pro Vista, essa eram as mudanças na nossa visão. Com a entrada desse pessoal, nós vimos que o processo de inovação era muito mais amplo que isso. (Executivo 7)

Ainda, uma outra situação a ser destacada trata da busca da empresa por ferramenta inovadora que lhe permitisse aprimorar o processo de recrutamento e seleção, a fim de atingir melhores resultados na busca por bons profissionais, um dos pontos críticos da empresa, conforme apontado pelo executivo.

[...] hoje um dos pontos críticos do nosso trabalho é recrutamento e seleção, então a gente precisa recrutar bons profissionais, trazer uma equipe forte pra conseguir, primeiro ter agilidade pra conhecer rápido e conseguir crescer com pessoas que tragam resultado. Então está se investindo numa ferramenta única, diferenciada do que existe no mercado, pra trazer esse resultado que a gente espera no entrosamento de seleção. (Executivo 6)

Em geral, o que se percebe nos relatos dos executivos é uma preocupação com a busca de melhoria em processos produtivos, em gestão e também na atuação comercial da empresa, o que se configura como inovações em processos (SHUMPETER, 1982; DOSI, 1988).

O ponto de destaque nessa categoria da dimensão Inovatividade é o relatado por dois dos executivos, que apontam para novos modelos de negócios. Segundo a literatura, modelo de negócios é a descrição de como uma organização pretende criar valor por meio de seus produtos e serviços, da sua estrutura organizacional, da alocação de recursos e de seus processos de interação com parceiros e clientes, visando a criação de diferenciais e sustentabilidade (LUCIANO, 2004). Nesse sentido, valem os exemplos apresentados.

Considerando o impacto potencial em termos de resultados que esse tipo de atividade pode trazer às organizações, propõe-se a inclusão de um novo elemento na base conceitual de OE, que retrate esse tipo de situação, denominado **Novos modelos de negócios**, dentro dessa categoria Processos, da dimensão Inovatividade da orientação empreendedora.

Também se destacam alguns outros aspectos mais pontuais que retratam inovações em processos, entre eles: realização de consórcio para exportação, aliança entre empresas, novos conhecimentos advindos da entrada de novos sócios/abertura de capital.

\* \* \*

O elemento da dimensão Inovatividade, que faz parte da categoria Processos, Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado, foi explicitado pelos executivos nas entrevistas realizadas; portanto, repercute nas organizações.

Considerando que o nome do elemento engloba tipos diferentes de inovação, administrativa, tecnológica em produto e mercado, sugere-se, para fins de aprimoramento da base conceitual de OE, que ele seja desmembrado em 3 elementos: **Inovação administrativa**, **Inovação tecnológica** e **Inovação em mercado**. A palavra “produto” seria retirada do nome desse elemento, considerando que a inovação em produto já é contemplada nos elementos da dimensão Inovatividade da categoria Produtos e serviços, descrita anteriormente.

Um aspecto que a ser destacado na análise dos dados dessa etapa do estudo é a inovação em modelos de negócios, apontada por dois executivos, e retratada na aliança constituída entre empresas de diferentes países para a realização de ações conjuntas e a atuação no exterior por meio de escritórios virtuais. Sugere-se a inclusão deste novo elemento à base conceitual de OE, denominando-o de **Novos modelos de negócios**.

O Quadro 22 apresenta os elementos da categoria Processos após a análise das entrevistas. Constam nele os 3 elementos decorrentes do desmembramento do elemento original, bem como o novo elemento proposto, totalizando 4 elementos.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	Processos	Inovação administrativa. Inovação tecnológica. <b>Inovação em mercado.</b> <b>Novos modelos de negócios</b>

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

**Quadro 22 – Elementos da categoria Processos, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Conclui-se que a análise das práticas explicitadas pelos executivos entrevistados sobre orientação empreendedora na dimensão Inovatividade, mais especificamente na categoria Processos, enriqueceu essa categoria da base conceitual de OE, uma vez que possibilitou desmembrar o elemento original em 3, e conseqüentemente, permitiu examinar melhor tais aspectos, a fim de agregar um novo elemento.

De forma complementar, são aqui destacadas algumas práticas relativas à dimensão Inovatividade, nessa categoria Processos, tendo como base as entrevistas com os 13 executivos. Tais práticas são exemplos de ações efetivas que podem contribuir para o desenvolvimento dos elementos que fazem parte dessa categoria.

- Fazer uso de modelos de qualidade para a área técnica, a exemplo das normas MPS.BR, CMM, CMMI, ISO 9001, ISO 20000.
- Fazer uso de modelos de qualidade e ferramentas para a área de gestão, a exemplo dos critérios de excelência do PGQP, da norma ISO 9001, do BSC.
- Realização de ações comerciais conjuntas e de consórcios para exportação.
- Realização de alianças entre empresas, de redes de empresas.

### 5.2.1.3 Recursos financeiros

Aqui são abordados os elementos da **categoria Recursos financeiros, da dimensão Inovatividade**. De acordo com a base conceitual para estudo da OE, são 4 elementos, conforme ilustrado no Quadro 23.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	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.

**Quadro 23 – Elementos da categoria Recursos financeiros, da dimensão Inovatividade**

O texto a seguir está estruturado de acordo com esses 4 elementos: **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; e Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação**. Discorre-se sobre cada um deles com base nas entrevistas realizadas com os 13 executivos.

#### **a) Recursos financeiros investidos em inovação**

Praticamente todas as empresas pesquisadas destinam recursos financeiros para investimento em inovação. Esses investimentos, conforme informação dos executivos, variam entre 1% e 25% do faturamento. As poucas empresas que ainda não destinam orçamento específico para essa finalidade não deixam de investir em inovação, o que ocorre quando é identificada uma necessidade, uma demanda de cliente, ou quando surge uma ideia interessante que é analisada e aprovada. Algumas falas dos entrevistados sobre os investimentos em inovação são apresentadas aqui.

Hoje seguramente se dá P&D, a gente gasta de 15% talvez até 20%. É onde a gente mais investe dinheiro hoje. (Executivo 2)

Tem hoje em torno de 12 mil horas produtivas na minha equipe. Dessas, eu tenho em torno de 1000 horas, 1500 horas voltadas para projetos de pesquisa, sejam eles projetos internos ou projetos de fora. [...] agora já estou em duas mil horas, dá em torno aí de uns, quase 20%, 15% da minha capacidade produtiva. (Executivo 3)

No mínimo 25% do nosso orçamento anual vai pra p&d. Nós estamos agora nesse momento num projeto grande de inovação, com recursos da FINEP, a gente foi a única empresa de São Paulo pra baixo que recebeu esse recurso pra desenvolver um software, recurso a fundo perdido, não é pouco dinheiro, e isso representa muita responsabilidade. (Executivo 4)

Em linhas gerais a gente investe 5% do faturamento em p&d, inovação, em desenvolvimento, em direcionamento e assim vai. Mas se precisar ser mais, vai ser mais desde que se justifique. (Executivo 9)

[...] existe um banco de p&d, com disputa recursos, fazer uma coisa antes da outra. Porque na inovação, tu tem duzentas idéias mas tem que existir recursos. [...] Nós usamos muito investimento em p&d, inovação, mas nós conseguimos ter muito apoio da FINEP, do BNDES. (Executivo 12)

Embora nos depoimentos acima fique evidente que 2 empresas receberam recursos de fomento à inovação, fato considerado de extrema importância pelos executivos, esse dado aparece em mais organizações. Dos 13 entrevistados, pelo menos 6 afirmaram já ter obtido recursos via editais da FINEP e do BNDS, bem como algum recurso de bolsas via CNPq. Alguns já foram contemplados em mais de uma oportunidade. No entanto, diversos entrevistados mencionam a grande dificuldade de buscar tais recursos, por causa de questões burocráticas e de elaboração de projeto, bem como a dificuldade de sensibilizar com apenas um projeto que a proposta é inovadora, além da falta de informações necessárias sobre o processo de apresentação de projetos. As falas a seguir ilustram essas dificuldades. Alguns, inclusive, buscam auxílio de profissionais para essa finalidade.

[...] nós temos uma empresa que nos apóia nisso que é uma empresa com objetivo de busca de capital pros projetos. Temos 3 pessoas da equipe dedicadas para atividades de inovação que são atreladas a essa empresa, e eles vão lá buscar recursos junto a FINEP, BNDES, seja o que for. (Executivo 7)

Como eu gostaria que isso fosse algo possível de empresas utilizarem [recurso via órgãos de fomento], nós já temos alguma estrutura, eu contratei uma menina pra fazer o projeto. Um consultor me apoiou pra gente submeter um projeto que o resultado era pra sair em setembro. Nós estamos quase em março e o resultado ainda não saiu do edital. [...] Aí se eu dependo disso pra tocar alguma pesquisa de inovação o mercado acabou. (Executivo 13)

Um dos executivos criticou, até com certa indignação e revolta, a falta de apoio da universidade e dos órgãos de fomento no que se refere ao desenvolvimento de inovação. Na visão dele, os editais para apoio à inovação estão fora da realidade das empresas, especialmente das menores. Da mesma forma, os profissionais do meio acadêmico, em sua maioria, estão totalmente distantes da prática empresarial e das necessidades das organizações.

Outro aspecto salientado pelos executivos é a dificuldade de investir em pesquisa & desenvolvimento apenas com recursos próprios, o que, via de regra, viabiliza apenas projetos pequenos. Segundo eles, a disponibilidade de recursos financeiros potencializariam a proatividade e a inovatividade, pois ideias de projetos existem, mas é preciso pessoas, tempo para esperar resultado, e, para tudo, é necessário investimento. Algumas alternativas para viabilizar recursos de terceiros para investimento em inovação são apontadas por 2 executivos.

Seria interessante ter um investimento da empresa como patrocinador do projeto. Nós estamos agora investindo, o nosso próximo passo agora, em nota fiscal eletrônica. Eu estou pegando patrocinador. Eu vou ter gastos, então tem que ter o cliente. Então, as vezes a gente procura pegar o próprio cliente. Ele tem uma verba para desenvolver junto essa idéia. (Executivo 5)

Já tentamos buscar recursos via editais mas isso é uma área onde a gente é fraco e como Polo aqui, nós temos a associação das empresas do Polo, eu pessoalmente sou defensor de contratar um profissional que tem que conhecer a minha empresa, tem que conhecer as outras e ficar cuidando editais e dizer "Tu te encaixa aqui, tu te encaixa lá". (Executivo 11)

O que se percebe é que são feitos investimentos em pesquisa e em desenvolvimento em quase todas as 13 empresas. Em algumas, com mais ênfase, há disponibilidade de recursos destinados para esse fim. Em outras, não há, ou há menos recursos. Os dados revelam que os executivos estão preocupados com o desenvolvimento de inovações. A literatura aponta que uma das formas de medir a inovatividade é o investimento em P&D (COVIN; SLEVIN, 1989; MILLER; FRIESEN, 1982), aqui explicitado de forma mais subjetiva, mas fica claro que é feito. Potencialmente, onde há mais recursos investidos em P&D, a tendência é que existam mais inovações, evidenciando maior inovatividade, embora aqui não se tenha feito essa verificação.

Conforme os entrevistados, algumas empresas já conseguiram recursos externos para financiamento, o que é muito importante para o desenvolvimento de inovações, posto que só com recursos próprios as ações ficam bastante limitadas. Por outro lado, também é apontada a dificuldade de buscar tais recursos.

### **b) Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica**

Em relação a esse elemento da dimensão Inovatividade, a pesquisa com os 13 executivos revelou que existe vontade de sempre investir em P&D por parte da grande maioria; entretanto, isso nem sempre é possível.

Ficaram evidentes diferentes posicionamentos nas empresas: aquelas que apontam o investimento em P&D como de vital importância disponibilizam orçamento considerável e, portanto, investem sempre. Mas há também aquelas que têm atuado de forma mais modesta, com ou sem recursos predestinados para essa finalidade, que investem quando há necessidade, mas são mais suscetíveis a reflexos de dificuldades econômicas; também há aquelas que estão iniciando uma cultura de fazer investimento em P&D, a exemplo de uma empresa que recentemente se instalou em um centro tecnológico e que, em decorrência disso, necessita ter projeto de pesquisa ativo, o que não era uma prática até então.

A forte ênfase no investimento em P&D é muito bem retratada na fala de um entrevistado.

[...] P&D é onde a gente mais investe dinheiro hoje. Sem ele a gente não tem a vida do amanhã, a gente é uma empresa totalmente voltada para isso. (Executivo 2)

Nos casos em que as empresas são contempladas com recursos para inovação provenientes de algum edital, esse investimento é constante, pelo menos durante a duração do projeto, posto que existe um cronograma para a realização do projeto, com desembolsos financeiros da empresa e ações pré-definidas.



O que se depreende das entrevistas é que há vontade, mas, para que esses investimentos sejam mantidos, é necessário que as empresas tenham mais acesso a recursos externos para inovação. Isso reforça o que foi apontado por um dos especialistas entrevistados na primeira etapa da pesquisa, que manifesta queixa dos executivos em relação à falta de incentivo financeiro para inovação, bem como questões tributárias são outro impeditivo.

Ficou claro que dois aspectos “obrigam” a essa prática mesmo em períodos de dificuldade econômica: quando as empresas são contempladas com recurso decorrente de editais, posto que assumem um compromisso com investimentos programados; e quando a empresa faz parte de um centro tecnológico, pois, uma vez que ali estando, é necessário investir continuamente em P&D.

Enfim, é preciso ressaltar a importância atribuída pelos entrevistados a recursos externos para investimento em inovação, fato que merece ser considerado com maior atenção nos contextos onde se deseja inovar.

### **c) Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua**

Nas entrevistas realizadas, aparecem diversos exemplos que retratam investimentos em novas tecnologia, em P&D e em melhoria contínua. Alguns citados pelos executivos são: a realização de investimentos em qualificação de pessoal, em novas tecnologias, em novos softwares, em estrutura, em desenvolvimento de produtos e serviços, em viagens para busca de novas tecnologias. Um exemplo desses investimentos é retratado na citação abaixo, que também aponta a dificuldade de competir num mercado de fortes concorrentes.

Se eu não tiver a mesma tecnologia que os grandes tiverem ninguém vai comprar de mim. Só que pra tu ter essa tecnologia tu tem que investir muito em P&D. [...] Na época que a gente tava trabalhando na tecnologia analógica e queríamos vir pra tecnologia digital, investimos pesado na tecnologia e hoje graças a esse investimento nós estamos vivos. E agora até já estão fazendo um investimento muito alto nessa próxima tecnologia que é IP que está por vir, máquinas que a gente comprou agora como robôs, que custam alguns milhões de dólares, são riscos. [...] E acontece que nós, por sermos pequenos, se a gente investe um milhão de dólares no projeto, o meu concorrente multinacional, ele investe um bilhão. Então por mais incompetente que ele seja ele consegue fazer coisa boa. E ele consegue diluir esse um milhão porque ele tem um mercado mundo, então ele consegue recuperar esse investimento. Então pra nós é complicado. (Executivo 2)

Outra situação que ilustra o elemento da dimensão Inovatividade é o investimento em certificações, que envolvem recursos financeiros, equipe dedicada ao projeto por um longo período de tempo, tempo de preparação da empresa. Tudo isso deve ocorrer sem prejuízo para o desenvolvimento das atividades normais da empresa. Um dos executivos destacou que o investimento necessário para atingir a certificação CMMI nível 2 envolveu recursos financeiros no montante de cerca de 500 mil reais, num trabalho de 1 ano. Outro exemplifica com dados da certificação CMM5, nível máximo de certificação CMM, que contou com alto investimento da empresa, num projeto que envolveu 15 pessoas, que trabalharam diretamente com metodologia, durante um período de quase 4 anos.

Vários outros aspectos que têm relação com a melhoria contínua também são apontados pelos executivos, dos quais 2 são aqui destacados. Um deles é o investimento em educação. O entrevistado fala da importância de as pessoas cursarem pós-graduação, mestrado, para levarem os resultados do conhecimento acadêmico para a prática das organizações. O outro aspecto é a profissionalização da gestão, isto é, a necessidade dos empreendedores de se preocuparem com a sua profissionalização enquanto gestores, especialmente quando se trata de empresas criadas por profissionais técnicos, com carência de conhecimentos gerenciais. Duas falas reforçam a importância da profissionalização da gestão.

Uma das razões da nossa empresa ter feito 25 anos, o que é um sucesso, e ter hoje um papel de liderança, de reconhecimento no Brasil e até fora do Brasil, isso se deve a um fato, que eu observei que em empresas pares à nossa não aconteceu, onde a gente, os fundadores, que tinham uma especialização especificamente tecnológica, que era o nosso caso, um deles ou mais de um deles hoje conseguiram colocar junto àquela capacidade toda de fazer algum produto ou de fazer algum processo diferenciado, no mesmo nível de importância uma capacidade de administração dos processos. (Executivo 12)

[...] a maioria das empresas TI morre porque os caras são bons técnicos, tem um bom produto mas os caras não tem a mínima noção de gerir. [...] Aqui nós temos a noção de gerir, depois vamos tratar de TI, são coisas diferentes. Então lógica de gestão pra nós é sempre uma lógica super importante. (Executivo 9)

O que se percebe é que existe o hábito de investir em novas tecnologias e em melhoria contínua. O tema, Investimento em P&D foi recém tratado nos 2 elementos anteriores; portanto, aqui não é retomado. Diversos exemplos são apontados pelos executivos: investimentos em tecnologias, em educação, em certificações que resultem em qualidade, em melhorias nos processos e nos programas de gestão, entre outros. A intenção é que tais investimentos possam reverter em melhorias tecnológicas em processos, em novos produtos, em novos serviços (DESS; LUMPKIN, 2005).

#### **d) Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação**

Esse elemento da inovatividade fica muito claro nas empresas que concorrem com empresas que investem forte em P&D, como grandes empresas e multinacionais, como os próprios executivos apontam.

Nós pegamos o que o mercado, o que as multinacionais estão fazendo de melhor, e aí nós fizemos produtos um pouquinho mais inovadores que as multinacionais. [...] Se nós chegarmos depois dos outros, nós estamos perdidos, nós temos que estar na frente, porque tem produto que a gente pode desenvolver em seis meses, um ano, dois, dependendo da complexidade. Então se tu não tiver uma luz antes, e se tu não começar esse projeto já, quando termina ele já esta obsoleto. (Executivo 2)

O principio da inovação pra nós é uma meta de vida a cada instante, não é a cada dia, é a cada instante, ou seja, as idéias não bastam seguir os princípios da eficiência, elas tem que ter eficiência, que faz melhor, que faz mais rápido, com menos custo e então quando a gente pega uma funcionalidade já reconhecida no mercado e tratamos de melhorar, a gente não pensa em melhorá-la em 10%, a gente pensa em melhorá-la em 10 vez mais. Porque se não a gente não vai se distinguir numa paisagem que é cada vez mais consolidada em torno de grandes players. Então a nossa idéia sempre foi nos verticalizarmos em algumas competências onde a gente não só faça o que os outros fazem mas faça muito bem, notavelmente melhor e isso a gente entende que se faz através da inovação. Então esse é o ponto número um. (Executivo 4)

Outros depoimentos também tratam do foco na dimensão Inovatividade, na liderança tecnológica, apontando que a busca constante de inovação é obrigação de qualquer empresa da área de TI. Para isso é fundamental contar com um núcleo de pesquisa sempre atualizado, que busque novas práticas, que crie coisas novas. Caso contrário, não se evolui. A seguir, trechos de entrevistas que retratam essa realidade.

Nós precisamos olhar muito sempre pra inovações tecnológicas e tal porque a gente vende isso, esse diferencial da inovação da criação, então nós temos um núcleo de inovação que tem uma pessoa que está sempre dedicada a fomentar idéias pra outras pessoas pra pesquisarem algumas tecnologias e coisa e tal. (Executivo 13)

Sob o ponto de vista de lógica de inovação, a coisa de se recriar, de se reinventar, de se repensar, é uma prática constante, a gente costuma dizer internamente que a única coisa certa é que vai mudar. (Executivo 9)

[...] o desenvolvimento da nossa ferramenta é Israel. Israel hoje é o centro de desenvolvimento tecnológico [...] a nossa ferramenta de desenvolvimento tem crescido, tem trazido um nível de inovação astronômico pra gente, muito grande, então isso tem sido um diferencial porque tecnologicamente eu não perco para nenhum dos meus concorrentes. (Executivo 10)

[...] tem uma estratégia da empresa até 2020 de nós sermos, desenvolvermos um produto completo nisso pra que faça essa transversalidade das informações, ou seja, que aonde o paciente passe essa informação circula chegando na mão do medico e voltando pela cadeia como um todo. Então isso é um trabalho que a gente identificou, é uma característica que está acontecendo fora do mercado, fora do país, e que a gente quer implementar aqui, e termos a empresa reconhecida por esse trabalho até 2020. (Executivo 7)

Uma situação peculiar foi identificada em uma das empresas entrevistadas, onde, desde a origem, a história se configura diferente da maioria das empresas de software, que, na maioria das vezes, iniciam a partir do desenvolvimento de um software. Essa empresa tem como princípio a inovação, que conduz sua existência desde a concepção da ideia. A empresa foi constituída a partir de uma lógica de investimento: foi identificada uma oportunidade considerando algumas premissas, de modo especial, acesso a capital humano definitivamente qualificado. O grupo de investidores entendeu, uma vez examinada essa possibilidade de mobilizar capital humano pra desenvolver produtos baseados em software, que essa era uma boa aplicação, que era um bom investimento, cuja taxa de retorno se insinuava melhor do que taxas mais conservadoras. Pensando dessa forma, a condução para o lado da inovação era um dado, ou seja, a aposta, desde o início, foi fazer diferente daquilo que o mercado pedia e era suprido de maneira convencional, diferente no sentido de fazer com custo de implementação mais barato, com um ciclo de implementação menor, e, portanto, com maior competitividade. A frase a seguir, dita pelo executivo, ilustra essa estratégia da empresa.

[...] o nosso princípio da inovação sempre foi o norte, nós não pretendíamos apenas fazer aquilo que outros fazem buscando um crescimento linear, a cada projeto um número correspondente de pessoas e de investimento. Não. Nós temos uma infra-estrutura capaz de atender 100 clientes e se nós multiplicarmos pra 1.000 clientes nós vamos precisar de uma estrutura com 20% de acréscimo e não 10 vezes maior. Então o princípio da inovação pra nós é uma meta de vida a cada instante. (Executivo 4)

Apesar do foco em inovação e a vontade de fazê-la acontecer, apontada pelos executivos, alguns fatores acabam limitando iniciativas, que, muitas vezes, esbarram na questão financeira.

Eu estou tecnologicamente situado. Então eu vejo que eu gostaria de inovar mais, na cabeça se é mais inovador do que na prática, a inovação... tenho várias coisas aqui que tem por fazer que eu sei que são boas inovações, é questão de tu conseguir num dia de trabalho, no teu ano, tu conseguir compor isso, por isso que eu digo assim: recurso financeiro é muito importante, porque tu pode botar pessoas. Então eu não tenho condições de daqui a pouco abrir um segmento aqui, o pessoal sai correndo, porque com a equipe eu não tenho como pegar, eu tenho inovação, vou fazer um projeto com as mesmas pessoas, com os mesmos recursos financeiros do dia, é complicado. (Executivo 5)

A gente sempre teve isso [ênfase em P&D] mas a gente não conseguiu de início implementar. Ter pesquisa e desenvolvimento numa empresa de software não é uma coisa muito fácil, né? [...] Vamos fazer produtos, vamos desenvolver, vamos fazer pesquisas, sim, mas para um objetivo que no futuro seja rentável, que a gente consiga ter lucro, que a gente consiga reverter isso pra empresa, pros clientes, pros colaboradores, pra sociedade como um todo. (Executivo 3)

O que se percebe é que há um foco, um interesse, uma vontade, mas existem limitações, como de recursos financeiros e de recursos humanos. Alguns apontam a necessidade de acompanhar o mercado em inovações, mas isso só se faz com investimento financeiro. Outros apontam a importância de haver pessoas destacadas para essa finalidade.

\* \* \*

Considerando os elementos da dimensão Inovatividade, que fazem parte da categoria 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, pode-se afirmar que todos repercutem nas organizações.

Um aspecto que chama atenção é a importância atribuída pelos entrevistados à obtenção de recursos externos para inovação. Apontam a dificuldade de investir em inovação apenas com recursos próprios. Assim, uma vez a empresa contando com recursos externos para essa finalidade, ela se compromete com atividades de inovação, propõe-se agregar um novo elemento à base conceitual de OE na dimensão Inovatividade, categoria Recursos financeiros, denominado **Recursos financeiros para inovação obtidos de fontes externas**. Ficou claro, a partir das entrevistas, que recursos externos para essa finalidade proporcionariam mais investimentos em P&D e contribuiriam para que tais investimentos fossem contínuos. Além disso, também contribuiriam para a criação de uma cultura de desenvolvimento de inovações.

O Quadro 24, a seguir, apresenta os elementos da dimensão Inovatividade, da categoria Recursos financeiros após a análise das entrevistas. A base conceitual passa a ter 5 elementos, sendo os 4 originais, mais um novo, conforme acima relatado.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	Recursos financeiros	<p>Recursos financeiros investidos em inovação.</p> <p>Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica.</p> <p>Investe em novas tecnologias, P&amp;D e melhoria contínua.</p> <p>Ênfase em P&amp;D, liderança tecnológica e inovação.</p> <p>Recursos financeiros para inovação obtidos de fontes externas.</p>

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

**Quadro 24 – Elementos da categoria Recursos financeiros, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Essa categoria Recursos financeiros da dimensão Inovatividade da orientação empreendedora foi enriquecida após a análise das entrevistas, considerando o novo elemento agregado. Entende-se que este elemento, além de retratar um efetivo investimento em inovação por parte das empresas que o possuem, deveria ser foco de investidas por parte das empresas e mesmo de entidades do setor, no sentido de facilitar o acesso a recursos externos para inovação, posto que pode fazer a diferença no desenvolvimento de pesquisa e de atividades que resultem em novos produtos e em novos processos.

De forma complementar, são destacadas algumas práticas relativas à dimensão Inovatividade nessa categoria Recursos financeiros, tendo como base as entrevistas com os 13 executivos. Tais práticas são exemplos de ações efetivas que podem contribuir para o desenvolvimento dos elementos que fazem parte dessa categoria, mas, de modo especial, para tentar viabilizar recursos externos para investimento em inovação.

- Disponibilização de profissionais para auxiliar na identificação de editais para empresas do setor e na elaboração de projetos para submeter aos editais. Tais profissionais poderiam ser disponibilizados por meio de alguma entidade do setor, de modo a facilitar o acesso para as empresas.
- Realização de parcerias entre empresas e clientes para co-financiamento de projetos de inovação.
- Realização de parcerias com universidades, centros tecnológicos e mesmo com outras empresas do setor, visando agregar outras entidades e/ou outras competências, a fim de apresentar maior consistência nos projetos em busca de recursos via editais.

#### 5.2.1.4 Pessoas

Esta seção trata da categoria Pessoas, da dimensão Inovatividade, que é constituída por um elemento, de acordo com a base conceitual para estudo da OE, conforme ilustrado no Quadro 25.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.

**Quadro 25 – Elementos da categoria Pessoas, da dimensão Inovatividade**

O texto a seguir discorre sobre o elemento **Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação**, a partir do que foi identificado nas 13 entrevistas realizadas.

### **a) Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.**

Nas entrevistas realizadas com os executivos ficou claro que em 11 das 13 empresas existem pessoas dedicadas a atividades de inovação. Uma das empresas que ainda não adota essa prática, recentemente se instalou num pólo tecnológico, onde fazer P&D é condição para permanecer. Então, a partir de 2008, a empresa passou a ter pessoas comprometidas com atividades de inovação. Já outro executivo menciona que a pesquisa é feita de maneira informal, em meio às atividades diárias, quando há tempo disponível e quando é necessário. Segundo ele, ao mesmo tempo em que tem que pesquisar, tem que vender; se não vender, não adianta ficar pesquisando. Da mesma forma, no desenvolvimento, segundo ele, não pode ficar somente pesquisando; tem que atender os clientes já com contrato, como também é preciso fazer contratos novos para entregar em determinada data.

Essa última situação ocorre na menor das 13 empresas, tanto no critério de faturamento, como de número de colaboradores, o que retrata um quadro comum em pequenas empresas, com número de colaboradores mais reduzido, onde é difícil contar com pessoas dedicadas a atividades de inovação. Possivelmente essa seja a realidade de muitas empresas do setor de software do Rio Grande do Sul, considerando que a grande maioria delas são micro e pequenas empresas (SEPRORGS, 2005).

Alguns exemplos captados nas entrevistas retratam a diversidade de situações apontadas pelos executivos em termos de recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.

Temos uma área de tecnologia para isso, é uma gerência de tecnologia. São 5 pessoas [de um total de 300 funcionários] destinadas exclusivamente para a tecnologia. O nosso mercado ele é muito rígido para a questão tecnológica. (Executivo 1)

De um total de 100 pessoas, umas 30 pessoas estão dedicadas para P&D. (Executivo 2)

Hoje nós temos uma equipe própria, são 6 pessoas, num quadro de oitenta e poucas pessoas. (Executivo 3)

[...] com p&d 30 pessoas [total da equipe são 55], só com “p” menos, com pesquisa deve ter umas 15 pessoas, mas são 15 pessoas qualificadas, que tem pelo menos nível de mestrado e trabalham nisso. (Executivo 4)



A gente tem um trabalho de melhoria continua de processos, qualidade e inovação, então assim, tem um grupo que trabalha toda a questão de pesquisa e inovação, o que eu posso melhorar dentro do produto. Essa equipe é em torno de 4 pessoas. (Executivo 10)

[...] da nossa equipe de trabalho que trabalham especificamente em inovação, tanto pra nós como pra clientes, nós falamos de 12 pessoas, que então dá uns 20% do time. Essa inovação às vezes é em função de idéias ou de sonhos que a gente gera aqui dentro e outras são em função de demandas específicas de clientes, daí depende. Nós temos cinco pessoas dedicadas a automatizar a nossa própria operação, pra que a gente seja mais eficiente internamente também. (Executivo 11)

Além de pessoas dedicadas a atividades de inovação, algumas empresas também têm parcerias desenvolvidas com outras empresas e com universidade para a realização dessas atividades, através de consultorias externas, da realização de pesquisa com professores e com cursos da área de tecnologia, através de estágio com alunos de cursos de pós-graduação em inovação. Também há organizações que têm parcerias com empresas de outros países, para o desenvolvimento tecnológico.

As entrevistas também revelam que há pessoas dedicadas a atividades de inovação em quase todas as empresas, com exceção de duas. Além disso, existem parcerias com centros tecnológicos, universidades, outras empresas, em busca de competências para desenvolver pesquisa e atividades de inovação.

Entende-se que essas parcerias podem ser importante alternativa para o complemento de quadro de pessoal para atividades de inovação, para sanar a dificuldade das empresas, especialmente as de menor porte, de dedicar pessoas para essa finalidade. Assim, entende-se que esse aspecto mereça destaque na dimensão Inovatividade, categoria Pessoas, posto que retrata, de fato, iniciativas para o desenvolvimento de inovação.

\* \* \*

Pode-se afirmar que o elemento da dimensão Inovatividade, que faz parte da categoria Pessoas, Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação, foi explicitado nas entrevistas realizadas; portanto, repercute nas organizações.

Sabe-se que disponibilizar pessoas dedicadas a atividades de inovação é fundamental para que ela aconteça no contexto das organizações. Embora quase todas as empresas contem com pessoas dedicadas a tal tarefa, percebe-se que diversas desenvolvem parcerias com instituições de pesquisa e de ensino com essa finalidade. Esta última alternativa apresenta um potencial interessante para contribuir com o desenvolvimento de atividades de inovação nas organizações; portanto, propõe-se agregar um novo elemento à dimensão Inovatividade nessa categoria Pessoas, que retrate esse tipo de iniciativa: **Parcerias desenvolvidas para atividades de inovação**.

O Quadro 26 apresenta os elementos da dimensão Inovatividade, da categoria Pessoas, agora contendo 2 elementos: o que já constava na base conceitual original e o novo aqui proposto.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação. <a href="#">Parcerias desenvolvidas para atividades de inovação.</a>

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

**Quadro 26 – Elementos da categoria Pessoas, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

A análise dos dados sobre a categoria Pessoas possibilitou enriquecer tal categoria com um novo elemento, que retrata ações de desenvolvimento de atividades de inovação, e pode, potencialmente, contribuir para o incremento desse tipo de atividade nas organizações.

#### 5.2.1.5 Criatividade

Nesta seção são abordados os elementos da **categoria Criatividade, da dimensão Inovatividade**. De acordo com a base conceitual de OE, são 2 elementos, conforme ilustrado no Quadro 27.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	Criatividade	Criatividade e experimentação. Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos.

**Quadro 27 – Elementos da categoria Criatividade, da dimensão Inovatividade**

O texto que segue está organizado de acordo com esses 2 elementos: Criatividade e experimentação, Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos. Discorre-se sobre ambos, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

### **a) Criatividade e experimentação**

Os executivos entrevistados apontam algumas práticas realizadas nas organizações que retratam o elemento Criatividade e experimentação. Essas práticas envolvem reuniões, discussões, trocas de idéias e também algumas experiências no sentido de dar mais liberdade às pessoas para criarem. Alguns exemplos são relatados nos trechos abaixo.

Volta e meia a gente se reúne e aprova o que a gente vai fazer de diferente. O que dá para fazer de diferente do que já estamos fazendo, lá pelas tantas os indicadores me mostram que precisa mudar em algum ponto, de novo, pô o que a gente vai fazer de diferente, a gente tem que mudar. Inovar é difícil. Depende muito de criatividade, depende muito de aplicar aquilo que tu pensa, não é simples. (Executivo 1)

[...] pra gente poder trazer inovação, trazer discussões, trazer uma série de questões que as vezes chegam até nós pra serem resolvidas, a gente precisa deixar que as pessoas tenham a liberdade de procurar e se não acharem, que venham nos procurar também pra que a gente dê outros caminhos, consiga abrir outras portas, ou então que faça investimentos em treinamento, congressos, locais onde a gente consiga obter conhecimento necessário. (Executivo 3)

[...] se nós aqui tivermos uma idéia interessante e levarmos pra mesa certamente essa idéia vai ser analisada. (Executivo 6)

Também foi destacada a dificuldade de sair da rotina do dia-a-dia para pensar diferente, para buscar a inovação, ser criativo.

[...] o dia-a-dia ele te consome, entende, então se tu não tiveres uma força extra, uma gasolina a mais para buscar essa inovação, essas novas práticas tu acaba sendo consumido pelo teu dia-a-dia. Então a grande dificuldade que eu vejo pras empresas buscarem essas inovações é justamente não serem sugadas e suprimidas pelo dia-a-dia, porque o dia-a-dia te mata, se tu ficar aqui pensando em entrega o software, em faturar, em atende o suporte, quando tu vê isso ai te consumiu o dia inteiro. A pessoa... pensar, parar e se auto identificar como, pô pêra aí, eu tenho que fazer alguma coisa de diferente, é difícil, e essa é a grande dificuldade entendeu? [...] a tendência é seguir um trilho. (Executivo 1)

O que se pode depreender da percepção da prática pelos entrevistados é que existe a preocupação de exercer a criatividade para fazer melhorias, buscar novidade, que resulte em algum tipo de mudança, em algum tipo de inovação.

A literatura destaca a importância da criatividade e da experimentação na geração de novos produtos, novos serviços, novos processos (DESS; LUMPKIN, 2005). Segundo Amabile *et al.* (1996), toda inovação nasce de idéias criativas e, à exceção da inovação por aquisição de novas tecnologias, é impossível haver inovações sem criatividade (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2004). Assim, a criatividade parece estar na origem da inovação e do processo empreendedor, posto que ela envolve a descoberta de oportunidades, a geração de uma idéia e a invenção, que, quando levada ao mercado, se torna inovação (PETRORIUS; MILLARD; KRUGER, 2005).

Embora existam práticas criativas, que denotam compreensão da sua importância para a inovação, aponta-se como impedimento para essas iniciativas, a dificuldade de sair da rotina diária para pensar diferente, para ser criativo, para inovar, se não houver disciplina para tal. Nesse sentido, a literatura também aponta a importância de rotinas e processos sistemáticos focalizados na habilidade de aprender e de adaptar-se (TETHER, 2003, *apud* SONAGLIO; MARION FILHO, 2006). Portanto, o estabelecimento de rotinas para a criatividade e a experimentação podem permitir melhor exercê-la e, quem sabe, contribuir com o desenvolvimento da dimensão Inovatividade.

## **b) Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos**

Esse elemento da dimensão Inovatividade é muito similar ao anterior, Criatividade e experimentação, mas aqui se procurou evidenciar as ações de estímulo ao desenvolvimento de novas ideias, novidades, experimentos e processo criativos. Foram identificadas nas falas dos executivos algumas orientações dentro das organizações, como se fossem uma espécie de princípio que se apregoa, em relação a esse tipo de atitude.

Um dos executivos comenta o espírito de dinamismo apregoadado pela empresa e destaca a criatividade como um dos valores. Eles trabalham muito a autoconfiança e o apoio aos colaboradores para que tenham capacidade de criar e de trazer soluções. Outro entrevistado aponta que a existência de tal elemento na organização é resultante da cultura da empresa, que deve promover um processo educativo nesse sentido.

Também foram identificadas algumas práticas que retratam o elemento, engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos. Algumas delas são citadas a seguir. A maior parte delas refere-se a reuniões, atividades com os gerentes e com as equipes para trocas de experiências, discussão de ideias, atividades de motivação e treinamento com profissionais externos, entre outras.

[...] gente tem encontros pelo menos duas a três vezes no ano, esse encontro acontece em São Paulo, onde se reúnem todos os gerentes do mundo, gerentes e diretores, e nesse encontro a gente tem uma série de discussões, cada um apresenta os seus cases positivos e negativos, isso vai gerando melhores práticas, vai gerando conceitos, vai gerando estratégias, e aí vai conseguindo ter um pouco de decisão e apontando pra que lado a gente vai. (Executivo 6)

[...] esse ano que passou foram feitos dois eventos, um desses foi no hotel, a gente levou a equipe toda, toda a equipe que trabalha com desenvolvimento de produto pra um hotel, contratou palestrante sobre inovação, sobre tecnologia e fez um trabalho de como ser inovador, como criar, como usar a mente pra... ensinando a ser criativo também pra ajudar nesse processo de criação, de melhoria. (Executivo 10)

Nós temos programas internos de premiação pra pessoas que trazem ideias inovadoras, nós temos um indicador dentro do nosso BSC de índice de inovação na empresa, a gente mede o quão inovador a empresa é até pra instigar, as pessoas que trazem ideias inovadoras ganham prêmio, tem bonificação. (Executivo 10)

Toda empresa é estimulada a pensar na inovação, tem recomendação de livros sobre inovação, os últimos livros que a gente tem trabalhado: “O Crescimento pela inovação”, “O Mundo é Plano”, “O Futuro da Competição”, “A Competição do Futuro” [...]. A gente tem grupos de estudo que a gente trabalha, alguém traz um livro, aí se traz e se comenta sobre aquele assunto, se traz as idéias e aí as pessoas passam a ler pra se discutir depois sobre aquele assunto. É uma prática de estudo, de trocar informações, de ler, assim “eu li esse livro, e tenho essas idéias pra implementar”. (Executivo 10)

Estamos fazendo agora um processo, é uma aspiração que todas as pessoas da empresa se dediquem, pelo menos 3 horas por semana, a fazerem o que bem entenderem, exatamente pra que possam, durante esse tempo, investir em pesquisar coisas originais que não estão dentro das expectativas das funções. (Executivo 4)

Tem práticas de reuniões regulares, tem práticas de marketing interno, conversa, eventos, mas é um troço meio familiar, é um negócio meio de exemplo, muitos exemplos. (Executivo 12)

De forma complementar ao que foi abordado ao final do elemento Criatividade e experimentação, muito semelhante a este, aqui apenas se reforça a importância do estabelecimento de rotinas e práticas que permitam apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos, fato percebido nas falas de diversos executivos. Para isso, muitas vezes, é necessário afastar-se de práticas atuais, a fim de desenvolver novas iniciativas (FRISHMMAR; HÖRTE, 2007).

\* \* \*

Os elementos da dimensão Inovatividade que fazem parte da categoria Criatividade, Criatividade e experimentação e Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos, ambos foram explicitados pelos executivos nas entrevistas realizadas; portanto, manifestam-se nas organizações pesquisadas.

Ao fazer a análise dos dados, observou-se que os 2 elementos dessa categoria são bastante parecidos, o que causou certa confusão na distinção do que se refere a um ou a outro. Assim, para fins de aprimoramento da base conceitual de OE, sobretudo, considerando a importância da criatividade no contexto de inovação, propõe-se que os dois elementos sejam reunidos, mantendo a denominação, Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos. Com o propósito de retratar ações de desenvolvimento da criatividade, propõe-se que

seja criado um novo elemento, denominado **Práticas estabelecidas para o desenvolvimento da criatividade**.

Assim, o Quadro 28 apresenta a categoria Criatividade da dimensão Inovatividade, ainda com 2 elementos, porém um permanece da base conceitual original e o outro é novo.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	Criatividade	Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos. <a href="#">Práticas estabelecidas para desenvolvimento da criatividade.</a>

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

**Quadro 28 – Elementos da categoria Criatividade, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Considera-se que a parte da base conceitual de OE relativa à categoria Criatividade, da dimensão Inovatividade foi enriquecida a partir da pesquisa, posto que o novo elemento é direcionado a práticas para o desenvolvimento da criatividade, aspecto que tem sido considerado como a base do processo de inovação (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2004), ao passo que o outro retrata o engajamento e apoio da organização na geração de novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos.

De forma complementar, são destacadas algumas práticas relativas à dimensão Inovatividade, nessa categoria Criatividade, tendo como base as entrevistas com os 13 executivos. Tais práticas são exemplos de ações efetivas, que podem contribuir para o desenvolvimento dos elementos que fazem parte dessa categoria.

- Realização de reuniões periódicas para discussão e apresentação de situações positivas e situações negativas vivenciadas no dia-a-dia da organização; casos positivos e negativos que permitam gerar melhores práticas.
- Criação de uma base com as melhores práticas identificadas no dia-a-dia, a fim de guiar ações e tomadas de decisão.
- Realização de eventos, palestras, treinamentos, com os gestores e com a equipe, visando ao desenvolvimento da criatividade e da inovação.

- Desenvolvimento de programas de estímulo à apresentação de ideias inovadoras, a exemplo de premiações e bonificações.
- Desenvolvimento de atividades de grupos de estudo sobre temas específicos de interesse da empresa, ou do setor, ou do grupo envolvido em algum projeto específico.
- Estímulo à realização de leituras, pesquisa, busca por novidades, por ideias diferentes, nos mais variados contextos, visando dar-se conta de eventuais oportunidades.

#### 5.2.1.6 Diferenciação

Esta seção trata da **categoria Diferenciação, da dimensão Inovatividade**, que é constituída pelo elemento **Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores**, de acordo com a base conceitual para estudo da OE, conforme ilustrado no Quadro 29.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores.

**Quadro 29 – Elementos da categoria Diferenciação, da dimensão Inovatividade**

O texto a seguir trata desse elemento, tendo como base o que foi apontado nas entrevistas com os 13 executivos.

#### **a) Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores**

Nas entrevistas realizadas com os 13 executivos, foram identificados novos produtos/serviços como iniciativas inovativas, porém ficou claro que atualmente a imitação de tais iniciativas é uma questão de tempo, pois a concorrência vai começar a copiá-las, especialmente em se tratando de produtos. Pelos relatos dos entrevistados, percebe-se que a maioria das empresas, em algum momento, foi a primeira a lançar determinado produto/serviço no mercado, algumas vezes em nível



nacional e outras, até mesmo em nível mundial. Aqui são citados alguns exemplos dessas iniciativas, bem como opiniões dos entrevistados a respeito.

Por mais inovador que se seja, eu acredito que em seguida os produtos se emparelhem, tu pode sair na frente seis meses antes, até um ano antes quem sabe, mas logo em seguida o ciclo gira, os concorrentes empatam e assim vai. Então o que diferencia hoje na minha lógica é serviços. Serviços é o elemento principal de inovação, de diferenciação. (Executivo 9)

Eu acho que hoje é difícil [iniciativa inovativa de difícil imitação]. Todos podem imitar. Tenho que ser honesto, não adianta. Nós agora criamos uma central IP que ela é bem inovadora, não existe nada igual no mundo. [...] Mas não tem jeito, é uma questão de tempo e o pessoal começa a copiar. (Executivo 2)

Falar hoje em inventar alguma coisa é complicado, tudo se transforma. Eu já acho que nós temos assim, bastante idéias próprias, nós temos coisas, temos produtos que ninguém tem no mercado brasileiro, já lançamos produtos assim que eu não vi até hoje funcionando, ou um produto que já existe mas com uma tecnologia de comunicação diferente. (Executivo 5)

[...] a solução pioneira pras agencias de viagens foi feita por nós, lançada em 2000 e hoje tem uma empresa que faz algo muito similar em São Paulo, mas 3 anos depois que lançou, e a gente teve essa característica de sair na frente não só com esse produto mas com outros também e outras que a gente acompanhou o mercado internacional, não no Brasil. (Executivo 6)

[...] nós fomos uma de 16 empresas entre mais de 1000 que concorreu agora há um mês atrás, e vencemos um concurso, fomos a única de São Paulo pra baixo, ao lado de quem? Ao lado de Embraer, as 16 empresas compostas desse porte que eu estou te falando e lá no meio estamos nós. Então nós temos sim uma iniciativa muito inovadora, é um projeto de criação de uma terceira geração de um tipo de software, de um tipo de solução, que faz a gestão de qualidade de dados, que é totalmente baseado em inovação. É inovação disruptiva. (Executivo 4)

Em termos de produto sim, nós temos agora, que a gente está trabalhando forte que é o de redes neurais, é um produto que utiliza a tecnologia de informática de redes neurais através de aprendendo informações que o sistema começa a gerar [...] a idéia é que o sistema inteligente consiga aprender, consiga captar essas informações e montar uma base, e isso não só daquele hospital como dos hospitais do nosso grupo, todos aqueles que nós atendemos estão montando uma base de redes neurais, que esse ajuda aquele outro hospital, que ajuda aquele [...] esse é um projeto que tem aporte da FINEP. (Executivo 7)

Há relatos de iniciativas inovativas em processos, consideradas de difícil imitação. Um executivo aponta como diferencial o ERP interno de sua empresa, que ele considera de difícil imitação devido à capilaridade da empresa, que possui unidades em diversos lugares. A capilaridade cria uma série de exigências. É preciso ter, por exemplo, um sistema pela web com uma série de critérios, unidade de negócios e uma complexidade que atenda às características da empresa, que são bastante diferentes das da concorrência. Também se destacou o formato

comercial da empresa como grande diferencial no mercado, e, em outra, a sinergia do grupo e o uso efetivo do BSC na gestão, conforme apontado nos trechos abaixo.

E não tenho dúvida, o formato comercial que é montado hoje nenhuma empresa tem, nem das grandes, é extremamente, em termos de relacionamento, muito forte, uma empresa muito próxima do cliente com um nível de estratégia comercial, que... eu sou suspeito pra falar, mas é impressionante. (Executivo 6)

[...] a grande inovação que a gente tem é a sinergia do grupo, é conseguir que o grupo trabalhe com objetivos únicos, sincronizados e obviamente, todos estão trabalhando em inovação, todos estão trabalhando em pesquisas. (Executivo 10)

O cliente quer ter os mesmos padrões, as mesmas lógicas, os mesmos procedimentos, onde quer que ele esteja, independente das barreiras culturais, geográficas, fiscais, legais, e você precisa avançar em todos de forma efetiva, progressiva, sem agredir a cultura, mas ao mesmo tempo reprincipiando essa cultura a cada momento. Essa é a lógica que a gente tem praticado e isso tem sido um delta nosso de mercado, não há dúvida nisso. [...] Bom, as empresas que estão conseguindo perceber essa lógica estão tendo vantagem competitiva, não há discussão sobre isso. (Executivo 9)

[...] quantas empresas tu conhece que tem BSC? Então assim, não é inovação, isso existe há muitos anos no mercado mas talvez implementar isso seja uma inovação, e de fato usar. Tem muitas idéias maravilhosas no mercado e que não se usam, não são utilizadas. (Executivo 10).

Uma característica bastante particular no setor é a carência de profissionais com formação técnica específica. Dois executivos entrevistados relataram ações que eles consideram iniciativas inovativas, no sentido de formar profissionais do mercado para atuarem na empresa e para o próprio mercado. Uma das empresas desenvolveu um modelo de treinamento com cursos que são oferecidos a um grupo de profissionais com determinado perfil, recrutados no mercado. De uma turma de 12 alunos, por exemplo, a empresa fica com os 4 melhores e os demais são disponibilizados ao mercado. Segundo o executivo, esse modelo tem proporcionado surpresas muito positivas. Já a outra empresa possui uma universidade corporativa, conforme relato do executivo, a seguir.

Temos uma universidade corporativa, isso é inovação também. Quem é que tem universidade corporativa hoje? General Electric, pouquíssimas empresas. O objetivo é formar profissionais pra nós. A gente fez vestibular aberto ao público, teve 18,5 candidatos por vaga. A gente fez anúncio no jornal, abriu vestibular e formou a primeira turma, todos já estão empregados e trabalhando, muitos estão aqui, alguns em parceiros, outros em clientes. Agora a gente tá montando uma nova turma. (Executivo 10)

Outra situação apontada é a formação de alianças entre empresas, no caso, envolvendo uma das empresas pesquisadas e outras duas de outros países, o que configura um projeto mundial. Um trecho da entrevista do executivo revela um pouco sobre essa iniciativa.

Eu tinha um amigo indiano e eu falei pra esse cara “vamos fazer uma aliança... e vamos ver o que a gente sabe fazer juntos.” Aí nós chamamos uma empresa chinesa e uma empresa da República Tcheca que ele trouxe [...]. Nós começamos com esse negocio, e aí vimos o seguinte, que a maior área que a gente podia fazer algo era na área de P&D, porque os outros produtos eram todos muito locais, produtos da Índia vai vender pra Índia, produtos da República Tcheca só lá pra Cortina de Ferro e o nosso produto muito brasileiro. E nós não tínhamos um produto global e todo mundo queria um produto global. Então vamo banca? Vamo fazer uma vaquinha? Então nós estamos na base da vaquinha por enquanto, essa vaquinha agora está se transformando numa empresa, porque é capital da empresa, e o ativo passa a ser os desenhos de um produto que essa empresa licencia por nós três. Um produto global. Então eu compro a licença de uma empresa que eu sou sócio e eu também libero a empresa que eu sou sócio pra vender essa licença pra outros, mais caro, obviamente, pra certas regiões. Então o produto realmente vira global, ele é feito local e é um modelo, e é um modelo muito mais barato que comprar empresa, é um modelo desenvolvido, dentro da filosofia de desenvolver coisas. [...] Isso é uma iniciativa inovativa de difícil imitação, porque leva muito tempo, o cara pra partir hoje pra isso, nós começamos há seis anos. Até tu chegar a essa intimidade de botar engenheiro dentro do laboratório de um cara que teoricamente é teu concorrente... (Executivo 12)

São também mencionadas as certificações de qualidade que algumas organizações possuem, consideradas um grande diferencial e até mesmo uma iniciativa inovativa. Alguns executivos a consideram de difícil imitação pela maior parte dos concorrentes; já outro não, mas reconhece ser uma iniciativa inovativa que atribui grande diferencial no mercado.

Certificação CMMI é iniciativa inovativa, mas não é de difícil imitação. Isso já nos diferencia por inovação. Só existem hoje três empresas no RS que têm o selo CMMI, as outras duas que têm não são do nosso mercado, são de mercados diferentes. (Executivo 1)

De difícil imitação pela concorrência é a questão do nosso modelo, do nosso processo, eu diria que hoje nós somos em 3 aqui no estado que tem o processo da lógica do MSP.BR, e nós somos o primeiro. [...] É claro que depois vieram as outras empresas, inclusive participante no mesmo momento em que a gente obteve as certificações, mas assim, para o restante da concorrência é de difícil imitação, inclusive já se tornou até um ativo muito importante pra empresa. (Executivo 3)

Se a gente falar de ISO, nós fomos a primeira empresa de serviços de TI a conseguir a ISO no Brasil em 96, em dezembro de 2005 nós fomos a primeira empresa da América Latina à conseguir o CMM5, naquela época só 30 empresas tinham o CMM5 no mundo. (Executivo 6)

O que se percebe a partir das entrevistas é que há pioneirismo em diversas empresas, mesmo que as iniciativas se mantenham por pouco tempo e depois sejam copiadas pela concorrência. Algumas são de mais difícil imitação, outras, de menor dificuldade, mas com o avanço tecnológico e rápida disseminação de informações propiciada pelas TIs, é difícil evitar a imitação. Nesse caso, a grande questão está em capitalizar ao máximo no mercado (WIKLUND, 1999), antes que a concorrência imite. Essa é a grande vantagem de ser pioneiro.

\* \* \*

O elemento Iniciativas inovativas, de difícil imitação por parte dos competidores, da categoria Diferenciação, da dimensão Inovatividade, foi explicitado pelos executivos nas entrevistas realizadas, o que revela que ele repercute nas organizações. Diversas iniciativas inovativas apontadas pelos executivos entrevistados são de difícil imitação no momento em que são lançadas no mercado, mas, à medida que o tempo passa, tais inovações são copiadas pela concorrência, algumas mais rapidamente, outras demoram um pouco mais de tempo.

Com base na análise das entrevistas, identificou-se que todos os aspectos apontados como iniciativas inovativas de difícil imitação são contemplados também em outras categorias da dimensão Inovatividade: ou Produtos e serviços, ou Processos, ou Pessoas, ou Recursos financeiros, ou Criatividade. Sendo assim, esta categoria poderia ser suprimida da base conceitual de OE. No entanto, propõe-se mantê-la, tendo em vista a possibilidade de identificar o que a organização destaca de diferente em relação ao que o mercado apresenta. Assim, o Quadro 30 está aqui apresentado para confirmar esse elemento da dimensão Inovatividade, que faz parte da categoria Diferenciação.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores.

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

**Quadro 30 – Elementos da categoria Diferenciação, da dimensão Inovatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Embora a categoria Diferenciação, da dimensão Inovatividade, não tenha sido enriquecida com novos elementos, a análise com base nas entrevistas realizadas permitiu verificar que ela tem relação com as demais categorias da dimensão Inovatividade, uma vez que práticas que representam iniciativas inovativas, de difícil imitação por parte dos competidores, via de regra, tem relação com o contemplado nas demais categorias. Além disso, as práticas relatadas como de difícil imitação podem retratar o que de mais inovador as empresas estão fazendo ou fizeram em algum momento.

#### 5.2.1.7 Consolidação dos elementos da dimensão Inovatividade

Ao findar a análise da dimensão Inovatividade, da orientação empreendedora, cabem algumas considerações relativas à sua repercussão nas organizações pesquisadas, bem como relativas à base conceitual de OE adotada para o estudo, no que se refere à dimensão Inovatividade.

Com base nos dados coletados nas entrevistas, ficou claro que a dimensão Inovatividade da orientação empreendedora repercute de forma diferente nas 13 empresas pesquisadas. O objetivo nessa análise de dados não foi quantificar, nem verificar a intensidade com que essa dimensão repercute nas organizações, mas levantar práticas efetivas relativas à dimensão Inovatividade, que retratam os diferentes elementos e categorias que a compõe.

De maneira geral, pode-se afirmar que existe a prática comum de desenvolver novos produtos/serviços, de fazer melhorias em produtos/serviços. Há também preocupação comum com a melhoria de processos, sejam administrativos, tecnológicos ou comerciais, muito embora estes últimos tenham sido evocados com

menor ocorrência nas entrevistas. Quase todas as empresas investem em atividades de inovação, retratando a categoria Recursos financeiros. Da mesma forma, a maioria, com exceção de 2 empresas, contam com pessoas dedicadas a atividades inovativas, o que evidencia a categoria Pessoas. É clara a compreensão da importância da criatividade para o desenvolvimento de inovações. Práticas têm sido desenvolvidas nesse sentido, evidenciando a categoria Criatividade, muito embora tais práticas aparentemente não tenham ocorrido de forma sistematizada. Enfim, diversos exemplos de iniciativas inovativas que retratam a categoria Diferenciação, mas que também representam as demais categorias, foram retratados pelos executivos.

A presença dos elementos da inovatividade nas organizações permitiu relatar, ao longo da seção 5.2.1, diversos exemplos que retratam práticas efetivas da dimensão Inovatividade da orientação empreendedora, bem como opiniões dos executivos a respeito. Tais práticas permitem confirmar os elementos da base conceitual de OE da dimensão Inovatividade, fazer eventuais ajustes em alguns a fim de aprimoramento, agregar novos elementos identificados a partir das entrevistas e assim consolidar um conjunto de elementos da dimensão Inovatividade da orientação empreendedora, com base na literatura e na prática efetiva explicitada pelos executivos.

O Quadro 31, na sequência, apresenta a consolidação da dimensão Inovatividade da orientação empreendedora, com suas categorias e elementos. Os elementos em grafia preta faziam parte da base conceitual de OE original adotada no estudo e que foram evocados com maior ocorrência nas entrevistas. Os elementos com grafia vermelha também já constituíam a base conceitual, mas foram evocados com menor ocorrência nas entrevistas. Finalmente, os elementos em azul foram propostos a partir da análise das entrevistas, como novos elementos a agregar a base conceitual de OE.

Cabe considerar que a base conceitual foi bastante enriquecida, com o incremento de elementos relevantes para a dimensão Inovatividade da orientação empreendedora nas organizações do contexto estudado. Os elementos, Produtos globais e Novos modelos de negócios, foram apontados a partir de tendências verificadas no setor, foco do estudo. Já os elementos Recursos financeiros para inovação obtidos de fontes externas e de parcerias desenvolvidas para atividades de

inovação tem relação com a busca de recurso/parceria externa para o desenvolvimento de atividades de inovação. Por sua vez, o elemento Práticas estabelecidas para desenvolvimento da criatividade consiste em algo desenvolvido internamente na organização.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Inovatividade	
	Categoria	Elementos
INOVATIVIDADE	Produtos e serviços	Novos produtos/serviços. <b>Novas linhas de produtos/serviços.</b> 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. <b>Inovação em mercado.</b> <b>Novos modelos de negócios</b>
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação. <b>Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica.</b> 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	Engajar e apoiar 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=novo elemento, grafia outra cor=elementos da base original evocados com maior (preta) ou menor (vermelha) ocorrência nas entrevistas.

**Quadro 31 – Dimensão Inovatividade, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Isso posto, considera-se consolidada a dimensão Inovatividade, com seu conjunto de categorias e elementos, da base conceitual de OE. De forma complementar, cabe lembrar que os diversos exemplos relatados ao longo das seções 5.2.1.1 a 5.2.1.6 retratam práticas efetivas da dimensão Inovatividade da OE, e podem ser úteis como conhecimento e experiência no contexto de organizações de software.

## 5.2.2 Assunção de riscos

Esta seção trata da **dimensão Assunção de riscos** da orientação empreendedora e de como ela foi explicitada nas entrevistas realizadas com 13 executivos do setor de software. A seção está organizada de acordo com as categorias de elementos da assunção de riscos, conforme apresentado no Quadro 32: **Risco geral; Risco na decisão; Risco financeiro e Risco em negócios.**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
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.
	Risco na decisão	Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões. Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. 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.

**Quadro 32 – Dimensão Assunção de riscos, suas categorias e elementos**

Fonte: elaborado pela autora, com base nos estudos Miller e Friesen (1982), Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), Lumpkin e Dess (1996) e Dess e Lumpkin (2005).

O Quadro 32 constitui a parte da base conceitual de orientação empreendedora que trata da assunção de riscos. Contém os elementos apontados pela literatura como fazendo parte dessa dimensão da OE, organizados em 4 categorias.

Na seção 2.4.2, foi revisitada a literatura acerca da dimensão Assunção de riscos da orientação empreendedora, que, neste estudo, é considerada como a tendência a agir de forma audaz, como, por exemplo, aventurar em mercados novos e desconhecidos; confiar grande parcela de recursos financeiros para arriscar com resultados incertos para obter altos retornos. Essa dimensão da OE reflete o grau de risco em decisões de alocação de recursos, na escolha de produtos e mercados, o



que retrata certo critério para tomada de decisões em nível organizacional (VENKATRAMAN, 1989).

No relato que segue, ao abordar cada elemento da dimensão, Assunção de riscos, dentro das respectivas categorias, recorre-se aos dados coletados junto aos 13 executivos entrevistados. Também se exemplifica como, na prática, tais elementos da dimensão Assunção de riscos repercute nas organizações, bem como identificam-se situações de destaque ou que mereçam ser incluídas na base conceitual de OE.

### 5.2.2.1 Risco geral

Aqui são abordados os elementos da **categoria Risco geral, da dimensão Assunção de riscos** da orientação empreendedora. De acordo com a base conceitual de OE, os elementos são 3, conforme ilustrado no Quadro 33.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
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.

**Quadro 33 – Elementos da categoria Risco geral, da dimensão Assunção de riscos**

O texto a seguir está organizado de acordo com esses 3 elementos: **Organização caracterizada com comportamento de assumir riscos; Operações geralmente caracterizadas como de alto risco; e Forte tendência para projetos de risco**. Discorre-se sobre cada um deles recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

#### **a) Organização caracterizada por comportamento de assumir riscos**

As 13 entrevistas explicitam que há um comportamento de assumir riscos. Muitos argumentaram que existe uma relação direta do elemento Organização caracterizada com comportamento de assumir riscos com o comportamento dos

indivíduos que estão à frente do negócio. Uma vez que se deseja que a organização assuma mais riscos, é necessário colocar na gestão pessoas mais ousadas. Alguns relatos retratam posicionamentos sobre assumir riscos.

Assumir riscos está no DNA, isso tá no sangue do empresário. No Brasil principalmente, falando em realidade brasileira, é impossível não assumir riscos. Se tu não quer assumir riscos, tu não vai ser empresário. (Executivo 1)

Eu acho que isso tá bastante na cultura, no sangue do pessoal que trabalha aqui, porque isso é do perfil do presidente, então ele incentiva muita essa questão de assumir risco. Então cada ano a gente tem uma frase típica. Um ano é “nós somos uma empresa de relacionamento”, esse ano é “nós precisamos ser ousados”. [...] Esse ano de 2007 tivemos resultado de alguns negócios que a gente acabou não fechando por não ter ousadia, por não chegar no preço que precisava ou por não tomar ação na hora correta por um excesso de segurança. (Executivo 6)

Meio que virou cultura da empresa assim de arriscar, de mudanças, ou seja, também tem a vantagem de ser uma empresa pequena, 26 pessoas é fácil de tu mudar o rumo dos negócios. Então a gente não se prende a chegar amanhã e dizer assim “Pessoal, fizemos uma avaliação errada de determinado processo, nós reavaliamos e vamos investir, vamos mudar o processo como um todo.” E isso é muito fácil pra gente fazer, já um pouco mais inchado fica mais difícil de tu fazer pequenas mudanças. (Executivo 7)

Cada produto que a gente investe, cada coisa que a gente trabalha é um risco. [...] o risco é sempre uma coisa inerente ao negócio, empreender precisa de risco, quando eu me proponho a aumentar em 50% o quadro em um ano, e vou aumentar mais 50% o outro ano, quando a gente faz projetos, quando a gente desenvolve produtos novos, ou quando a gente investe no direcionamento de novos produtos, ou quando a gente começa a trabalhar com segmentos novos, ou quando a gente abre filiais fora do país, tudo é risco. (Executivo 9)

Eu não acho que a organização consiga criar um processo de assunção de risco. Pra mim é humano: quer assumir mais risco, bota a cara mais pra cima, eu to vendo isso na pessoa. (Executivo 12)

Outro executivo entrevistado relata uma mudança no comportamento de assumir riscos a partir da transformação da empresa de Ltda para Sociedade Anônima. Além da mudança ser um risco assumido na época, a partir daquele momento, todas as ações da empresa passaram a ser mais ousadas; a cada ano, os desafios do planejamento estratégico tem sido maiores, além do projeto da empresa correr mais riscos.

Os executivos entrevistados também deixam claro que, embora exista o comportamento de assumir riscos, há preocupação em mensurar da melhor forma esses riscos. Alguns apontam uma linha de atuação baseada na sustentabilidade, o que, segundo um dos executivos, não remete à visão de não assumir riscos, mas de

ter uma empresa sólida, menos vulnerável a determinadas situações econômicas, que assume riscos de forma mais planejada e estruturada. Alguns trechos ilustram tal realidade.

[...] a gente precisa fazer a coisa certa, tem de botar o dinheiro no lugar onde realmente vou ter retorno. Sempre tive diversas experiências que a gente acaba fazendo o investimento e não tem retorno, isso é normal, mas isso não pode ser a constante, tem que ser exceções, a constante tem que ser assim “Olha, tenho 10 opções aqui das quais 8 tem que dar certo, 2 podem não dar certo.” Então dentro dessa linha de pensamento a gente procura assumir os riscos certos. (Executivo 3)

A gente tem bem esse conceito de quando a gente está correndo risco, é um risco mesurado, é um risco calculado, quando a gente fala de dar autonomia aos gestores está vinculado diretamente a risco. Eu acho que a gente consegue trabalhar isso muito bem, a gente está trabalhando com riscos calculados e esperados, a gente sabe o que pode dar errado e planeja e faz. (Executivo 6)

[...] a gente tem corrido riscos, claro riscos normalmente dentro dos nossos cálculos, não é nenhum risco louco, mas tem corrido riscos. A gente avaliando, comparando com outras empresas de segmento de software que tendem a não correr esse tipo de risco, a gente tem feito investimentos muito fortes. (Executivo 7)

[...] a questão de assumir riscos ela é bem freqüente, ela é muito grande, mas muito sustentada em algo tangível “Ok. Nós precisamos assumir o risco de abrir um operação assim, assim, assada, num local geográfico tal, o projeto prevê tais recursos, gasto de tempo e retorno é isso.” Então assumir é botar investimento mas ficar cobrando pra que esse resultado se concretize. E vai alinhando, vai ajustando conforme o que for necessário. Então muito desses riscos do tipo “Vamos pagar pra ver” é sempre complicado, difícil de trabalhar. (Executivo 3)

E empreender é inerente ao risco, tu investe primeiro e colhe depois. [...] eu acredito em: tem um negócio, tem um objetivo, tem uma potencialidade de resultado, se aquela potencialidade de resultado estiver presente eu continuo investindo desde que eu saiba onde é que termina, se eu sei onde é que termina, não é um risco pelo risco, é um risco projetado, é um risco organizado, é um risco com inteligência, “ver dentro da ação”, esse é o contexto, perceber de forma proativa o que está acontecendo e o que pode nos direcionar pra mais sucesso ou pra menos sucesso e se não der certo, resolver rápido, não deu certo “finish”, começamos de novo, ou não começamos de novo, não importa. Então risco pra nós é sempre um potencial de resultado organizado num contexto. (Executivo 9)

Mas nós hoje colocamos a análise de riscos, teoricamente é uma coisa que é antítese de assumir riscos, mas o fato de tu ter uma espécie de filtro de risco na empresa, eu acho que dá mais liberdade para os caras proporem mais idéia e assumir riscos. (Executivo 12)

Eu procuro nunca trabalhar com uma frente só, se eu tenho um projeto, eu costumo trabalhar pelo menos com 2 frentes, se uma der errada a outra sustenta. (Executivo 10)

Também convém salientar que existem riscos não mensuráveis. Um dos executivos relata a situação de abertura de uma unidade fora do país e os riscos inerentes, bem como aspectos mensuráveis e imensuráveis.

Por exemplo, nós estamos indo pra fora do país, estamos indo pra Santiago agora em janeiro. Tem uma mensuração exata de quanto vai nos custar isso? Não. Porque é impossível ter. Porque que é impossível ter? Porque a gente está indo pra um outro país com outras leis, por mais que tu contrate assessoria... e coisas que valem, chega uma hora que o cara te diz assim "ah, pois é, aconteceu isso, tem uma multa aqui, alguma coisa aconteceu que tu não está prevendo". Então isso é um risco puro, na acepção pura da palavra. Por outro lado, qual é o ganho desse risco? Ele é imensurável, então eu quero dizer o seguinte: tem uma parte do risco que não tem como mensurar, de questões legais, paralegais, fiscais, estruturais, que tu não conhece de um determinado contexto. Como é que tu contrapõe essa parte, essa nuvem assim não bem percebida, potencial, porque ela não é real, é sempre um potencial: Primeiro é de tomar medidas efetivas e organizacionais e administrativas jurídicas para que aquele tamanho sempre seja contido dentro de um contexto, e o contexto seja de responsabilidade de capital, seja do que for. Mas a outra lógica, tem uma contrapartida isso, eu devo ter dado só sob a questão de Santiago umas 30 entrevistas nos últimos sete dias, então qual é o ganho disso? Já não tem mais risco, ele já está organizado, então é um risco que já está se fazendo, mesmo que exista lá numa coisa que não seja dentro do contexto adequado, empreender é uma lógica muito própria, o empreendedorismo não é ainda encarado com uma ciência, ele ainda é uma coisa só da intuição, ou só da liderança, ou só... (Executivo 9)

Também é apontada, por mais de um entrevistado, a dura realidade no setor do software. As empresas, em sua grande maioria micro e pequenas, são muito vulneráveis a riscos em virtude da falta de preparo dos empreendedores. Via de regra, são empresas criadas por profissionais técnicos que saem da universidade sem formação em gestão. São bons técnicos, apresentam bom produto, mas não sabem calcular adequadamente os custos; não sabem vender; remuneram abaixo do mercado; não gerenciam adequadamente o negócio. Assim, são obrigados a assumir riscos de forma inconsequente. Um executivo exemplifica tal realidade em seu depoimento.

[...] normalmente a gente acaba entrando em projetos, pela natureza do setor, onde existe um risco envolvido em todo e qualquer contrato. Mas existe uma diferença muito grande do que é a nossa empresa por exemplo, da grande maioria das empresas de software, que na verdade o risco é absoluto total, constante, porque a pessoa está em risco assim de não ter dinheiro pra pagar a conta de luz no mês seguinte. [...] O cara saiu da universidade, foi empurrado pra esse contexto [...] ele pega um empresário que não tem cultura de comprar tecnologia da informação e que quer mais é explorar mesmo, claro que não se pode generalizar, mas muitos enxergam o cara saindo da universidade 'esse cara tem que ganhar uns trocos, vou pedir pra ele fazer o meu sistema'. Hoje isso ainda é realidade e aí o cara vira, na verdade, um funcionário mal remunerado daquele negócio. [...] Nós estamos negociando, por exemplo, com empresas que tem um endividamento equivalente ao seu faturamento anual, que é pra um setor como o nosso absurdo, nós não temos ativos nenhum pra pagar esse endividamento entendeu, nosso ativo são software e pessoas, e esse ativo não se vende assim e as pessoas assumiram esse endividamento e hoje, nesse caso especificamente, são pessoas que tem um patrimônio histórico de família e coisa e tal, mas tu imagina já estão colocando em risco um patrimônio da família porque assumiram riscos. (Executivo 13)

O mesmo executivo relata que, para amenizar tal problema, existem entidades do setor no RS preocupadas com o fortalecimento das organizações. Entre as ações desenvolvidas por essas entidades está o projeto setorial de software do SEBRAE/RS. Uma das suas principais iniciativas, que consta no planejamento estratégico, diz respeito a alianças estratégicas, parcerias, fusões e aquisições, que possibilitariam tirar da zona de perigo esses empreendedores.

As entrevistas evidenciam que, em geral, o comportamento de assumir riscos remete às pessoas, uma vez que elas tomam as decisões. Assim, se é desejo tomar decisões mais ousadas, deve-se alocar em cargos de liderança pessoas mais ousadas, mais propensas a assumir riscos.

A grande maioria dos executivos manifesta preocupação com assumir riscos calculados, com a melhor forma de mensurar riscos, enfim, com aspectos que permitam arriscar com cautela. Outro aspecto também apontado por alguns é a percepção irresponsável do risco assumido, muitas vezes, um risco desconhecido, com grande chance de insucesso, que acaba também atrapalhando o mercado com a prática de preços inadequados. O contrário é assumir riscos a partir de decisões deliberadas, planejadas, riscos calculados, o que reflete, de certa forma, um critério para decisões (VENKATRAMAN, 1989), como é o propósito dessa dimensão da OE.

Embora o cálculo de riscos pareça contrário ao risco, ele também auxilia a mensurar questões de retorno do investimento, fundamentais para decisões de risco. Entende-se que esse aspecto, devido à sua relevância e destaque dado pelos entrevistados, merece ser um novo elemento a agregar na base conceitual de OE, nessa categoria Risco geral, da assunção de riscos.

### **b) Operações geralmente caracterizadas como de alto risco**

Depoimentos de alguns executivos deixam claro que o risco é inerente ao tipo de negócio em que atuam, o que implica operações geralmente caracterizadas como de risco, sendo algumas mais e outras menos. Alguns trechos das entrevistas exemplificam essa situação.

[...] nós lidamos com tecnologia e eu não sei se amanhã o meu produto vai ser um Telex. De repente uma multinacional inventa um negócio lá e eu não consigo mais acompanhar, e aí eu faço o quê? [...] No nosso ramo a gente tem que assumir riscos, na época que a gente tava trabalhando na tecnologia analógica e queríamos vir pra tecnologia digital, que era um alto investimento, muitos empresários e amigos falaram assim “ esquece, não vai por esse caminho, tu vai te ferrar”. E investimos pesado na tecnologia e hoje graças a esse investimento nós estamos vivos. (Executivo 2)

Sobre a questão de assumir riscos, é a figura do risk taker, pra nós isso é uma contingência de quem se mete a fazer o que a gente faz. [...] Hoje nós vendemos e desenvolvemos soluções corporativas, nós acoplamos, por exemplo, um dos nossos dois principais softwares, um software de qualidade de dados, em soluções como ERP da SAP, nós somos viabilizadores do sucesso do ERP da SAP, e tratando e assegurando a qualidade das ações transitando por dentro. Então assim, nós nos acoplamos a soluções que são mundiais, a necessidade de a gente atender um standard de classe mundial é pré-requisito pra gente. (Executivo 4)

[...] nesse meu mercado aí é complicado, a gente assume riscos, porque, por exemplo, toda inovação eu vou ter um tempo de desenvolvimento, vou ter investimentos aí, ou em equipamento, ou em pessoal, ou provavelmente os dois pra fazer isso, [...] às vezes vem uma idéia que a gente acha isso ótimo e quando se transforma num produto o mercado não respondeu. (Executivo 5)

Um dos executivos ilustra uma situação de risco, ao referir-se a projetos em que há forte concorrência e é necessário atuar em grandes mercados.

[...] nossa aposta envolve necessariamente conviver com o risco sem alterar o batimento cardíaco. [...] por exemplo, uma concorrência onde você tem IBM de um lado, Oracle de outro, e a gente, somos os três os concorrentes, se o sujeito for um pouco mais assustado ele vai ficar com medo de pegar o avião pra ir pra São Paulo. Nossa arena é lá, é lá que a gente disputa e São Paulo é uma metrópole mundial. Não é porque a gente é nacional, ou é do Rio Grande do Sul, ou é de Nova York, isso não faz nenhuma diferença, o que faz diferença é a qualidade do que a gente está entregando, a reputação de como a gente entrega e a competitividade no preço e na qualidade, é isso. Isso é risco puro, o tempo todo. (Executivo 4)

Fica claro que diversos executivos atuam em mercados bastante competitivos, onde é necessário negociar com grandes concorrentes, e, em consequência, as operações tem certo componente de risco.

Outro aspecto é a mudança muito rápida da tecnologia, com curtos ciclos, sendo necessário investir para acompanhar. O risco de determinada tecnologia não permanecer no mercado, muitas vezes, é imprevisível. Essa situação leva a arriscar no desconhecido, sem saber a probabilidade de sucesso (DESS; LUMPKIN, 2005). Os autores apontam a dicotomia risco x retorno como alternativa para essa situação, posto que maior investimento também pode implicar possibilidade de retorno maior.

### **c) Forte tendência para projetos de alto risco**

A fala de alguns executivos evidenciou a tendência para projetos de risco, como, por exemplo, em situações em que é necessário apostar antes, para depois colher os resultados. A participação de feiras internacionais, o investimento em coisas que ainda não existem no mercado, a realização de grandes projetos em que nem sempre é possível mensurar antecipadamente o tamanho exato são alguns exemplos nesse sentido. Aqui estão trechos que exemplificam essas situações.

Sempre você tem que apostar na frente e correr depois. Ir pra uma feira internacional, ainda mais na Europa, o custo são em euros, tem deslocamento de equipe, por mais enxuto que você vá, são algumas pessoas que tem que se deslocar com passagem internacional, o próprio marketing da empresa, temos material pra apresentação, o portfólio que tem que ser internacional, tem que trabalhar com outros idiomas, trabalhar com tradução, tem que se adequar a essa realidade e nós decidimos apostar nisso e logramos êxito. (Executivo 8)

Projetos grandes, muito grandes, muitas vezes tu não tem como precisar o tamanho desse projeto, só uma idéia, se um projeto vai demorar 2 anos para ser desenvolvido, ele pode custar entre 2 milhões e 3 milhões, posso tá falando de 1 milhão de diferença. A nossa tendência hoje é assumir o risco, mas a gente tenta chegar o mais próximo possível, tenta identificar tudo o que está acontecendo em volta. Mas a gente assume o risco. (Executivo 1)

[...] a gente está sempre investindo em coisas que não existem no mercado ainda, são coisas futuras, o que pode dar certo e o que pode dar errado. (Executivo 2)

Também foi apontado o risco com a realização de projetos que envolvem competências que a empresa não possui, que ficam sob responsabilidade de terceiros, conforme fala de um dos entrevistados.

A gente tem, por exemplo, uma rotina de comunicação de dados, transferência de dados remotos, aí tu envolve numa nova tecnologia, tu desenvolveu todo um estudo em cima disso, e no fim impactou num problema que não é de tua responsabilidade, por exemplo, tu fez tudo certinho mas tem um braço que depende da telefonia, e a telefonia nesse ponto ela é falha, então aquela tua solução deixou de ser completa por um motivo que tu não previu, tu não sabia que isso ia acontecer. Então assim, o risco é grande. (Executivo 5)

Este elemento, de forma muito semelhante ao anterior, retrata o apostar antes para colher depois, refletindo a dicotomia risco x retorno, aspectos já tratados no final do elemento anterior.

\* \* \*

Considerando os elementos da dimensão Assunção de riscos da orientação empreendedora, que fazem parte da categoria Risco geral - Organização caracterizada com comportamento de assumir riscos, Operações geralmente caracterizadas como de alto risco e Forte tendência para projetos de alto risco -, pode-se afirmar que todos foram explicitados nas entrevistas realizadas; portanto, repercutem nas organizações.

Um aspecto a destacar ao longo dessa categoria Risco geral é a preocupação com assumir riscos calculados, apontada pela grande maioria dos entrevistados, mesmo pelos aparentemente mais ousados. Entende-se que esse aspecto merece ser agregado à base conceitual de OE como um novo elemento dessa categoria



Risco geral, posto que reflete assumir riscos de forma responsável, sabendo das possibilidades de ganhos e de perdas. Assim, propõe-se o elemento, **Postura de assumir riscos calculados**, como novo elemento para essa categoria.

O Quadro 34 apresenta os elementos da categoria Risco geral, com os 3 elementos originais, além do novo aqui proposto, após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
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. <a href="#">Postura de assumir riscos calculados.</a>

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

**Quadro 34 – Elementos da categoria Risco geral, da dimensão Assunção de riscos, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Com base na análise das entrevistas, a categoria Risco geral da dimensão Assunção de riscos foi enriquecida com um novo elemento, destacado com ênfase pelos entrevistados. Trata-se do risco calculado. Embora possa ser percebido como contrário à assunção de riscos, esse elemento deve ser entendido como evitar o risco inconseqüente, o risco sem embasamento, retratando, portanto, uma prática importante no que se refere à postura diante de projetos de risco.

Fica claro nas entrevistas que no setor de software boa parte do risco é inerente à própria atividade. Ao mesmo tempo, exige-se um comportamento de inovar, de estar constantemente investindo para acompanhar o mercado, exige-se também estar preparado para assumir o risco.

#### 5.2.2.2 Risco na tomada de decisão

Nesta seção são abordados os elementos da **categoria Risco na decisão, da dimensão Assunção de riscos**. De acordo com a base conceitual de OE, os elementos são 4, conforme ilustrado no Quadro 35.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco na decisão	Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões. Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais. Assumir risco pessoal.

**Quadro 35 – Elementos da categoria Risco na decisão, da dimensão Assunção de riscos**

Na seqüência, o texto está organizado de acordo com esses 4 elementos: **Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões; Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais; Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais; Assumir risco pessoal.** Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

**a) Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões.**

Em relação a esse elemento da assunção de riscos, verificou-se que há posicionamentos diferentes entre os entrevistados. Alguns relatam que é necessário ser mais agressivo nas decisões. Outros, com uma uma visão mais conservadora, posicionam-se favoráveis ao equilíbrio, isto é, há momentos em que é importante ser mais arrojado, enquanto em outros, é prudente ser mais conservador. Trechos de entrevistas denotam essas situações.

Não adianta ser conservador demais e nem ser arrojado demais. Tem que tentar chegar num meio termo. [...]. A gente sempre procura avaliar todas as variáveis que estão envolvidas para tomar uma decisão. (Executivo 1)

[...] Aqui nós temos um bom balanço entre os sócios. No início da empresa já havia duas personalidades, eu um cara mais extrovertido, mais disposto a risco e um sócio menos disposto a risco, mais introvertido. Nós temos uma composição hoje de diretores que obedecem, então nós temos assim diretores mais pé no chão e diretores mais ousados. Na última hora, no último momento vai pra conselho e lá no conselho a empresa tem essa característica humana, eu não acho que a organização consiga criar um processo de assunção de risco. Pra mim é humano. (Executivo 12)

[...] não temos medo de assumir riscos, mas se eu vou entrar na guerra é pra ganhar, se eu vou lá e vejo que vou perder, eu não entro. Quer dizer, se o teu inimigo tá com um canhão e eu tô com um estilingue eu já não vou, eu tenho que ter a oportunidade, eu tenho que enxergar que tem oportunidade, mesmo que seja muito difícil. Se nós vamos tem que ir até o fim. (Executivo 10)

[...] a gente é muito ousado num negócio, num relacionamento, em reduzir margem mas sempre muito com pé no chão também, então, exemplo típico, a gente não abre uma filial nova em outro país se não tiver negocio que sustente aquela filial, não tem sentido. (Executivo 6)

No que se refere às decisões, percebe-se que, em geral, há certo equilíbrio nas decisões. Há momentos em que é preciso mais ousadia; em outros, mais prudência. Naturalmente, alguns se destacam com posturas mais ousadas.

A situação aqui retratada corrobora a importância atribuída pelos executivos ao risco calculado, apontada na análise da categoria Risco geral.

**b) Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.**

Este elemento foi considerado bastante similar ao recém abordado; entretanto, aqui se apresentam situações mais pontuais, com exemplos de decisões que remetem à exploração de oportunidades potenciais. Os trechos abaixo denotam posturas agressivas, e, ao mesmo tempo, cautelosas.

[...] o fato de a gente não temer assumir riscos e principalmente não perder oportunidades, acho que fez um diferencial muito grande no crescimento da empresa. Porque em determinados momentos as oportunidades apareceram e nós decidimos encará-las, e havia um risco, sem dúvida. A própria montagem dessas unidades internacionais vem ao encontro disso. Ou seja, havia uma oportunidade que a gente achou em alguns mercados fora do Brasil e fizemos e tivemos sucesso. Era um risco que eu estava assumindo. O próprio preparo dos nossos produtos pra trabalhar em três idiomas, ou multiidioma, inglês, espanhol e português... tudo isso foi uma aposta, uma injeção financeira pra atender essa necessidade, essa oportunidade que surgiu. (Executivo 8)

A fusão em 2003 nos deu um outro potencial, a gente começou a ser reconhecido de forma bem mais robusta no mercado, nos deu a possibilidade de estar em outros mercados fora daqui. E hoje a gente tem contatos com grandes empresas do Brasil. Foi um passo importante pra nós, foi um momento em que a gente teve que tomar essa decisão "Olha, fico onde eu estou aqui, tá bem assim ou quero crescer, e ver coisas novas?" [...] a gente já quebrou alguns paradigmas. Muitas vezes a gente fica nessa de se auto-flagelar, de se auto-depreciar porque acha que não tem condições de fazer as coisas. Muito pelo contrário: a gente tem um potencial enorme, criativo, de articulação, de negócios, etc, e que precisa ser só potencializado, precisa ser canalizado para que aconteçam as coisas e não simplesmente se sentir oprimido. (Executivo 3)

[...] a gente quer disputar com empresas que sejam benchmarks, com os melhores, a gente não quer vender qualquer serviço a qualquer preço. Então nós estabelecemos já um patamar de partida, enfrentar desde a IBM, a SAP, a gente acha que é bem combativo nisso. Talvez a gente ainda não seja tão combativo quanto gostaria porque nós priorizamos aqui o desenvolvimento de produtos relevantes e não tanto a esforço comercial. Nós fizemos uma opção: entre gastar pra desenvolver canais comerciais e gastar pra desenvolver produtos, nós optamos por desenvolver produtos, e essa opção foi consciente e clara desde o início. Nós somos, pela característica e pela origem, nós não podemos errar. Se alguém erra quando compra IBM, quando compra Oracle, quando compra Microsoft, erra tentando comprar um big player mundial, se alguém erra comprando da empresa lá de Porto Alegre não tem nem muita chance de explicar. Então nós temos que representar menos risco de erro pro cliente que nos compra. Portanto não adianta a gente ser bom de vendas, a gente tem que ser bom de entrega e a nossa prioridade sempre foi essa. (Executivo 4)

Mais uma vez é retratado o comportamento do gestor, da pessoa que está à frente da organização na tomada de decisão, que, em alguns momentos, revela-se mais ousada; já em outros, mais cautelosa, o que acaba gerando um critério ou padrão de tomada de decisões dentro da organização (VENKATRAMAN, 1989).

Merece destaque a mudança desse padrão de comportamento na tomada de decisões a partir da entrada de novas pessoas na empresa, da mudança da cultura da organização, o que foi retratado claramente por um dos executivos em decorrência da fusão de empresas.

Apesar de terem sido poucas as situações relatadas, elas são carregadas de um componente de risco bem interessante, conforme apontado pelos entrevistados, no sentido que é necessário ter uma postura forte para competir no mercado.

### **c) Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir os objetivos da organização.**

Em relação a este elemento, os 13 entrevistados têm posicionamentos diferentes, conforme trechos de suas falas, apresentados na sequência. Há os que tratam de agir de forma mais gradual, com o cuidado de não “dar o passo maior que a perna” para não arriscar o patrimônio já conquistado em eventuais situações de risco que seriam desnecessárias. Há os que assumem atitude mais ousada, considerando seu estilo de ação e a necessidade de atitude ousada no contexto de atuação, conforme os casos retratados a seguir.

O mercado que a gente está é um mercado que está se consolidando, o mercado está muito competitivo. Sem ousadia tu não fecha negócio, vai ter um concorrente teu que vai fazer uma condição diferenciada. [...] normalmente a gente tem que mostrar todo o nosso diferencial pra isso e sem ser ousado eu não enxergo a gente fechando negócio. (Executivo 6)

Correr riscos tem um pouco a ver com o empreendedor. Eu acho que depende um pouco de tudo. Eu não sei se é só do empreendedor ou se é necessidade também, eu acho que é um pouco de tudo. [...] eu sei que existe um rolo compressor atrás de mim então não posso ficar parado. (Executivo 2)

Nas falas também se destaca o equilíbrio entre ousadia e cautela, ilustrado nos trechos de entrevista a seguir.

Nossa empresa historicamente sempre foi assim, e a gente procura, eu mesmo que sou um cara mais de risco, eu gosto de ter gente pra mais equilíbrio. Eu quando me junto com um cara que eu vejo que é mais doido que eu, eu assumo o papel de segurar, e quando eu vejo que to com um cara muito retrancado aí eu forço a barra. Eu tenho uma característica de personalidade assim. (Executivo 12)

A empresa é muito pé no chão e saudável financeiramente porque ela não entra num negócio para perder dinheiro digamos assim. Quando a gente fala de ousadia a gente é ousado mas sempre com planejamento, com organização, não é sair dando tiro no escuro. (Executivo 6)

O que se percebe aqui é a necessidade de posturas mais ou menos ousadas, em decorrência do contexto de atuação da empresa e/ou de situação específica. Fora isso, novamente é tratada a questão do comportamento pessoal do decisor, aspecto já tratado anteriormente.

#### **d) Assumir risco pessoal**

Esse elemento já foi abordado, quando se tratou dos posicionamentos e atitudes de assunção de riscos por parte da pessoa, que são mais evidentes em algumas entrevistas e mais moderadas em outras. Aqui são apresentados dois trechos de entrevistas que apresentam contrapontos: um exemplifica a assunção de risco pessoal dos membros de uma equipe, enquanto o outro trata de certa inércia em relação ao comportamento empreendedor dos indivíduos. Retrata, portanto, uma atitude de assunção de riscos bastante moderada por parte dos indivíduos, ou até atitude contrária ao risco.

Hoje nós somos em torno de 80 pessoas que assumem grandes desafios pela empresa. Estão sempre vinculadas nos projetos a grandes clientes, a grandes responsabilidades e se deparam com inúmeros problemas, situações que envolvem análise de risco, muita atividade. (Executivo 3)

[...] existe uma inércia, uma ambiência, uma formação cultural, que não é pró-empresendedorismo, que não é pró-inovação [...]. O que a gente viu é que a inércia do ambiente puxa mais pra baixo do que a gente esperava, então o nosso esforço hoje pra criar uma empresa que preserve o espírito empreendedor certamente foi muito maior do que imaginamos que teria sido. Você não tem uma reação porque as pessoas discordam de você, simplesmente elas não sabem porque que elas estão sendo solicitadas a serem proativas por exemplo. Você tem uma enorme dificuldade de cobrar a proatividade de alguém que nunca foi educado pra perceber que o mundo funciona assim, e que o sucesso dos vitoriosos nos modelos empresariais são completamente proativos, nem talvez tenham estudado essa necessidade, simplesmente são porque são, o ambiente, a competição, o mercado interno os fez assim por gerações. (Executivo 4)

Embora esse elemento da categoria Risco na decisão remeta também a risco que os decisores assumem a partir de tomadas de decisões (DESS; LUMPKIN, 2005), o exemplo dos elementos recém abordados é complementado com dois aspectos de certa forma diferentes: a responsabilidade pelo risco assumido, não só dos gestores, mas também das pessoas da organização; e a falta de postura para assumir riscos. Este último é apontado por um dos executivos como sendo cultural. Trata-se de um comportamento de inércia, que retrata falta de empreendedorismo, falta de comprometimento e, em consequência, de não assunção de riscos.

\* \* \*

Considerando os elementos da dimensão Assunção de riscos da orientação empreendedora, que fazem parte da categoria Risco na decisão - Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões; Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais; Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais e assumir risco pessoal -, pode-se afirmar que todos foram explicitados nas entrevistas realizadas; portanto, repercutem nas organizações.

O fato que mais chama atenção é a forte relação entre o comportamento de assumir riscos e o comportamento do tomador de decisão, apontada pelos entrevistados. Ficou claro um equilíbrio nesse comportamento: em alguns

momentos, decisões mais ousadas; em outros, decisões mais cautelosas, o que, de certa forma, remete ao aspecto de risco calculado já apontado anteriormente.

Com base na análise das 13 entrevistas, na categoria Risco na decisão, da dimensão Assunção de riscos, pode-se dizer que não emergiu nenhum elemento novo a ser agregado à base conceitual. Dessa forma, no Quadro 36 são apresentados os elementos dessa categoria após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco na decisão	<p><b>Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões.</b></p> <p>Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais.</p> <p><b>Assumir risco pessoal.</b></p>

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

**Quadro 36 – Elementos da categoria Risco na decisão, da dimensão Assunção de riscos, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

No que se refere aos elementos dessa categoria, a análise das entrevistas permitiu confirmar os elementos da base conceitual original, embasados em práticas efetivas, sem agregar elementos novos a ele. A percepção que se teve é que todos os elementos da categoria Risco na decisão apresentam semelhança entre si. Mesmo assim, procurou-se abordar cada um deles, mantendo os 4 na base conceitual de OE, na dimensão Assunção de riscos.

### 5.2.2.3 Risco financeiro

Esta seção trata da **categoria Risco financeiro da dimensão Assunção de riscos**, que é constituída pelo elemento, **Postura de assumir risco financeiro**, de acordo com a base conceitual de OE, conforme ilustrado no Quadro 37.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco financeiro	Postura de assumir risco financeiro.

**Quadro 37 – Elementos da categoria Risco financeiro, da dimensão Assunção de riscos**

A seguir, trata-se desse elemento, considerando a análises das entrevistas realizadas com os executivos.

### **a) Postura de assumir risco financeiro**

O elemento da dimensão Assunção de riscos é evitado por grande parte dos entrevistados. Diversos trechos de entrevistas retratam uma postura mais retraída em relação ao risco financeiro, especialmente em relação à busca de recursos financeiros.

[...] a nossa empresa em termos financeiros é muito conservadora, a gente nunca pegou capital, a gente nunca pediu nada, a gente sempre cresceu sustentavelmente, ou seja, com os nossos recursos. Então isso já é uma postura conservadora. [...] Se eu avaliar financeiramente, por exemplo, eu não vou nunca, a empresa nunca vai tomar sua postura de apostar na frente alguma coisa que não tenha garantia de retorno, entendeu? [...] Eu assumo o risco técnico, eu assumo o risco fiscal, eu assumo o risco... de negócio, agora a parte financeira a gente não assume risco, tanto é que nesses anos todos a empresa nunca teve um problema de caixa, de nada, porque tem uma postura conservadora nesse sentido, tem a sua reserva e tal, então são coisas diferentes [risco financeiro, risco em negócios]. (Executivo 1)

[...] nesses doze anos a gente nunca trabalhou com a empresa em prejuízo, a gente nunca teve que captar recursos do mercado pra poder fazer giro, então tem uma linha de atuação que é muito baseada em sustentabilidade. Isso não remete a não correr risco, isso remete a visão de ter uma empresa sólida, talvez a gente poderia estar num patamar de crescimento maior mas muito mais vulnerável a determinadas situações econômicas que acontecem. Então hoje eu me sinto mais seguro trabalhando dessa forma. (Executivo 3)

[...] é, recursos financeiros a gente também tem algumas restrições, a gente procura sempre trabalhar com recursos próprios, a empresa até hoje nunca buscou nenhum recurso externo, só trabalha com recurso próprio e pretendemos nos manter dessa forma. (Executivo 8)

[...] risco financeiro, isso aí a gente é alérgico, vamos dizer. Nós descontamos a última duplicata deve fazer 10 anos ou mais. Então assim, a gente é conservador do ponto de vista financeiro [...].(Executivo 11)

Os entrevistados que assumem maior risco financeiro, o fazem em função da necessidade de altos investimentos em novas tecnologias, como condição para continuar no mercado, mas com grande risco de manutenção ou não da tecnologia, sem a certeza de que o mercado vai de fato apostar na nova “onda”, conforme o relato do executivo.



[...] na época que a gente tava trabalhando na tecnologia analógica e queríamos vir pra tecnologia digital, que era um alto investimento, muitos empresários e amigos falaram assim “ esquece, não vai por esse caminho, tu vai te ferrar”. E investimos pesado na tecnologia e hoje graças a esse investimento nós estamos vivos. [...]. Então não adianta, a gente tem que ser um pouco otimista, e tem que correr risco sempre além daqueles que a gente consegue mensurar e pelo menos a gente não tem errado muito, a gente errou já em alguns projetos, que algumas operadoras nos disseram “investe nesse produto aí que é uma beleza” e aí a gente investiu bastante dinheiro num projeto e aí chegou lá “ah, mas eu não quero mais isso”, então bota no lixo. Então não adianta. Então o que interessa é o somatório e a gente vai continuar fazendo isso, então riscos... (Executivo 2)

Outra situação retrata um caso mais específico de empresa que buscou consultoria para captação de investidores e para realização de projetos de investimento. A captação de investidores já representa um risco, mas, neste caso, assumido com o componente de risco calculado, considerando a contratação de empresa especializada para guiar o processo.

[...] Vamos então ver uma forma de trazer acionistas, que tenham conhecimento, que invistam na empresa, que vejam a potencialidade nela. Naquele mesmo momento nós fizemos um investimento pesado, naquela época foi a primeira contratação de serviço da Stefen e Pozzi, que tem dois ramos, um de desenvolvimento de projetos e outro de captação de investimento pra empresa. Então nós contratamos a empresa, viemos trabalhando com eles, foram eles que nos levaram pro Venture Fórum e, em 2003, fizeram todo um processo, e depois de a gente chegar num nível tal de maturação aonde também a gente já entendeu o processo, que também não é simples de tu como técnico dizer assim “Estou cedendo “X” por cento da empresa, vem caras que eu não conheço”, quando a gente assumiu essa parte, nós já estávamos maduros nisso, que aí foi feito então o trabalho todo de transformação da empresa [em SA]. (Executivo 7)

O risco financeiro é claramente identificado como algo não desejado e, nesse sentido, fica clara a postura da maioria dos executivos de não buscar recursos no mercado financeiro.

Em algumas situações, o risco financeiro é impossível de evitar, como o caso relatado por um dos executivos em relação ao alto investimento em novas tecnologias, uma aposta no novo, no desconhecido, cujo retorno é difícil de avaliar (DESS; LUMPKIN, 2005).

O elemento da dimensão Assunção de riscos da orientação empreendedora, que faz parte da categoria Risco financeiro, Postura de assumir risco financeiro, foi explicitado pelos executivos nas entrevistas realizadas; portanto, repercute nas organizações.

Com base na análise das entrevistas, pode-se afirmar que nada de novo emergiu que pudesse constituir um novo elemento a ser agregado à base conceitual de OE nessa categoria Risco financeiro. Assim, o Quadro 38 confirma o elemento Postura de assumir risco financeiro nessa categoria.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco financeiro	Postura de assumir risco financeiro.

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

**Quadro 38 – Elementos da categoria Risco financeiro, da Assunção de riscos, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Cabe aqui salientar que, ao analisar as entrevistas, ficou clara certa aversão a esse tipo de risco por parte de diversos entrevistados, considerando que o risco financeiro aqui tratado é especialmente a busca de recursos financeiros visando crescimento, o que retrata a dicotomia risco x retorno (DESS; LUMPKIN, 2005). Ficou claro que há investimento por parte das empresas na busca por crescimento, mas ficou evidente a aversão à busca de recursos financeiros pela maioria.

Dessa forma, a categoria Risco financeiro pouco foi enriquecida no estudo. Apenas apresenta algumas opiniões e lições dos executivos a respeito, relatadas ao longo da seção.

#### 5.2.2.4 Risco em negócios

Esta seção trata da **categoria Risco em negócios, da dimensão Assunção de riscos**. De acordo com a base conceitual de OE, os elementos são 2, conforme ilustrado no Quadro 39.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	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.

**Quadro 39 – Elementos da categoria Risco em negócios, da dimensão Assunção de riscos**

O texto a seguir está estruturado de acordo com esses 2 elementos: **Postura de assumir risco em negócios e Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.** Discorre-se sobre cada um deles com base nas entrevistas realizadas com os 13 executivos.

### **a) Postura de assumir risco em negócios**

Ao contrário do elemento Postura de assumir risco financeiro, o elemento Postura de assumir risco em negócios é explicitado pela maioria dos executivos, conforme alguns trechos relatados abaixo.

No ponto de vista do negócio, ou seja, vamos avaliar o negócio em si, ou seja, desenvolvimento do negócio, ou vender um produto, ou assumir alguma..., aí a gente tem uma postura mais arrojada. A gente confia no taco, vamos dizer assim, então sempre que houver uma necessidade de tomada de decisão de negócio que tu não tenha todas as variáveis envolvidas avaliadas, a gente assume o risco. (Executivo 1)

Nós não temos nenhum receio, muito pelo contrário sempre que a gente percebe alguma possibilidade de novos negócios e novos produtos não tem nenhum problema, a gente tem um perfil bem agressivo quanto isso. Tivemos aí diversas ações, iniciativas nesse sentido, as vezes acertamos as vezes não, procuramos aprender com os erros, mas em geral temos acertado mais do que errado, então é algo importante. (Executivo 8)

No início uma das coisas que pesava muito, na análise do risco... que havia risco no nosso empreendimento a gente sempre soube, mas a gente tentava identificar de onde ele viria mais fortemente. Um dos riscos que nós víamos era porque nós temos uma empresa que nasce no estado da periferia do capitalismo nacional, sem uma tradição reconhecida e uma empresa com quase nenhuma história. Desde o “d+0” a gente não tinha nada, a gente tinha um grupo de pessoas fazendo software. Mas cases, realizações, nada. A gente começou do zero mesmo. [...] a gente resolveu assumir o desafio de sair dessa região aglutinando capital humano de primeira grandeza, pelo menos do ponto de vista de formação científico-tecnológica, criando aplicações de classes mundiais e disputando o mercado mais competitivo. Isso é por definição uma atividade de alto risco. (Executivo 4)

[...] a gente nunca respeitou muito o tamanho do adversário, o nível de exigência do mercado, a gente botou a cara pra competir, pra disputar com quem quer que fosse, já ganhamos concorrências de players que são considerados o número 1 do mundo, você tem os institutos de pesquisa de produtos de natureza tecnológica da nossa área, são os Gartner, Forester, Meta Group, então você olha lá os quadrantes de empresas que tem maior casuística e maior complexidade de ofertas, via lá os caras na ponta, e a gente já disputou algumas vezes com essas empresas e nunca nos sentimos inferiorizados, obviamente competindo nas áreas que a gente tem oferta. (Executivo 4)

Outra situação apontada nas entrevistas, que retrata o risco em negócios, tem a ver com projetos de expansão das empresas. Um deles menciona a estruturação de franquias em 2007. Segundo o executivo, foi necessário um grande desembolso para esse projeto de franquias. Além disso, havia poucas experiências para serem observadas, pois são poucas as empresas de TI na área de software que utilizam o processo de franquias. Foram monitoradas algumas iniciativas nesse sentido, principalmente fora do Brasil. Foi investido fortemente no projeto, para daqui a um tempo poder dizer se valeu ou não a pena.

Também foram relatadas situações de aquisição de empresas com o objetivo de expansão rápida no mercado; a abertura de filiais em mercados diferentes, e, ainda, ações de internacionalização das organizações, exemplos que retratam a postura de assumir riscos em mercado. As falas a seguir apresentam alguns exemplos a respeito.

Assumimos riscos, por exemplo, de desenvolver parcerias, de abrir mercado, de viajar, de abrir novas fronteiras, de abrir uma filial em um mercado que é totalmente diferente... [...] A gente tem uma filial em Brasília. Esse modelo de filial é um modelo novo também, a gente está começando, a gente abriu no ano passado essa filial, também um risco, a gente está experimentando. [...] Vamos experimentar um mercado novo pra nós, Brasília é a região que tem mais crescido no Brasil nos últimos anos, é a que tem maior potencial de crescimento, então em cima disso a gente “bom, é lá que nós temos que ir”. Teoricamente teria que ser SP, só que SP já tem uma boa base e a concorrência é muito grande. Então em Brasília a gente tem mais condições de se estabelecer e ter de fato o nosso mercado. (Executivo 10)

A nível de comercio exterior a gente não é tão forte hoje, ano que vem a gente tem um planejamento maior em cima disso. Tá fazendo alguns anos que tá num estudo de como ir pro mercado externo. Então como é que tu vai? Tu vai chegar no país, vai bater, aonde tá o cliente? E as feiras tem sido uma ferramenta pra nós. Lógico, a gente tenta através de feeling, de todos os meios possíveis, tentar pegar informações pra gente tentar errar o menos possível, mas a gente erra. (Executivo 2)

Começamos aqui em Porto Alegre, depois abrimos São Paulo em 2004. Em 2005 surgiu essa oportunidade de explorar negócios internacionais, aí vem essa questão de assumir riscos, a própria inovação [...]. Eu decidi aproveitar essa oportunidade e aí tivemos uma boa receptividade também fora do Brasil. A gente às vezes não imagina, mas dentro da América Latina, principalmente, o Brasil tem uma credibilidade muito grande. A gente não explora isso, mas tem sim. [...] o fato de a gente não temer assumir riscos e principalmente não perder oportunidades, acho que fez um diferencial muito grande no crescimento da empresa. Porque em determinados momentos as oportunidades apareceram e nós decidimos encará-las, e havia um risco, sem dúvida. (Executivo 8)

O relato de dois entrevistados evidencia o já manifestado em outras falas, ou seja, o desejo de assumir mais riscos no sentido de tentar algo novo, um mercado novo, um produto novo, mas revela o receio de não ser bem sucedido. Abaixo trechos que ilustram a situação mencionada.

Então assim, o risco é grande, por isso que o segmentos que a gente já tem a gente não pode largar, a área de força de vendas, há muito tempo eu penso “ah vamos mudar, a área de força de vendas ta saturada”. Antes só nós fazíamos, hoje já tem gente que faz, mas tu não pode abrir mão desse mercado, que tu tem um faturamento certo, que o produto é consagrado, é uma coisa que tu vende, que tu sabe que vai funcionar. Daqui a pouco eu quero entrar, vamos fazer um software pra área de medicina, vamos desenvolver um software pra deficientes físicos. Não. A gente não conhece esse mundo, então vai ter que ter um estudo enorme, ver as necessidades e tudo mais, aí tu faz e tu pensa que é uma coisa e não responde. [...]. Diferente de um software que eu faço há anos com o mesmo perfil. Então é muito mais fácil eu vender um produto pra uma Nutrella se eu já tenho uma Sevenboys, vender pra uma grande empresa de gás se eu já tenho uma Liquigás. Agora, se pegar um mercado novo, tem aceitação ou não, tem uma série de coisas. (Executivo 5)

[...] a gente tenta medir tudo, o retorno de tudo, tipo “Tem a Mercopar em Caxias” é bom ou é ruim ir pra Mercopar? “Ah não eu falei com não sei quem”. Ta bom. Negócios. O que isso gerou de concreto? Então, essas coisas assim, a gente tenta cada vez mais tomar ações embasadas, decisões com embasamento. A questão de “Vou comprar a empresa tal e tal” primeiro é o feeling, isso é um bom negócio, o segundo é pegar e fazer uma conta e ver se não tá comprando um mico. (Executivo 11)

Algumas tendências no setor de software foram apontada em algumas entrevistas: incorporações, fusões, aquisições, visando o fortalecimento das organizações e a profissionalização. Mais a respeito pode ser conferido na fala de alguns executivos, que, além de ilustrar esse movimento do setor, já agem nesse sentido.

[...] há 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”. Então ou eles são levados por alguém pra ir pra casa ou eles são as empresas que vão começar a incorporar, pegar, crescer, criar musculatura e começar a se fortalecer. Então nesse caminho eu acho que a nossa empresa se posicionou muito bem naquele momento, hoje a gente vê os reflexos disso e as empresas têm que ir nessa caminhada. Se não fizerem isso, o mercado está se afunilando, as empresas que só atingiam grandes contas hoje já estão criando small business, estão descendo, estão pegando empresas de menor porte, já estão indo para a pequena empresas, e aquele que pegava a pequena empresa está descendo. Vai chegar uma hora que não vai ter mercado e eles vão ter que vender suas empresas pra outras maiores. (Executivo 7)

Quando tu compra uma empresa do mercado de software o que tu compra mesmo? Pessoas e software. Depende de quanto tempo tu demorar pra comprar o software não existe mais e não vale mais nada e já tem um outro melhor, e aquelas pessoas que estavam ali por medo de girar mais, elas trocam de empresa. [...] então comprar em TI não é simples, mas é uma coisa que a gente tem feito, com muita parcimônia, com muito carinho, porque como a gente tem crescido 30% ao ano, não é que a gente esteja precisando comprar empresa pra crescer mais rápido, mas faz parte do processo, um monte de empresas que a gente compro no RJ, um monte de empresas que a gente comprou aqui no sul, tudo faz parte desse processo de crescimento. É importante? É importante. É sonho de consumo? Não, não é sonho de consumo, é apenas uma consequência natural do movimento que a gente faz. (Executivo 9)

Pura e simplesmente sendo técnico, foi-se o momento que o cara descobriu o Windows lá e aí alguém botou um monte de dinheiro na mão dele assim rapidamente e o cara ficou milionário e pode montar uma mega-estrutura. Que é um grande gestor, é um grande presidente, assim como são tantos outros da área. Isso não acontece mais, isso não existe mais, esquece, agora a coisa tem que ser profissional, tem que fazer direito se não vai morrer, ou vai ficar sempre aquela coisinha, sobrevivendo dos trocadinhos que dá ali, escravo do mercado e coisa e tal. (Executivo 13)

As falas revelam que a maioria dos executivos adota uma postura de aceitação do risco em negócios. Esses riscos passam pela abertura de novos mercados, entrar em mercados ainda não testados (DESS; LUMPKIN, 2005), realizar ações de expansão que passam por abertura de filiais, associação com outras empresas.

Também é mencionada a “briga com gigantes”. Alguns relatos que retratam uma postura bastante ousada frente à concorrência com grandes empresas.

**b) Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização**

Alguns executivos aludem à necessidade de agir de forma agressiva, com ações de grande porte, tendo em vista o mercado onde competem; o tamanho dos concorrentes; o estágio em que a organização se encontra, considerando ela pode estar num estágio de crescimento muito acima da média do setor; o rápido ritmo de mudança tecnológica, enfim, aspectos que remetem à necessidade de agir de forma mais agressiva no mercado.

Exemplos dessa postura mais agressiva são retratados nas falas abaixo.

Nos vínhamos, nos últimos anos antes da fusão, batendo sempre nos mesmos números. Números de crescimento na empresa acabaram se limitando à quantidade de braços que tinha a empresa, a quantidade potencial tanto da sua liderança quanto da equipe como um todo. E em função também da questão dos números né, em função de porte de empresa, a gente sentiu que pra dar esse salto de crescimento a gente precisaria estar agregando, estar consolidando outras empresas, seja por fusão, por incorporação, pra tornar a empresa mais robusta e para poder estar oferecendo serviços para empresas de grande porte. (Executivo 3)

Nossa empresa, na realidade, sempre teve anticorpos, sempre briga com concorrente, competição, então o que aconteceu? Ficou forte, empresa forte, ela é agressiva, ela hoje é um horror de competitiva. Pega uma Siemens, um concorrente e pergunta para a Siemens quem é o concorrente dela no Brasil. Eles tentaram nos comprar 2 vezes. [...] Então isso aí é muito bom pra saúde, não é na saúde de curto prazo, os teus balanços são ruins, tu perde aquele baita negócio, bah tinha um negocio de 10 milhões, 15, 50 milhões, ia resolver minha vida, perdi pra Siemens, perdi pra Rockwell. Então a gente via que vários colegas, contando sobre os concorrente, concorrentes era o fulano, o beltrano, tudo brasileiro, tudo igual. Quais são os nossos concorrentes? Os brasileiros já morreram todos, é a Siemens, é a Rockwell, os caras que tem mais dinheiro, mais tecnologia, mais tudo. Tu vai largar, eles não vão largar, vão tentar. Como é que a gente pode fazer pra não perder? ainda não perdemos clientes do Brasil, a gente tem cliente multinacional, e hoje a gente ta lá, ta em paz, nós sobrevivemos. (Executivo 12)

Aqui, mais uma vez, se remete à questão do mercado concorrente, de brigar com gigantes do mercado, com multinacionais, com grandes empresas, que impõem ações agressivas. Idêntica é situação em que se deseja expansão rápida, muitas vezes factível por meio de associação entre empresas, independente do tipo, fato também relatado no elemento recém abordado.

Em relação aos elementos da dimensão Assunção de riscos da orientação empreendedora, que fazem parte da categoria Risco financeiro - Postura de assumir risco em negócios e Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização -, pode-se afirmar que eles foram explicitados nas entrevistas realizadas; portanto, repercutem nas organizações.

O Quadro 40 apresenta os elementos da categoria Risco em negócios após a análise das entrevistas, confirmando esses 2 elementos na base conceitual de OE. Considerando que nenhum elemento novo emergiu das entrevistas para ser agregado à base conceitual, esta é confirmada com os 2 elementos originalmente propostos. Apenas se sugere alterar o nome do segundo elemento para **Ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização**.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco em negócios	Postura de assumir risco em negócios. Ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.

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

**Quadro 40 – Elementos da categoria Risco em negócios, da dimensão Assunção de riscos, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

A categoria Risco em negócios, da dimensão Assumir riscos não foi enriquecida com novos elementos. Contudo, diversas práticas efetivas de OE são apresentadas ao longo da seção, especialmente no que se refere ao elemento Postura de assumir risco em negócios, que ficou bastante evidente nas entrevistas. Tais práticas podem servir de subsídio para os que desejarem dar maior atenção a essa categoria da dimensão Assunção de riscos.

Percebe-se que exemplos apontados pelos executivos nessa categoria Risco em negócios refletem, de certa forma, tendências do setor, como as iniciativas de associação entre empresas. De qualquer forma, fica clara a aceitação de risco em negócios por boa parte dos entrevistados.



### 5.2.2.5 Consolidação dos elementos da dimensão Assunção de Riscos

Para finalizar a análise, cabem algumas considerações sobre como a base conceitual de OE no que se refere à dimensão Assunção de riscos repercute nas organizações, com base nas entrevistas com os executivos.

A partir das entrevistas realizadas com os 13 executivos, percebe-se que a dimensão Assunção de riscos repercute de forma variada nas organizações. O objetivo aqui nessa análise não foi quantificar nem verificar a intensidade com que essa dimensão repercute, mas perceber práticas efetivas relativas à dimensão Assunção de riscos, que retratam os diferentes elementos e categorias que compõem essa dimensão.

Das entrevistas depreende-se que a maioria das organizações se caracterizam por um comportamento de assumir riscos: algumas envolvem-se em operações e projetos de alto risco, retratando a categoria Risco geral. Com relação às decisões, parece haver preferência dos gestores por agirem com ousadia nas tomadas de decisão, retratando a Categoria Risco na decisão, mesmo que, em alguns momentos, fique claro o equilíbrio necessário. Já a categoria Risco financeiro foi a que menos se evidenciou nas entrevistas, sendo inclusive manifestada, postura contrária, especialmente no que se refere à busca de recursos financeiros. Por último, a postura de assumir risco em negócios é retratada por meio de diversos exemplos, inclusive com ações de grande porte, retratando a categoria Risco em negócios.

A presença dos elementos da dimensão Assunção de riscos nas organizações permitiu relatar, ao longo da seção 5.2.2, diversos exemplos que retratam práticas efetivas relativas essa dimensão da OE, bem como opiniões dos executivos a respeito. Tais práticas permitiram confirmar os elementos da base conceitual de OE da dimensão Assunção de riscos; fazer ajustes em alguns elementos visando aprimoramento; agregar um novo elemento identificado a partir das entrevistas e assim consolidar um conjunto de elementos da dimensão Assunção de riscos, com base na literatura e na prática efetiva explicitada pelos executivos.

O Quadro 41 apresenta a dimensão Assunção de riscos da OE, com suas categorias e elementos consolidada. Os elementos em grafia preta já faziam parte da base conceitual de OE original e foram evocados com maior ocorrência nas entrevistas. Os elementos com grafia vermelha também já constituíam a base conceitual, mas foram evocados com menor ocorrência nas entrevistas. Finalmente, o elemento em azul foi proposto, a partir da análise das entrevistas, como novo elemento a agregar à base conceitual de OE.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
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. <i>Postura de assumir riscos calculados.</i>
	Risco na decisão	<i>Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões.</i> Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais. <i>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=novo elemento, grafia outra cor=elementos da base original evocados com maior (preta) ou menor (vermelha) ocorrência nas entrevistas.

**Quadro 41 – Dimensão Assunção de Riscos, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

A base conceitual foi enriquecida com um novo elemento, relevante para a dimensão Assunção de riscos da OE, nas organizações do contexto estudado. A proposição deste novo elemento – Postura de assumir riscos calculados – decorre da ênfase dada pelos executivos a riscos calculados, de modo a dar subsídios para tomada de decisões, evitando riscos inconsequentes e decisões sem embasamento, a fim de gerenciar mais adequadamente os riscos.

Dessa forma, considera-se consolidada a dimensão Assunção de riscos com seu conjunto de categorias e elementos da base conceitual de OE. Cabe também lembrar que os diversos exemplos relatados ao longo das seções 5.2.2.1 a 5.2.1.4 retratam práticas efetivas da dimensão Assunção de riscos da OE, e podem ser úteis como conhecimento e experiência no contexto de organizações de software.

### 5.2.3 Proatividade

Esta seção trata da **dimensão Proatividade** da orientação empreendedora, explicitada nas entrevistas realizadas com 13 executivos do setor de software. A seção está organizada de acordo com as categorias de elementos da dimensão Proatividade, conforme apresentado no Quadro 42, abaixo: **Monitoramento do ambiente; Atitude de antecipação; Participação e resolução de problemas; e Flexibilidade tecnológica.**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Proatividade	
	Categoria	Elementos
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, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. Empresa criativa e inovativa. Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem. Forte tendência a se antecipar na introdução de novas 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.

**Quadro 42 – Dimensão Proatividade, suas categorias e elementos**

Fonte: elaborado pela autora, com base nos estudos Miles e Snow (1978), Miller e Friesen (1978), Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995), Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Dess e Lumpkin (2005)

O Quadro 42 constitui a parte da base conceitual de orientação empreendedora que trata da dimensão Proatividade. Apresenta os elementos que a literatura aponta como fazendo parte dessa dimensão da OE, organizados em 4 categorias.

A seção 2.4.3 revisita a literatura referente à dimensão Proatividade, que neste estudo é considerada como busca de oportunidades, a antecipação na introdução de novos produtos e serviços e a ação para criar mudanças e moldar o ambiente a partir da antecipação de demandas do futuro. A dimensão Proatividade é fundamental para a OE, posto que sugere a perspectiva de olhar adiante, para frente, acompanhada de atividades inovativas (LUMPKIN; DESS, 1996).

No relato que segue, ao abordar cada elemento individualmente, dentro das respectivas categorias da dimensão Proatividade, recorre-se aos dados coletados junto aos 13 executivos entrevistados, procurando exemplificar como na prática tais elementos da dimensão Proatividade repercutem nas organizações, bem como identificar situações de destaque ou que mereçam ser incluídas na base conceitual de OE.

#### 5.2.3.1 Monitoramento do ambiente

Aqui são abordados os elementos da **categoria Monitoramento do ambiente da dimensão Proatividade**, da orientação empreendedora. De acordo com a base conceitual de OE, são 6 elementos, conforme ilustrado no Quadro 43.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Proatividade	
	Categoria	Elementos
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.

**Quadro 43 – Elementos da categoria Monitoramento do ambiente, da dimensão Proatividade**

O texto que segue está organizado de acordo com esses 6 elementos: **Monitoramento contínuo do mercado; Identificar futuras necessidades dos clientes; Antecipar mudanças; Antecipar problemas; Constante busca por novas oportunidades; e Constante busca por negócios que podem ser adquiridos.** Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

#### **a) Monitoramento contínuo do mercado**

De acordo com as entrevistas, todas as empresas têm o hábito de monitorar o mercado. Essa atividade é apontada como fundamental, uma vez que é necessário monitorar a concorrência, o mercado consumidor, o avanço tecnológico, as tendências, enfim, aspectos fundamentais para a evolução da empresa. Alguns trechos de entrevistas ilustram a importância do monitoramento.

[...] tenho necessidade de estar sempre monitorando o mercado. [...] Hoje tu não vai comprar de mim um vídeo cassete se o DVD é muito melhor, então eu tenho que estar igual aos outros ou melhor. (Executivo 2)

A diretoria fica vendo o mercado, vendo variação, cenário econômico, olha pra dentro, vê como que ta a estrutura organizacional, instalações, clima, enfim, e com o conjunto da variáveis, isso nos dá suporte pra tomar uma decisão "Olha ok. Podemos ir naquele rumo que o mercado ta apontando. Que pode ser um rumo bem interessante." (Executivo 3)

[...] temos pessoas aqui só com o objetivo de ver novas tendências, o que tem no mercado, tanto fora quanto interno, dentro da área, que nossa área é hospitalar, o que tem de outras tendências, não da área de TI mas que a gente pode complementar através da área de TI, então, vídeo conferência hoje entre médicos, como é que a gente pode através dos nossos softwares complementar isso. (Executivo 7)

Nós temos hoje perto de 1400 clientes. Nós temos fechado uns 200 clientes novos por ano. Ano passado foi 270 e esse ano deve ser duzentos e alguma coisa, mas daí foram alguns clientes maiores, então mantem-se um equilíbrio aí. A gente cresceu esse ano 40%. Então 40% na economia gaúcha que decresceu foi bom. Mas vamos dizer, esses números, trabalhar com esses números todos pra nós é fundamental, porque eu tenho que saber o que está acontecendo comigo e com o mercado pra aprender com isso e não errar também. (Executivo 10)

Um dos entrevistados sugere que a leitura permanente do mercado é um aspecto de inovação. De acordo com ele, na área de TI, existem muito mais projetos que não deram certo do que projetos que deram certo. A maioria dos que não deram certo ou são feitos na frente do computador e não tem visibilidade, ou são

feitos por dois ou três técnicos dentro de uma garagem, ou a partir do sonho de um universitário, e acabam não tendo continuidade. Ele afirma que os projetos bem sucedidos não são necessariamente os melhores, nem os mais inovadores, mas são aqueles que preenchem uma determinada oportunidade, que é vislumbrada pela permanente leitura do mercado.

Essa leitura de mercado tem sido realizada de diferentes formas pelas empresas, segundo os entrevistados, sendo que uma das principais se refere à identificação de tendências e de movimentos do mercado através da participação em feiras e de viagens profissionais. Depoimentos a seguir retratam a importância da participação em feiras nacionais e internacionais.

[...] eu vou há 15 anos pra Ásia então a gente vê como as coisas funcionam, no ano passado eu estive na Coreia [...]. Nós participamos de bastante feiras internacionais, feira na Alemanha, a gente tá indo há vários anos, a gente vai como expositor e também como visitante, é lógico, na verdade vamos olhar, a gente vai ver o que está acontecendo. Então, feiras, feiras nos EUA, a Nextel que é uma das mais famosas do mundo; em Las Vegas, tem a Nexcon. [...] Hong Kong, por exemplo, a gente já participou, na Espanha, Argentina. (Executivo 2)

[...] a gente viu que tem que estar em grandes feiras como a Hospitalar, por exemplo, a gente fez um investimento pesado nisso ano passado, o ano passado a gente reservou recursos mas foi esse ano a feira, e a gente fez o, participou, teve um posicionamento muito forte, ficamos agora só definindo novos estandes pra 2008. Então isso é formas que a gente viu, como é que a gente ia se estabelecer no mercado. (Executivo 7)

[...] hoje nós participamos das principais feiras de turismo, participamos nos Estados Unidos, participamos na Espanha, na maior feira que ocorre anualmente em Madrid. Agora em janeiro começa novamente no ano que vem. [...] a gente participa de congressos de tendências, participa de alguns com frequência pra estar olhando pro mercado e vendo o que grandes players também fazem na indústria, tem empresas aí mundiais, grandes multinacionais que ditam também algumas tendências. Tem que estar sempre antenado com isso pra acompanhar o que vem de lançamentos aí no mercado. (Executivo 8)

[...] em feiras no Brasil não adianta porque eu sou carta marcada já e muitos do pessoal que trabalha comigo também, pelo tempo, eu tenho diversas pessoas aqui que tem mais de 15 anos de empresa, mais de 10 e muitos mais de 5. Mas eu pessoalmente gosto de ir em feiras fora do país porque daí eu vou como chapa branca, daí eu sento, assisto, pergunto. [...] Eu tenho ido visitar empresas similares à nossa tanto na Europa como nos EUA, e eu tenho contato com pessoas e troco figurinhas com elas. Talvez, e aí se discute tecnologia pura mesmo. (Executivo 11)

Um dos executivos também aponta a feira como importante meio para conhecer o mercado internacional para buscar subsídios para atuação no mercado externo. A empresa deste entrevistado já há alguns anos está estudando a penetração no mercado externo, como operar em outro país, como identificar o cliente. Em feiras, muitas vezes, esse cliente ainda desconhecido, vem até a empresa. É uma oportunidade de contatos, de pegar informações sobre o jeito de fazer negócios em cada lugar.

Além das feiras, outros meios também têm sido utilizados para a identificação de tendências na área, especialmente no que tange à área técnica. É preciso acessar periódicos e informações em sites e junto a fornecedores. É preciso contatar com grupos de usuários para conhecer o que acontece na Europa, nos Estados Unidos. Essa busca envolve dedicação de pessoas a essa finalidade, realização de parcerias com outras empresas, conforme relato de alguns executivos.

Nós precisamos olhar muito sempre pra inovações tecnológicas e tal porque a gente a vende isso, esse diferencial da inovação da criação, então nós temos um núcleo de inovação que tem uma pessoa que está sempre dedicada a fomentar idéias pra outras pessoas pra pesquisarem algumas tecnologias e coisa e tal. (Executivo 13)

[...] a gente tem que agregar muita tecnologia pra não ficar pra trás. Nós trouxemos para a Hospitalar do ano passado uma prancheta que era um computador, só que é uma prancheta de enfermeira que tem toda tela de cristal líquido de tudo, que tu seleciona e que tu anda com ela por todo o hospital. Então a gente está fazendo um trabalho junto com a HP exatamente pra trazer isso pro Brasil. (Executivo 7)

Então eu posso listar a VEG, a Marcopolo, empresas assim que são ícones da indústria e conhecidas aqui no sul do Brasil e a nível de Brasil, a Vale do Rio Doce, a Sul Minas e por ai a fora, como nossos clientes. Isto implica em zanzar pelo mundo e ver novas tecnologias e tentar ver a aplicação disso em nosso mercado. (Executivo 11)

Um dos executivos relata uma prática recentemente implantada na empresa: cada colaborador pode usar 3 horas semanais do seu tempo de trabalho para realização de pesquisas na internet sobre o que bem entender, para identificar ideias que possam sinalizar oportunidades para a empresa. Se a empresa está trabalhando numa linha financeira e o funcionário encontra algo sobre investigação policial, por exemplo, e entender que existe aplicação daquele software para essa área, ele disponibiliza o artigo para que a direção possa conhecê-lo e pensar a respeito.

A observação constante de líderes do mercado, de empresa consideradas benchmark, de ações que podem ditar tendências também é realizada. Algumas falas ilustram essa situação.

[...] a gente vende pro mercado, mas a gente vende muito pras companhias telefônicas tipo Brasil Telecom, tipo Telefônica, Embratel. [...] Siemens é uma referencia, a Ericsson, de olho neles, porque tu tem que ficar de olho nos grandes players que eles que envolvem, e eles que tem dinheiro pra induzir pra que lado o mercado vai e uma outra fonte pra nós muito importante são as grandes operadoras, por exemplo, a Embratel [...] o dono da Embratel tem varias operadoras no mundo, ele é dono da Claro, ele é dono da Net, da Sky, isso tudo é dele. E eles que comandam como eles querem fazer na área de Telecom. Então na realidade a gente tem que estar muito perto e a gente tem várias formas de chegar nos pensadores, porque eles fazem os planejamentos de longo prazo, como é que eles vão fazer, como é que vai ser a TV digital, como é que vai ser a telefonia do futuro, e a gente tem que estar ali, pegando informações essenciais. (Executivo 2)

Diariamente a gente está identificando quem é que pode estar fazendo aquilo que a gente está pensando em fazer e eventualmente já está fazendo bem. A linha é aquela clássica, quer dizer, onde os outros estão inventando a gente tem que imitar e onde os outros estão imitando a gente tem que inventar. [...] o nosso benchmark é o iPhone, é o IMac, a Apple, é o Google, esses são os nossos benchmarks [...].(Executivo 4)

A monitoração do mercado concorrente também é destacada como um ponto bastante importante, tanto no aspecto técnico quanto de gestão. Ela envolve práticas de pesquisa de mercado, observação da concorrência, busca de informações na área comercial no sentido de entender como é que o mercado está funcionando, busca de informações por meio dos clientes, busca de propostas de concorrentes, estudo de ações específicas de alguns concorrentes, avaliação da concorrência direta e indireta. Algumas falas a respeito retratam essas ações.

Nesse processo a gente vem trabalhando muito na avaliação, coisas que a gente não fazia antes, fazia um monitoramento da concorrência, como está andando a concorrência, pra gente saber como se posicionar perante a concorrência, mas agora em 2007 a gente fez uma outra dinâmica de avaliação de concorrentes. Antes a gente avaliava só concorrentes diretos, ou seja, só quem era da área de saúde. A gente começou a avaliar, por causa de novos entrantes aí dentro da área de software de saúde, a gente começou a avaliar outros processos. A gente começou a identificar grandes players da área de ERP genérico, não da área de saúde. [...] hoje pra avaliação de mercado em termos de posicionamento nós estamos visando muito mais players de outra área, área de software, mas de outras atuações, outros segmentos de mercado, do que do nosso próprio segmento. Isso foi uma mudança interessante porque nos permitiu ver como é que os caras trabalham lá, e sermos agressivos na nossa área. (Executivo 7)



[...] no final de 2006 apareceu um concorrente muito forte no mercado, já era um concorrente forte no mercado, mas ele apareceu no nosso nicho de clientes. Começou a brigar muito fortemente em preços, em oferecer coisas que a gente não tinha como oferecer pros clientes e nós perdemos vários negócios com o cliente, uns 8, 10 negócios para aquele concorrente. “Bom esse cara é mágico, vamos ver o que ele está fazendo, como é que ele está conseguindo ganhar” [...] E aí eu fui atrás, fiz pesquisas, consegui propostas do concorrente, vi como é que ele funcionava, conversei com o cliente e tal. E aí peguei aqueles números todos e disse “Gente, não tem como, ou ele vai quebrar ou ele tem algum segredo que eu não descobri ainda. Vamos ficar observando.”. E esse mês agora eu fiquei sabendo de uma pessoa está saindo de lá porque fazem dois meses que não recebe. Não tem mágica, temos que analisar os números. (Executivo 10)

[...] o meu maior concorrente hoje no mercado, ele tem uma taxa de retenção de clientes perto de 51%, a nossa taxa de retenção hoje é 100%, a nossa meta é 99,75%, a gente está em 100% agora, nós últimos três meses a gente está em 100%, é muito raro a gente perder um cliente. [...] a gente avalia isso também, ou seja: o que o meu concorrente está fazendo de errado pra perder esse cliente?, então quando eu troco no cliente eu pergunto porque que ele tá trocando, quais são os motivos, o que fez abandonar o produto. Então a gente trabalha pra não cometer os mesmos erros. (Executivo 10)

Um dos executivos entrevistados relatou uma experiência bastante positiva feita em 2007: a contratação de empresa especializada para fazer análise de mercado e avaliação da concorrência. Ele relata que se a avaliação tivesse sido feita por eles mesmos, a análise da concorrência teria envolvido pouco mais de 5 empresas. Já a empresa especializada avaliou quase 50 concorrentes diretos e indiretos. Quanto ao mercado consumidor, que inicialmente envolveria em torno de 30 a 40 hospitais, teve um escopo de mais de 200. Assim foi possível ter uma dimensão muito maior do mercado potencial, e, inclusive, segmentada em termos de grande, médio e pequeno porte. O executivo aponta que, com base nos resultados obtidos nesse estudo, pretendem repetir esta prática pelo menos a cada 2 anos.

Por outro lado, um executivo coloca sua percepção em relação ao setor de software, destacando as dificuldades que muitas micro e pequenas empresas vivenciam no mercado. Segundo ele, a maioria dessas organizações apenas sobrevive no mercado, sem sequer ter conhecimento do que o mercado está fazendo. Em sentido complementar, outro executivo chama atenção da ocupação dos diferentes espaços no mercado de software, onde as micro e pequenas empresas ocupam as “franjas” do mercado, deixadas pelas empresas maiores.

Se pensar pelo lado de empresas prestadoras de serviços, você tem um mercado que as franjas são deixadas pras pequenas empresas que acabam se especializando em atividades meramente operacionais. Mas os grandes atendimentos de mercado que é baseado em mobilização, consultoria de TI, já estão ocupados pelas empresas multinacionais, e eventualmente um ou outro player nacional que ainda é nacional, mas se você acompanha a notícia do mercado de fusões e aquisições, você vai ver que todos eles são candidatos à venda, mesmo os grandes players. [...] Eu não estou dizendo que não existe espaço pra sobreviver, existe, mas é nas franjas do mercado, mas não como uma empresa que possa ser player mundial ou uma empresa que possa fazer frente aos grandes concorrentes. (Executivo 4)

Isso posto, o que se percebe a partir das entrevistas realizadas é que existe o hábito de realizar monitoramento contínuo do mercado por parte das empresas. Uma das formas mais utilizadas é a participação em feiras do setor e dos segmentos de atuação, sejam elas nacionais ou internacionais, além da realização de viagens.

Além dessas, outras formas têm sido adotadas, entre elas a observações de empresas líderes no mercado, realização de benchmarking, observação de tendências, avaliação de concorrência, pesquisa de mercado, enfim, uma série de ações no sentido de fazer uma leitura do mercado que permita melhor decidir rumos da organização e tomar decisões mais acertadas.

Nessas atividades de monitoramento, envolvem-se a área técnica e também a área comercial. Cada uma, naturalmente, focada na busca de observar ações, tendências, idéias, etc., que competem à sua área.

## **b) Identificar futuras necessidades dos clientes**

Esse elemento da dimensão Proatividade também foi percebido claramente nas falas dos executivos. Diversas práticas foram relatadas, a fim de identificar necessidades dos clientes, sejam elas futuras ou atuais. Algumas necessidades de clientes provêm da manifestação dos próprios clientes, seja ela voluntária ou por meio de pesquisa; do olhar sobre o futuro na área de atuação do cliente ou da empresa; da compreensão da cultura do cliente, entre outras formas. Algumas práticas de identificação de necessidades de clientes são relatadas nos trechos abaixo.

Se você pensar a demanda do cliente nas áreas onde nós atuamos, por exemplo, tu tem que estar enxergando o setor daqui a 5 ou 10 anos. [...] ERP por exemplo, nós somos uma empresa que hoje tem que estar enxergando pra que lado que será a ênfase dos ERPs, como é que as empresas se prepararão tecnicamente para garantir que estão em compliance com as regras regulatórias de transparência e de governança corporativa, de maneira que a gente possa achar um produto que tenha aderência a essa tendência mercadológica, e isso é difícil porque eu tenho que trabalhar um nível inovatório, de inovação, que não tem ninguém que nos ensine. (Executivo 4)

[...] há anos atrás a gente viu um software da área para pc que nos chamou atenção, quem nos trouxe isso foi um dentista, e ele viu assim começando esse bum aí dos dispositivos móveis e aí ele começou a dar opiniões da necessidade que gostaria ter a coisa na mão, e aí veio a idéia e a gente começou a trabalhar num pocket odonto. (Executivo 5)

E09 – [...] eu trabalho o que a Gerdau está fazendo, o que a Ipiranga está fazendo, o que a TAM está fazendo, o que o Itaú está fazendo, cada uma dessas empresas grandes que a gente atende está fazendo, pra onde ela está se direcionando, que país ela está abrindo, que tipo de produto ela tá vendendo, qual é o discurso dela. [...] Quando ele vem trabalhar conosco, a gente já está aculturado sobre aquela lógica. [...] Existe um olhar muito forte sobre a cultura do cliente, sobre passar a nossa cultura pro cliente, um olhar muito forte de como receber, entender, digerir, e transformar em algo positivo a cultura do cliente. (Executivo 9)

[...] a gente cria esse trabalho de ser proativo e inovador, principalmente no que diz respeito ao nosso produto, e aí sim olhar a necessidade de mercado e aplicar através de um processo gerenciado e controlado pra fazer esse tipo de coisa. [...] nesses pontos onde nós temos, por exemplo, um projeto e nós estamos vendendo pro cliente uma nova experiência de consumo de tecnologia, um diferencial no projeto, nós temos obrigatoriamente que ser proativos no sentido de observar sua necessidade de negócio e antecipar o uso da tecnologia pra atingir aquele objetivo de negócio que ele está buscando atingir. (Executivo 13)

Uma prática bastante comum é a identificação de necessidades através da equipe comercial, especialmente do pessoal de implementação, que está sempre com o cliente e, por isso, tem abertura para identificar necessidades latentes.

Também é sabido que, às vezes, nem mesmo o cliente sabe do que precisa. As entrevistas revelam que inovações em produtos e serviços, que chegam ao mercado como novidades, por solicitação do cliente ou voluntariamente, logo em seguida passam a suprir nova necessidade manifestada por clientes, ainda não percebida.

[...] o cliente já não sabe o que quer, ele diz assim “eu preciso disso”, “eu preciso que tu controle a comissão”, “eu preciso que o cara não me sacaneie”, “eu preciso um controle de custos”, mas ele não sabe o que quer de fato [...]. Nós criamos um mecanismo de controle de margem, então os clientes começam a remunerar as pessoas pela margem, não mais a questão do volume da venda que é muito comum no mercado hoje ainda, então o cliente quando enxerga isso, e isso está dentro de todo um sistema, “é isso que eu preciso” [...]. Então essa solução acaba sendo muito mais ampla que o cliente pediu. (Executivo 10)

[...] por exemplo, o microondas surgiu não porque o mercado pediu, surgiu como necessidade numa viagem pra lua que fizeram pra esquentar comida, depois resolveram usar essa tecnologia pra botaram no mercado. [...] então nós temos que estar na frente. (Executivo 2)

[...] muitas vezes nós tínhamos alguns clientes que traziam alguma novidade ou por ter visto isso num outro país, porque a indústria de turismo por si só já fomenta a questão das viagens, os players do próprio mercado também viajam muito acompanhando feiras e tendências e dos seus próprios fornecedores mundiais, então isso, de uma certa forma, também traz práticas de outros mercados pra cá. E a partir daí a gente tem conhecimento também do que está acontecendo em outros mercados, e então porque não já fazer um benchmarking e ver o que pode ser trazido pra cá e interessar os nossos clientes e ao mercado brasileiro? Então esse mix da nossa própria pesquisa interna juntando também com experiências de clientes, a gente foi agregando isso às ferramentas, e hoje as ferramentas estão super completas na questão de funcionalidade, que atende tanto uma necessidade como outra. (Executivo 8)

Um dos entrevistados deixa clara a importância de perceber o tipo de oportunidade que o cliente tem para a empresa e como pode ser encarada, considerando que as relações entre empresa e cliente são contínuas. A equipe comercial tem um conjunto finito de clientes com quem os negócios devem acontecer. Trata-se, então, de uma relação de construção no tempo. Para que ela seja positiva e se mantenha, é importante perceber e compreender o cliente, ser um pouco empresa e um pouco cliente, saber como lidar com essa relação.

Também é preciso mencionar a percepção do cliente em relação à empresa, no sentido da aproximação entre empresa e cliente, que pode também contribuir para a identificação de necessidades, conforme relata um dos entrevistados.

Nós fazemos fóruns com os clientes, perguntamos pra eles permanentemente o que eles acham daquilo que a gente está achando. A gente diz assim “a gente está pensando isso sobre vocês, o que você pensa sobre nós? Nós estamos pensando isso que vocês pensam da gente”. Como eu vou lidar com isso, o que é verdade e o que não é verdade? Todos nossos projetos no final tem avaliação e a gente pergunta pro cliente o que ele achou do que a gente fez, o que foi bom, o que não foi bom, o que atendeu, o que não atendeu, o que gera de novo essa percepção. Nós utilizamos uma escala de 1 a 5, porque de 1 a 5 o cliente é muito mais pontual que de 1 a 10, e de 1 a 10 ele te dá 6 em diante sempre, é raro te dar abaixo, a não ser que seja horroroso, e o cara não tem a percepção que a gente precisa. (Executivo 9)

Outro executivo trata da importância de “ter uma luz antes” para a proposição de produtos/serviços que ainda não contemplam o mercado para suprir lacunas existentes, colocar em prática tendências ainda vagas. Alguns trechos de entrevistas são aqui apresentados como exemplos nessa linha.

[...] a abordagem empreendedora é desenvolver sistemas que sejam lacunas de mercado, que não estejam dentro de uma linha que já existe de uma forma mais utilizada ou não, e que haja uma demanda forte. [...] Então a gente procura sempre ver assim “Ah, aquele projeto é um projeto que tem condições de depois se tornar um produto pra gente comercializar para outras empresas”. [...] a gente faz um acordo com o cliente, faz um contrato com o cliente pra ele ceder os direitos, ou se ele não quiser ceder a gente faz algum tipo de negociação e começamos então a trabalhar na linha dessas. (Executivo 3)

A empresa sempre foi focada em serviços e com essa estratégia de crescimento se decidiu criar uma área de produtos também. Se percebeu que poderia ser que a gente não estava conseguindo ter o aproveitamento, ou seja, quando eu vou vender um serviço eu poderia estar vendendo um produto também e isso não estava acontecendo. Estávamos perdendo aí uma fatia, talvez, de faturamento de mercado, oportunidade, que poderia ser interessante. Então se criou uma área de produtos, antes disso se criou uma diretoria de parcerias pra justamente fazer a escolha dos principais produtos, e da carteira de soluções que a empresa poderia estar servindo. (Executivo 6)

[...] o que a gente começou a trabalhar forte, foi ver o que o mercado na realidade está fazendo de ações lá de inovação e que nós com nosso software poderíamos complementar, então a gente está desenvolvendo aqui projetos como redes neurais, que é um negócio que tu olha e não tem aplicabilidade agora, mas que, na realidade, dentro de pouco tempo, a gente acredita que complementando outras ações da área de medicina isso seja um produto que vai dar diferencial a curto prazo [...].(Executivo 7)

[...] um dos projetos que a gente tem em mente é, em cima do nosso framework de geração de sistemas BI, fazer um framework de acompanhamento de planos de gestão, na medida em que as empresas gerem a proatividade dos seus gestores que são os responsáveis por esses indicadores. “Olha, tu estás em três quartos do mês e a tua meta ainda não chegou em 50%, o que tu vai fazer?”. Não adiante chegar no final do mês e ver que já está no vermelho, e ficou por isso. Então “Ah o meu plano de ação é esse, esse e esse, e preciso disso e aquilo pra reverter e acompanhar”, [...] gestores vão ser cobrados de uma forma automática, e a diretoria da empresa acaba vendo exatamente as pessoas que realmente estão interessadas em estar vinculadas à linha de pensamento. (Executivo 3)

Um dos entrevistados aponta uma dificuldade presente em diversas empresas: agir prioritariamente orientado para o produto e não o para o mercado. Ele trata da orientação para o produto no sentido de pensar muito mais na oferta, do que no cliente, do que na necessidade do mercado. Esse é um fator que contribui para o insucesso de alguns projetos nessa área.

Os relatos dessa seção retratam a importância atribuída pelos entrevistados à identificação de futuras necessidades dos clientes e com isso identificar oportunidades de negócio (DESS; LUMPKIN, 2005).

Dados desses relatos evidenciam que há preocupação de olhar para o mercado tentando antever algo, dar-se conta de oportunidades, olhar para tendências do setor do cliente, observar ações do cliente, cultivar um forte relacionamento com o cliente, o que retrata um comportamento ativo perante o cliente (CHEN; HAMBRICK, 1995). Muitas dessas ações são realizadas pela própria equipe comercial e tantas outras também pela equipe técnica, especialmente equipes de implementação, que atuam há mais tempo com o cliente e que tem a possibilidade de identificar uma série de oportunidades a partir de necessidades dos clientes.

### **c) Antecipar mudanças**

Esse elemento foi identificado de forma clara nas mudanças que podem ocorrer a partir de tendências do mercado. Há grande preocupação, apontada pelos entrevistados, de estar observando empresas líderes que ditam as tendências; de perceber o movimento do setor como um todo, e, a partir desses dados, agir. Alguns trechos das entrevistas retratam essa busca por antecipar mudanças para ter subsídios, objetivando definir rumos da organização.

[...] a gente tem na área estratégica da empresa a constante busca dessas informações, de pra onde as coisas estão indo, pra onde o mercado está demandando e visualizar essas informações baseadas dentro de um escopo baseado na nossa missão, na nossa visão, do nosso ponto. Os diretores tem presenças certas anualmente em congressos no Brasil e fora, que tem como objetivo começar a identificar essas tendências. (Executivo 3)

[...] esses grandes players são uma referencia pra nós, então tu tem que olhar esses movimentos deles. Quando eles estão falando em alguma coisa do tipo conceitual tu já tem que ver que tem tendência pra isso e a gente tem que começar aqui dentro a desenvolver, e quando eles lançam isso no mercado a gente tem que ter o produto pronto. (Executivo 2)

[...] 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”. Então ou eles são levados por alguém pra ir pra casa ou eles são as empresas que vão começar a incorporar, pegar, crescer, criar musculatura e começar a se fortalecer. [...] o mercado está se afunilando, as empresas que só atingiam grandes contas hoje já estão criando small business, estão descendo, estão pegando empresas de menor porte, já estão indo para a pequena empresas, e aquele que pegava a pequena empresa está descendo. Vai chegar uma hora que não vai ter mercado e eles vão ter que vender suas empresas pra outras maiores. [...] a gente identificou naquele época que nós tínhamos só 2 opções, aliás, 3 opções: uma era sair fora da área; outra era a gente ficar no mesmo patamar que nós nos encontrávamos; ou outra era nós fazermos um gancho pra dar o salto. E pra dar esse salto nós analisamos como é que outras empresas se comportaram, então como é que Microsiga, como é que outras se comportaram. E aí foi aonde a gente viu assim: primeiro, nós precisamos de gente com conhecimento dentro da empresa, gente com conhecimento não é barato, não é fácil de trazer pra uma empresa pequena, é difícil, então o que vamos fazer? Vamos então ver uma forma de trazer acionistas, que tenham conhecimento, que invistam na empresa, que vejam a potencialidade nela. (Executivo 7)

Um dos entrevistados defende a importância de se pré-organizar para o que vai acontecer. Ele acredita na “lógica da predição”. Aponta a necessidade de a empresa ter postura estrutural e cultural proativa. Trechos de sua entrevista melhor retratam sua opinião.

[...] A coisa mais importante ao empreender é ter um serviço proativo e não um produto proativo, mas mais do que o serviço proativo, é ter uma postura estrutural e cultural proativa. Então eu acredito numa lógica de uma empresa de se antecipar às tendências de mercado, se pré-organizar, e se puder chegar com os produtos, ótimo, mas tem que chegar com serviços, mas mais: tem que chegar com a sua lógica, sua cultura, o seu posicionamento. E dentro dessa diretriz, digamos assim, que é uma diretriz que a gente pratica de forma forte, a organização tem que ter a humildade suficiente de entender se ela está num caminho adequado ou não e se desconstruir naquele negócio se assim for necessário pra se reconstruir. E aí tem que pensar em dois tipos de proatividade: a proatividade em relação ao negócio e a proatividade em relação aos clientes. Não são coisas iguais. Nem tudo que é bom pro meu cliente é bom pra mim, diferentemente do que muitos dizem. (Executivo 9)

Assim como já tratado no elemento Monitoramento contínuo do mercado, há preocupação de sempre estar atento a tendências do mercado, tendências do setor, a fim de antecipar mudanças e identificar oportunidades (DESS; LUMPKIN, 2005),

para ter subsídios para melhor guiar as ações da empresa, especialmente em nível estratégico.

#### **d) Antecipar problemas**

A antecipação de problemas caminha junto com a antecipação de mudanças. Ao observar o mercado para antecipar mudanças, percebe-se que algumas podem ser positivas e outras negativas, neste caso, via de regra, problemas. Embora o elemento da dimensão Proatividade já tenha sido em parte contemplado no anterior, Antecipação de mudanças, e de forma mais abrangente no primeiro elemento abordado na seção, Monitoramento contínuo do mercado, aqui se procurou elucidar aspectos que sejam de fato considerados problemas.

Nas falas dos executivos foram identificados 3 tipos principais de problemas: os relacionados com o mercado; os, com as operações internas; e os relacionados ao setor como um todo. No que se refere ao mercado, uma situação relatada por um dos entrevistados ilustra a preocupação de antecipar situações que eventualmente podem ocasionar problemas para o cliente, e, em decorrência, para a empresa. O relato abaixo exemplifica tal situação.

Um cliente me chamou esses dias pra uma reunião porque tava preocupado com um problema “ah, porque pode acontecer tal coisa, porque eu to achando...” – “não, nós já fizemos isso, se acontecer isso, isso vai ter solução”. “Tá, e se acontecer tal coisa”, “Isso também nós já prevemos”. E assim, o cliente ficou muito satisfeito porque os dois problemas que ele imaginou a gente já tinha tomado providencias sem ele saber, pra evitar que aquilo acontecesse. Me lembro que ele falou assim “Percebi que nunca vamos ficar na mão com vocês”. É por isso que a gente cresce, e as duas frentes que de fato a gente sabia, porque era um cliente que tinha separado de outra empresa e dependia daquela para fazer, e ele sabia que aquela empresa podia a qualquer momento romper o acesso dele, e eu disse “não, nós já copiamos toda a tua base, tá toda aqui”. E o sistema de contingência é esse. E assim, o cliente chamou pra reunião muito preocupado porque ele achava que estava totalmente vulnerável. (Executivo 10)

Outro exemplo que pode ser aqui ilustrado é a antecipação de problemas no que se refere à operação da empresa. Um dos entrevistados aponta uma estratégia de ação da empresa de sempre atuar em duas frentes quando desenvolve um projeto maior, a fim de assegurar maior chance de sucesso do projeto, como, por exemplo, o desenvolvimento de um projeto de ensino a distância.



[...] a gente tem essa preocupação, a gente está atuando, a gente desenvolveu um projeto agora de ensino a distancia, a gente está fazendo um projeto com duas frentes. Se as duas derem certo, nós vamos seguir as duas, mas se uma der errado... A chance das duas derem errado é quase zero. Isso é um pouco agressivo no sentido que isso vai dar certo, e pra garantir que vai dar certo nós vamos trabalhar com duas frentes. (Executivo 10)

Também foi retratada a preocupação com a busca pela qualificação e pelo fortalecimento do setor de software do Estado, tanto no aspecto de gestão das organizações, quanto técnico, em busca de melhores condições de competitividade, considerando também a ameaça de entrada de multinacionais no mercado. Um executivo trata dessa situação apontando iniciativas do comitê de qualidade do setor do software do PGPQ e da ASSESPRO-RS, com a intenção de fazer com que o setor de software no RS tenha qualificação tanto de gestão, quanto técnica, capaz de ser reconhecida nacionalmente e até mesmo internacionalmente. Ele aponta que é necessário estar sempre se preparando, sempre procurando opções, sejam administrativas, técnicas ou comerciais.

Percebe-se também que a antecipação de problemas faz parte do olhar sobre o mercado que é desenvolvido por meio de monitoramento. Diversas iniciativas foram apontadas pelos executivos que têm relação com esse elemento Antecipar problemas, da dimensão Proatividade, que possibilitam ilustrar uma atitude de antecipação para a prevenção de eventuais problemas.

A literatura tem apontado a antecipação de problemas, de mudanças, de futuras necessidades dos clientes e o monitoramento do mercado, como importantes formas de identificar oportunidades (DESS; LUMPKIN, 2005). Das entrevistas junto aos executivos pode-se depreender que na prática diária das organizações esses elementos estão presentes.

### **e) Constante busca por novas oportunidades**

Esse elemento da dimensão Proatividade ficou bastante evidente nas 13 entrevistas. Todos apontaram ações que retratam a busca por novas oportunidades, especialmente no que se refere à atuação comercial e ao desenvolvimento de produtos/serviços. Os exemplos identificados tratam da realização de parcerias com outras empresas, de abertura de novas unidades, de ações no exterior, de ações de estímulo à busca de novas oportunidades, entre outros. Alguns exemplos relatados pelos entrevistados são ilustrados nos trechos apresentados a seguir.

Agora mesmo acabamos de fazer uma parceria com a Philips, que é um concorrente nosso, e nós temos hoje produtos melhores que os deles e aí agora nos fizemos um contrato, nós vamos fornecer para eles, nós vamos fabricar produtos, produtos que a gente fabrica com a nossa marca, nós vamos fabricar e passar pra eles, eles vão vender no mercado produtos Philips mas desenvolvido e fabricado por nós. (Executivo 2)

[...] eu percebi que a gente tinha um excelente produto e tinha uma capacidade de venda limitada, mas nós temos que atender o Brasil. Nós temos dinheiro pra investir no Brasil inteiro? Não. Então vamos buscar parceiros que ajudem nós a ganhar o Brasil. Hoje a gente tem uma unidade em SP com 45 pessoas, tem mais umas 30 em MG, tem mais umas vinte poucas em Caxias e assim vai, quer dizer, tem hoje 26 unidades no Brasil [...].(Executivo 10)

Na China também temos fábrica. Tem fábrica aqui só que hoje tem muitas partes que a gente está terceirizando. Lá na nova fábrica a gente está agora com máquinas novas, os robôs, aí a gente vai terceirizando menos, uma parte de injeção de plásticos, de metal, parte dos robôs, na parte de montagem de placas, então essa parte a gente vai levando. (Executivo 2)

[...] Hoje a gente tem clientes não só no Brasil, temos em outros países também. Então isso faz com que a gente perceba necessidades mercadológicas, por exemplo, no México, ou na Argentina, ou no Caribe, tem necessidades distintas do Brasil. Então cada vez que vem uma sugestão ou uma solicitação de mudança e etc. a gente sempre analisa pra ver a possibilidade de estar incorporando isso no produto pra atender aos clientes de fora e que ao mesmo tempo traz uma novidade pro cliente aqui no Brasil que não tá esperando aquilo. (Executivo 8)

Alguns relatos tratam da importância de estar preparado para agarrar oportunidades que surjam no mercado, de estar pré-disposto para oportunidades. Um executivo comenta que, pensando em pretensões futuras, deixaram a empresa registrada como uma sociedade anônima. Outro afirma que está sendo realizado um planejamento para atuação no exterior, para estar preparado no momento em que surgir alguma oportunidade nesse sentido. Ainda, outro entrevistado considera o alto

“senso de urgência” presente na empresa, como cultural, no sentido de que quando surge uma necessidade ou uma oportunidade, as ações em prol de sua realização acontecem muito rapidamente, o que retrata grande agilidade da empresa.

Diversas outras ações também foram apontadas como fontes de busca de oportunidades, entre elas, a participação em feiras, já explorada anteriormente, no elemento Monitoramento contínuo do mercado; o uso da internet para realização de pesquisas e contatos; a realização de visitas e benchmarking, conforme os trechos de entrevistas apresentados a seguir.

[...] a gente procura atuar numa feira por ano, mais ou menos é a nossa estratégia, e apresentar a nossa solução, e até de repente numa feira segmentada, que já são clientes que a gente já tem no nosso portfólio de negócios, às vezes a gente analisa e tem uma feira de outro segmento que vale a pena se apresentar [...]. Se busca muita informação pela internet, depois realizamos visitação, trabalhamos assim em todo o Brasil. Esse ano nós colocamos uma filial em SP, que ela é um ponto ainda de negócios, ela é mais área comercial e suporte. (Executivo 5)

[...] Cada dia surge alguma novidade em algum momento, pode vir de um gerente de vendas nosso que está fora do Brasil como daqui do mercado nacional, como de uma participação em feira, a gente participa de feiras internacionais, de congressos de tendências, participa de alguns com frequência pra estar olhando pro mercado e vendo o que grandes players também fazem na indústria [...].(Executivo 8)

Existem muitas informações que iniciam dentro do hemisfério norte, EUA e na Europa. Agora a velocidade de chegar até aqui está bem maior, mas a gente vê que há uma... as coisas acontecem criadas e gradativamente acabam sendo implementadas no Brasil também. Então a gente procura estar dentro de um movimento se antecipando a essas informações antes que elas cheguem aqui pra tentar estar preparados assim que elas cheguem [...].(Executivo 3)

[...] a área comercial procura olhar uma oportunidade, um segmento, um segmento que está em alta. Agora, por exemplo, vem a copa do mundo, de repente o que se pode fazer com a copa do mundo, que está vindo aí, que vai ativar muitos mercados aí [...]. E a gente está sempre assim, procurando o que está acontecendo no mercado, às vezes a gente pega, desenvolve em cima de uma idéia, modifica ela, às vezes a gente vê um cliente que tem interesse em uma coisa mas a gente já tem experiência num outro cliente e surge uma terceira. (Executivo 5)

[...] a gente analisa as maiores empresas, a gente faz as leituras das oportunidades, então estratégias comerciais [...].(Executivo 6)

Alguns entrevistados relataram práticas de estímulo à identificação de oportunidades, com o objetivo de envolver a equipe nessa busca. A seguir alguns trechos de entrevistas que retratam tais práticas.

Nós temos hoje boa parte da nossa equipe trabalhando nas instalações dos nossos clientes e outra parte aqui na empresa mesmo. Essa parte que fica vinculada nas instalações do cliente acaba absorvendo o dia-a-dia, entendendo muito do processo do cliente, conhecendo dificuldades e identificando oportunidades. Então nós procuramos motivar através de premiações todos os nossos colaboradores que trazem até nós oportunidades. Sendo que essas oportunidades mesmo vindas pelos colaboradores, chegam na área comercial que tem um processo comercial onde um gerente de contas ou o gerente de contas, geralmente a gente tem uma pessoa que é o vendedor que fica vinculado a um cliente, que a gente chama gerente de contas, ele então desenvolve essa oportunidade, vendo se a gente consegue trabalhar em conjunto com esse colaborador, pra que ele se efetive em negócio contratado. (Executivo 3)

Nós temos reuniões, claro são segmentações: comercial é feito toda a semana em função da característica do comercial, então toda a segunda-feira nós fazemos uma reunião aonde não só a gente alinha todos os conceitos do processo comercial, como identifica como é que estão indo as metas, acompanhando isso, e nesse processo comercial é aonde a partir do ano de 2006, início de 2006, foi demandado o processo, por exemplo, de franquias. Numa dessas reuniões que a gente identificou que poderia pensar em franquias, contratamos uma pessoa especializada pra dentro da empresa pra trabalhar só nesse processo de franquia. (Executivo 7)

Um dos executivos relata que uma prática adotada em sua empresa é chegar ao cliente com diversas formas de abordagem. Um trecho de sua entrevista retrata essa prática.

[...] Nós temos uma solução de BI desenvolvida por nós, mas ao mesmo tempo ela é uma solução de BI que casa perfeitamente dentro do ambiente Microsoft, então eu posso ir pela minha ferramenta ou eu posso ir pelo ambiente Microsoft. Se nem uma das duas for válidas eu ainda posso ir pelo serviço que isso me propicia. Então eu tenho muitos approachs pra mesma coisa, de forma tal que se o cara quer gastar dinheiro com BI eu sou uma opção maravilhosa pra ele gastar esse dinheiro, essa é a lógica. Então, eu não devo ser monolítico sob o ponto de vista da minha interlocução com o cliente, ele tem que perceber a minha capacidade de protagonizar aquele serviço ou aquele produto pra ele, mas ele tem que me perceber de várias formas pra que eu possa ser o cara mais adequado pra dar aquela resposta. Então esse é um outro jeito que eu acho se inova, que é ter múltiplos approachs. (Executivo 9)

Outro entrevistado apresentou sua opinião sobre a carência de proatividade que há no RS, falando inclusive de donos de empresas. O trecho abaixo apresenta as palavras do executivo.

Eu acho que no RS há uma carência brutal de proatividade, acho que inclusive em donos de empresa. Você vê donos de empresa criticando a conjuntura, o país, o governo, mas são alvos fixos, eles próprios não são capazes de ir no mercado bater na porta, chutar a porta se necessário de uma corporação multinacional e estabelecer uma proporção de valor “olha a minha empresa é relevante pra você, se você não comprar a minha empresa, não comprar o serviço da minha empresa, a tecnologia da minha empresa, você não estará fazendo um bom negócio.” E eu acho que esse princípio de audácia, de proatividade, ele é mosca branca aqui no RS. Eu acho que esse é um dos problemas mais evidentes e ao mesmo tempo menos falados pelas nossas autoridades de liderança e políticos de modo geral quando se fala desenvolvimento regional. (Executivo 4)

Complementando o depoimento acima, outro executivo aponta que a proatividade é uma questão de educação; portanto, uma vez que se deseja proatividade, deve haver um processo educativo com esse intuito. Ele também afirma que na sua empresa as pessoas que se destacam como mais pontuadas, que são mais prestigiadas, são as mais proativas.

Todos os elementos de proatividade tratados até agora nesta seção 5.2.3.1 levam à identificação de oportunidades, e de fato foram constatados como prática comum nas entrevistas com os executivos.

A literatura tem apontado a busca de novas oportunidades como um dos elementos centrais da proatividade (MILES; SNOW, 1978, VENKATRAMAN, 1989; CHEN; HAMBRICK, 1995). Com base nas entrevistas, se percebe que a busca por oportunidades é recorrente e diversas ações têm sido realizadas nas empresas com esse intuito. Trata-se de ações externas, como, por exemplo, participação em feiras, ampliação de mercados, instalação de novas unidades. Outras são ações internas com o intuito de estimular as pessoas da organização a estarem atentas a novas oportunidades.

#### **f) Constante busca por negócios que podem ser adquiridos.**

A possibilidade de aquisição de negócios foi apontada como estratégia presente na maioria das empresas. Muitas delas já fizeram fusões, incorporações, aquisições de empresas, alianças. Algumas se originaram de uma fusão ou de uma aquisição. Várias estão constantemente olhando para oportunidades nesse sentido; já outras estão em processo inicial. Dos 13 entrevistados, apenas 2 não fizeram comentários a esse respeito ao longo das entrevistas.

Alguns exemplos apontados pelos executivos retratam um pouco essa realidade identificada a partir das entrevistas, que dita uma tendência no setor (ROSELINO, 2007).

Em 2003 a gente fez uma fusão com mais duas ou três empresas e criamos a essa empresa. Ela subiu um degrau, absorveu alguns players e subiu de degrau. [...] A gente já teve 2 outras oportunidades de compras de empresas, mas não fomos adiante no momento. (Executivo 3)

A gente nasceu assim, mas hoje a gente está muito mais focado no desenvolvimento próprio do que comprar empresas. A gente ainda não está nesse estágio, comprar empresas que agreguem competências. (Executivo 4)

[...] existe uma meta de crescimento de 5 vezes em 5 anos, isso começou no final do ano passado [...] é uma meta ousada e pra isso a gente está usando algumas estratégias não só de crescimento orgânico, mas também de aquisição de empresas. Então essa estratégia de fazer aquisições já ta começando agora, já tem algumas carteiras de clientes que a gente já está adquirindo, uma série de empresas estão sendo analisadas e ao longo dos próximos anos a nossa empresa deve se tornar uma empresa consolidadora. [...] pretendemos abrir capital em meados do ano que vem pra conseguir também alavancar capital e conseguir fazer esse movimento de consolidação, essa é uma estratégia. (Executivo 6)

No ano de 2007, quando a gente fez o planejamento estratégico pra empresa em 2007, um dos pontos de pilar de crescimento que foi definido foi a aquisição de empresas. Nisso a gente vem trabalhando forte, nós estamos com articulações, nós temos dois negócios praticamente fechados, só que são em regiões que a gente sempre quis ter um posicionamento muito mais forte, que é SP, que é uma região indiscutível, e um posicionamento dentro da nossa região, pra gente, hoje nos detemos 14% do market share aqui do RS, na realidade o que a gente está querendo é dizer assim: "No RS o dono do campo somos nós". (Executivo 7)

A gente tem adquirido algumas empresas através de um modelo de parceria. Nos últimos dez anos que é quando o modelo, em 98 começou o modelo de parceria, a gente de certa maneira adquiriu pelo menos umas 4 empresas que não é o modelo de compra direto, mas é como se tivessem ações, tipo assim, então a empresa tinha o produto, tinha o ERP que ela não conseguia mais dar continuidade e tinha uma bela carteira de clientes e a gente fez uma troca de carteira de cliente por produto, então assim, "todos os seus clientes vão ganhar versões do produto sem custo, ganhar tanto tempo disso, vão ganhar tanto serviços e tu continua atendendo esses clientes e passa a fazer parte do negócio como parceiro e coisas do tipo". Então tem feito algumas aquisições desse tipo. (Executivo 10)

A nossa empresa é uma empresa cuja sua estratégia parte de um modelo de consolidação. Você viu que tem seis marcas na nossa recepção, nós éramos cinco, incorporamos mais uma sexta operação e temos em negociação três ou quatro incorporações. O nosso modelo de crescimento é baseado em fusões, aquisições, porque nós enxergamos nisso uma oportunidade de negócio. [...]. A gente tem uma meta de crescimento pra esses cinco anos próximos que só poderá ser atingida em 2012 com incorporações. [...] nossa busca é por empresas gauchas nesse momento. Ao longo dos cinco anos vai ter o crescimento e nós vamos determinar em que estado nós vamos dar vazão a esse crescimento. Então vamos dizer que seja SP e PR. (Executivo 13)

Algumas peculiaridades sobre a compra de empresas de software apontadas nas entrevistas merecem destaque, especialmente considerando a inexistência de ativos tangíveis e a rápida mudança tecnológica no setor. Também foi apontado por um executivo o alto endividamento percebido em algumas empresas do setor.

[...] dentro de cinco anos a gente fez quatro aquisições e continua fazendo. O problema de comprar empresa de TI é que os ativos tangíveis não são tangíveis, eles são pontuais, eles são posicionais, e eles podem ser efêmeros, muitas vezes eles são efêmeros. [...] Quando tu compra uma coisa do mercado de software o que tu compra mesmo? Pessoas e software. Depende de quanto tempo tu demorar pra comprar, o software não existe mais e não vale mais nada, e já tem um outro melhor, e aquelas pessoas que estavam ali trocam de empresa. [...] Comprar em TI não é simples, mas é uma coisa que a gente tem feito, com muita parcimônia, com muito carinho, porque como a gente tem crescido 30% ao ano, não é que a gente esteja precisando comprar empresa pra crescer mais rápido, mas faz parte do processo. [...] não é sonho de consumo, é apenas uma consequência natural do movimento que a gente faz. (Executivo 9)

Nós estamos negociando, por exemplo, com empresas que tem um endividamento equivalente ao seu faturamento anual, que é pra um setor como o nosso um absurdo, nós não temos ativos nenhum pra pagar esse endividamento, nosso ativo são software e pessoas, e esse ativo não se vende assim [...]. (Executivo 13)

Ainda, aparece um outro aspecto, que, na visão de um executivo, tem dificultado a realização de fusões no setor. Trata-se do fator cultural. Segundo ele, há pouco mais de 3 anos foi feita uma aproximação com outras empresas gaúchas de seu segmento de atuação, não com o objetivo de aquisição, mas de fusão, a fim de trabalhar em conjunto para que as empresas pudessem ter maior expansão e maior impacto num mercado que naquele momento estava sofrendo modificações. Sem sucesso na tentativa, ele aponta o seguinte:

Há uma cultura no RS muito complicada pra isso, nós temos uma cultura onde sempre somos desconfiados, então achamos que sempre tem um outro objetivo da outra parte, o que que ele está ganhando com isso, e isso é uma cultura complicada. Então, naquele momento, entre três empresas que estavam querendo fazer isso, era muito difícil, e até hoje eu acho que ainda seria difícil fazer isso. Então a gente mudou a estratégia da empresa: ao invés de fazer esse processo de fusão de 3 empresas, a gente mudou pra uma estratégia, já que não vamos nos fundir vamos comprar. Então esse é um trabalho agora que deve ser consolidado em 2008, a gente deve consolidar então essas duas aquisições, que já estão praticamente concluídas. (Executivo 7)

Outro relato se refere a uma negociação não foi finalizada, retratando certa inexperiência na condução da negociação, conforme relato do próprio executivo.

Nós estamos trabalhando isso já há alguns anos, a gente já fez um trabalho de comprar uma empresa, a gente já fez uma análise de uma empresa em SP em 2006, meados de 2006 e a gente fez a proposta e no fim a empresa desistiu. Na verdade foi assim, a empresa estava a venda, a gente foi lá, fez um estudo de viabilidade e tal, estudou todas as possibilidades e tal, e aí fez a oferta mostrando pra empresa “tá aqui o estudo de viabilidade, a gente vai fazer assim, vai te pagar tanto.” “ah, mas então o negócio é bom?” Daí não vendeu mais. A gente tinha todo estudo, né... daí a gente viu que não é assim que compra, eu dei a fórmula pro cara, o cara viu o que estava fazendo de errado. Era uma empresa que a gente conhecia, da nossa área. [...] Eu estou em negociação com mais uma empresa pelo menos agora também que a gente está querendo fazer aquisição. (Executivo 10)

Um dos entrevistados relata sua experiência nesse tipo de negociações tendo como base duas empresas de TI nas quais atua na gestão. Uma delas tem trabalhado num processo de aquisição de empresas e a outra, num processo de eventual união com algumas empresas. As duas empresas são hoje sociedade anônima, mas de capital fechado. Cogita-se abrir o capital de ambas, como parte de estratégia de crescimento. Também relata a experiência de aliança já existente entre as duas empresas. À medida que convive com empresas aliadas, tem surgido muitas novas oportunidades de negócios. O trecho abaixo ilustra um pouco a experiência com aliança entre empresas.

[...] nós começamos com esse negocio, e aí vimos o seguinte, que a maior área que a gente podia fazer algo era na área de p&d, porque os outros produtos eram tudo muito locais, nós não tínhamos um produto global e todo mundo queria um produto global. Então vamos bancar? Vamos fazer uma vaquinha? Então nós estamos na base da vaquinha por enquanto, essa vaquinha agora está se transformando numa empresa, porque é capital da empresa, e o ativo passa a ser os desenhos de um produto que essa empresa licencia por nós três. Um produto global. Então eu compro a licença de uma empresa que eu sou sócio e eu também libero a empresa que eu sou sócio pra vender essa licença pra outros, mais caro, obviamente, pra certas regiões. [...] é um modelo muito mais barato que comprar em empresa, é um modelo desenvolvido, dentro da filosofia de desenvolver coisas. [...] Eu só vou ter problema de marca, que nos países onde nós já estamos nós já temos a nossa marca, então a gente vai pegar outra marca, depois a gente vai tentar licenciar pra algum cara aí. (Executivo 12)

Praticamente todas as empresas, a exceção de duas, cujos executivos não teceram comentários a respeito, tem como uma das estratégias de crescimento a



associação com outras empresas, o que significa estar em constante busca por oportunidades nesse sentido. Nem sempre a junção de empresas configura compra, pois há variadas formas organizacionais (CLEGG; HARDY, 1998): fusão, aquisição, incorporação, alianças, franquias, alguns modelos de parceria, etc.

Cabe salientar que a maioria das empresas pesquisadas encontram-se num patamar de crescimento muito superior à maioria das empresas do setor. Vale lembrar o que um dos especialistas entrevistados na primeira etapa da pesquisa apontou sobre crescimento das empresas no setor de software. Segundo ele, para uma empresa permanecer no mercado hoje, no setor de software, ela deve ter um crescimento mínimo de 15% ao ano.

\* \* \*

Em relação aos elementos da dimensão Proatividade que fazem parte da categoria Monitoramento do ambiente - Monitoramento contínuo do mercado, Identificar futuras necessidades dos clientes, Antecipar mudanças, Antecipar problemas, Constante busca por novas oportunidades e Constante busca por negócios que podem ser adquiridos -, pode-se afirmar que todos foram explicitados pelos executivos nas entrevistas realizadas; portanto, todos repercutem nas organizações.

Com base na análise das 13 entrevistas, considera-se que não há elemento novo na categoria Monitoramento do ambiente a ser agregado à base conceitual de OE, mas houve a confirmação dos atuais, posto que todos foram identificados ao longo das entrevistas. Assim, o Quadro 44 apresenta a categoria Monitoramento do ambiente contendo os 6 elementos propostos originalmente.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Proatividade	
	Categoria	Elementos
PROATIVIDADE	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.

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

**Quadro 44 – Elementos da categoria Monitoramento do ambiente, da dimensão Proatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Concluindo a análise dessa categoria da dimensão Proatividade, vale destacar que ela está completa em termos de elementos que a constituem, não tendo sido identificado nenhum elemento novo a ser agregado ao modelo. Todos os elementos identificados repercutem nas organizações, mas cabe salientar que a categoria Monitoramento do ambiente retrata um campo de ação ilimitado no contexto organizacional, o que implicar busca constante por ações nesse sentido.

Para complementar, são apresentadas algumas práticas relativas à dimensão Proatividade na categoria Monitoramento do ambiente, tendo como referência as entrevistas com os 13 executivos. Tais práticas são exemplos de ações efetivas que podem contribuir para o desenvolvimento dos elementos que fazem parte dessa categoria.

- Participação de feiras nacionais e internacionais.
- Participação de congressos de tendências, de eventos da área.
- Leitura de periódicos, busca de informações em sites, contatos com fornecedores, interação com grupos de usuários.
- Observação de empresas referência na área, consideradas líderes no mercado.
- Observação da concorrência direta e indireta; busca de propostas de concorrentes e de informações sobre a concorrência junto aos clientes.
- Realização de benchmarking.
- Realização de pesquisa de mercado.
- Levantamento de números relativos à concorrência e ao mercado, para realizar análise comparativa.
- Dedicar pessoas à atividade de observação do mercado e de identificação de tendências na área.
- Mais foco no mercado e menos no produto.
- Observação do cliente em termos de movimentos no mercado, de sua cultura; busca de informações com o cliente sobre necessidades e tendências na sua área de atuação.
- Foco da equipe de implementação na identificação de necessidades (potenciais) dos clientes.

### 5.2.3.2 Atitude de antecipação

Nesta seção trata-se dos elementos da **categoria Atitude de antecipação, da dimensão Proatividade**. De acordo com a base conceitual de OE, os elementos são 7, conforme ilustrado no Quadro 45.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Proatividade	
	Categoria	Elementos
PROATIVIDADE	Atitude de antecipação	<p>Freqüentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais.            Empresa criativa e inovativa.            Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem.            Forte tendência a se antecipar na introdução de novas idéias ou produtos.            Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades.            Tendência a iniciar ataques competitivos.            Produtos e serviços mais inovativos.</p>

**Quadro 45 – Elementos da categoria Atitude de antecipação, da dimensão Proatividade**

O texto que segue está organizado de acordo com esses 7 elementos: **Freqüentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais; Empresa criativa e inovativa; Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem; Forte tendência a se antecipar na introdução de novas idéias ou produtos; Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades; Tendência a iniciar ataques competitivos**. Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

#### **a) Freqüentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais**

A análise das 13 entrevistas evidencia que, em diversas ocasiões, esse elemento da proatividade aqui abordado repercute nas organizações. Na verdade, ele vem corroborar elementos já tratados anteriormente na dimensão Inovatividade, dentro das categorias Produtos e serviços e Processos.

Diversos executivos afirmaram que, em algum momento, as empresas foram as primeiras a introduzir novos produtos/serviços no mercado, conforme relatos apresentados na sequência. Também foi identificado nas entrevistas que existem diversos projetos em desenvolvimento. Trata-se de inovações para o mercado por ocasião do lançamento. Esse item já foi melhor abordado quando se tratou do elemento Novos produtos/serviços, na dimensão Inovatividade.

No Brasil dificilmente a gente foi surpreendido com alguma solução mais inovadora, a gente esteve ou a frente ou na mesma linha de alguns concorrentes. Mas no mercado internacional, sim, já nos puxou com algumas coisas que não tínhamos e tivemos que desenvolver pra não ter que parar e poder continuar atendendo clientes mais fortes, estratégicos pra empresa. (Executivo 8)

Por mais inovador que se seja, eu acredito que em seguida os produtos se emparelhem, tu pode sair na frente seis meses antes, até um ano antes quem sabe, mas logo em seguida o ciclo gira, os concorrentes empatam e assim vai. Então o que diferencia hoje na minha lógica é serviços. (Executivo 9)

[...] A gente cria, digamos assim, cria inovações nos nosso produtos que só os nosso produtos tem, que tu precisa pro Brasil. O Brasil tem tomadinha pra fio terra, o Brasil é quente, tem umidade. Tem produto que chega aqui e não roda. Os softwares também, os softwares falam português, nós falamos português com o cliente. Tem produtos que falam só inglês, outros só alemão. Tu não pode pegar um técnico alemão. (Executivo 12)

Com relação a novas técnicas administrativas, diversos exemplos apontados pelos executivos retratam a atitude de antecipação nesse aspecto. Alguns exemplos são aqui apresentados.

Se a gente falar de ISO, nós fomos a primeira empresa de serviços de TI a conseguir a ISO no Brasil em 96 [...].(Executivo 6)

Eu acho que não somos os primeiros a introduzir novas técnicas administrativas. Hoje as maiores ferramentas administrativas a gente tem, mas quem é que não tem? Quem é que não tem ISO? Agora estamos fazendo, é a primeira empresa eu acho do Brasil que esta implantando, é uma ISO pra software. Mas é primeira empresa com software embarcado que tem implantado isso no Brasil. E nós estamos entrando que é uma ISO pra software. Já tem outras mas é a nível só de vendas de software. Mas pra software embarcado, que é bastante diferente, acho que é a primeira empresa. (Executivo 2)

[...] a gente conseguiu de 2005 pra cá estruturar todo um processo de franquias que nós estamos implementando, isso amplia bastante o nosso leque de atuação, nós praticamente, dentro dos nossos concorrentes, que era lá em 2004, a gente se considerava lá em ampliar 10 do país em termos de empresa, hoje no nosso segmento já se consideramos entre os quatro maiores no segmento. (Executivo 7)

[...] uma das razões de termos feito 25 anos, o que é um sucesso, e ter hoje um papel de liderança, de reconhecimento no Brasil e até fora do Brasil, isso se deve a um fato, [...] a gente conseguiu sair da nossa área de tecno, de engenharia, ou da fábrica ou do laboratório de P&D, pra com a mesma capacidade até de curiosidade e de aprendizado, absorver alguns conceitos de administração. (Executivo 12)

Também há o aspecto das novas tecnologias operacionais, sendo apontados a certificação de processos em desenvolvimento de sistemas e o uso de tecnologia de ponta pelas empresas, conforme relato de 2 executivos.

[...] em dezembro de 2005 nós fomos a primeira empresa da América Latina à conseguir o CMM5 que é uma nomenclatura de uma melhor prática de desenvolvimento reconhecida mundialmente. (Executivo 6)

[...] eu sempre falo pras pessoas que trabalham aqui, que eles tem uma vantagem porque eles estão sempre com a tecnologia de vanguarda. [...] a nossa empresa, tem 50% em pesquisa, então a cara dela é inovação, e eu tenho que transformar isso, e aí se mistura um pouco de agressividade, eu tenho que aproveitar essa tecnologia de vanguarda que vem, eu tenho que transformar isso em produto pra ter resultado [...]. (Executivo 5)

No Brasil não fomos o primeiro ou segundo a usar essa ferramenta. Hoje nós somos os maiores usuários dessa ferramenta. Então eu diria, foi uma inovação, foi um risco, porque era uma ferramenta na época desconhecida. [...] E nós começamos a desenvolver uma metodologia de retro-alimentação, ou seja, tudo que o cliente pedisse que nós desenvolvêssemos, nos desenvolveríamos mas para o produto também. Então até hoje a gente desenvolve assim: tudo que o mercado pede, todas as melhores práticas que o mercado pede nós desenvolvemos para o produto, e aquilo vai para o cliente conseqüentemente, mas não só pra aquele cliente mas pra todos os clientes, então isso é, vamos dizer assim, ainda hoje isso é uma inovação no mercado. (Executivo 10)

Um dos executivos retrata o forte desejo de estar à frente da concorrência em vários aspectos, conforme apontado por ele:

Nós precisamos estar sempre com essa disposição de estar na frente do nosso concorrente. A gente fica muito chateado quando a gente ouve a notícia do concorrente que já acabou fazendo alguma coisa antes que nós. A gente tem como praxe estar fazendo coisas que superem sempre a concorrência em todos os níveis: operacional, nível técnico, lucratividade, enfim. E nossa intenção é sempre procurar fazer ações que remetem a isso. Um exemplo disso: nós estamos fazendo uma ação de exportação em conjunto com a SOFTSUL, que é a UNACORP, um consórcio de empresas para exportar software, e nós aqui somos uma das empresas que estamos organizando, puxando para que isso aconteça. (Executivo 3)

Percebe-se que diversos entrevistados apontam pioneirismo em ações diante do mercado, em termos de lançamento de produtos/serviços, de introdução de ferramentas de qualidade, sejam eles de gestão ou de processo produtivo, em tecnologias operacionais.

Quando esse tipo de ação acontece em produtos/serviços, via de regra, a empresa pode ter vantagens capitalizando oportunidades de mercado antes que a concorrência copie a inovação (WIKLUND, 1999). Esse é um aspecto que deve ser muito bem gerenciado pelas empresas.

Cabe salientar que esse elemento da proatividade trata de aspectos já abordados na dimensão Inovatividade, mas ele é importante uma vez que o foco aqui é a antecipação das ações, ou seja, ser o primeiro no mercado a fazer algo. Por outro lado, ao analisar as dimensões separadamente, o elemento é importante nos 2 contextos, tanto na inovatividade, como na proatividade.

## **b) Empresa criativa e inovativa**

Dos 13 entrevistados, vários afirmam que sua empresa é criativa e inovativa. Um deles afirma que ela é consequência da autonomia dada às pessoas, que resulta em criatividade e inovação. Outro afirma que se trata do clima da empresa, que as pessoas sabem que o norte é estar sempre buscando inovação, visando surpreender de alguma forma o cliente. Os trechos de entrevistas abaixo retratam esse pensamento de empresa criativa e inovativa.

[...] a gente está sempre investindo em coisas que não existem no mercado ainda, são coisas futuras, o que pode dar certo e que pode dar errado. [...] eu sei que existe um rolo compressor atrás de mim então não posso ficar parado. [...] se não fôssemos criativa e inovativa, a gente não estaria mais no mercado. (Executivo 2)

[...] mas sempre foi assim a nossa linha de pensamento de ter mais pesquisa e desenvolvimento. Estamos aí gradativamente conseguindo ela, [...] por isso a questão de ter uma fila de espera de projetos, termina um projeto, já tem outro entrando, já tem outro aprovado. A intenção é fazer com que isso seja uma linha de produção de projetos novos, empreendedores, e que a gente consiga fazer disso produtos pra serem vendidos. (Executivo 3)

[...] a nossa idéia sempre foi nos verticalizarmos em algumas competências onde a gente não só faça o que os outros fazem mas faça muito bem, notavelmente melhor e isso a gente entende que se faz através da inovação. (Executivo 4)

A seguir, é apresentado um exemplo que retrata muito bem esse elemento, no sentido de estimular esse comportamento nas pessoas da equipe. A situação abaixo foi relatada por um dos executivos entrevistados.

Nós temos um procedimento que a gente chama de fórum de melhoria, que é uma reunião aberta, onde do office-boy até o presidente da empresa pode participar, no qual nós discutimos desde as coisas mais simples, por exemplo, o cafezinho é bom ou não é bom, troca a máquina ou não troca a máquina, quais são as soluções, o que eu faço ou deixo de fazer, até coisas do tipo, como ontem saiu da reunião, que foi o ponto principal, que nós devemos gerar uma cultura através do RH e das demais lideranças da empresa sob a lógica do espírito de resolver. Quanto mais uma empresa cresce, mais uma empresa vai se estruturando, e quanto mais ela se estrutura, mais um passa a bola pro outro e acabam concentrando as decisões ou as soluções na mão de menos pessoas, e as empresas vão se engessando. Crescer tem esse aspecto, em geral, quanto mais se cresce, menos proporcionalmente se é positivo. Então passamos um bom tempo ontem discutindo a lógica do espírito de resolver, nós vamos estar trabalhando agora, a partir de um movimento do fórum de melhorias, de como lidar com isso. (Executivo 9)

Outro exemplo que retrata esse elemento remete ao formato de negócio de uma empresa. O executivo relata a situação de alguns anos atrás, quando tinha uma empresa pequena, e que, por questões de conjuntura, mais recentemente veio a unir-se com outras 5 para a constituição de empresa maior.

[...] Eu tinha uma outra empresa, que é pequenininha, que é uma das que tá ali na frente e que vivia esses problemas todos. E o que a gente começou a constatar, quando a gente chamava um outro parceiro pra trabalhar junto em alguma coisa, funcionava um pouco melhor e nem ainda no aspecto de gestão, aspecto técnico mesmo, de conseguir entregar com consistência aquilo que estava vendendo. Então a gente começou a ver que a composição era interessante, daqui a pouco um tinha mais o perfil de vender a solução mas não conseguia entregar, porque tinha um perfil mais de negócio. Daqui a pouco a gente via que pra contratar alguém pra cuidar na área financeira, na empresa minha eu não tinha como contratar, não tinha como pagar um salário de uma pessoa qualificada para isso. Mas se nós juntássemos ali dois, três, dividíssemos o custo daquela pessoa, ainda nem pensando em fusão, pensando em dividir o custo daquela pessoa, podíamos pagar uma pessoa financeira e aí tinha alguém olhando com qualidade nossas questões financeiras. E aí observando isso “Tu vê, eu junto as pessoas, tiro um dinheirinho, dinheirinho, dinheirinho, eu junto os três dinheirinhos dá pra pagar uma pessoa que cuide do negócio”. E aí a Claro não vende o plano corporativo com desconto bom pra mim pra três celular, mas se eu juntar os três, bom já são dez celulares, pra dez celulares eles têm um plano corporativo melhor. (Executivo 13)

A criatividade, nesse caso, está na identificação da oportunidade de união de pequenas empresas para unir competências complementares, ganhar porte no mercado, melhorar portfólio de produtos, qualificar os processos de gestão, produzir com mais qualidade mas com menos custo, para assim fortalecer-se no mercado.

Aspectos aqui abordados, em geral, representam iniciativas criativas apontadas pelos entrevistados, ou retratam ações no sentido de estimular o comportamento criativo nas pessoas.

Na dimensão Inovatividade também foram tratados aspectos relativos à criatividade. O tema foi melhor explorado quando se tratou dos elementos Criatividade e experimentação e Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos. No entanto, esse elemento também é importante no contexto da proatividade, posto que retrata, em certo sentido, aspectos de antecipação no mercado (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN; 1989).

### **c) Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem**

Esse elemento tem certa semelhança com o abordado no início dessa seção, que trata de ser o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. Nas falas dos executivos ficou claro que diversas empresas iniciam ações às quais os competidores respondem. A seguir, duas falas retratam essa constatação, sendo uma delas de forma satirizada.

Sobre como a gente trata a concorrência ou coisa assim, de fazer coisas novas em relação a alguns concorrentes, eu até costumo dizer que se eu sair com uma melancia pendurada no pescoço os caras, uma semana depois, também vão andar com uma melancia pendurada no pescoço. (Executivo 11)

A nossa empresa hoje é uma referência nessa área, então de vez em quando aparecem ex-colegas, amigos, com determinadas idéias no nosso mercado pra conversar com a gente. (Executivo 1)

Esse elemento depende muito do mercado onde a empresa atua e do contexto onde ele é observado. Em se tratando de empresas que brigam no mercado com multinacionais, com gigantes do setor, via de regra, a ação da empresa é no sentido de seguir a concorrência, inovando dentro de seu contexto. Quando se trata de empresas que competem com concorrentes de porte similar, a



iniciativa de implantar ações às quais os competidores respondem aparece com destaque nas entrevistas com os executivos.

Ainda há a situação relatada por um dos entrevistados que faz um esforço grande para reagir. Considerando o contexto reduzido, isto é, o reduzido campo de atuação, sua ação é proativa.

Olha nós fazemos um esforço gigantesco pra reagir. Mas nós estamos agindo dentro de um contexto reduzido, nós percebemos isso. Focamos em um contexto reduzido e dentro deste contexto nós nos posicionamos e aí nós trabalhamos de forma proativa, como eu te expliquei, dentro daquele contexto nós promovemos inovação e dali nós conseguimos agir razoavelmente antecipando tendências, mas muito precariamente ainda. (Executivo 13)

Também é apontado que existe grande disputa de informações sobre o setor. As empresas saem para o mercado com objetivo específico de mobilizar o setor, de colocar informações da concorrência no sentido de mobilizar líderes do mercado. Essas informações, fidedignas ou não, podem motivar os movimentos no mercado.

Nesta seção são apresentadas ações pioneiras no setor que, por vezes, acabam ditando as normas do mercado (MILLER; FRIESEN, 1978; SANDBERG, 2002). Isso ocorre em algumas empresas, conforme relato dos executivos.

#### **d) Forte tendência a se antecipar aos competidores na introdução de novas idéias ou produtos**

Assim como o anterior, esse elemento da dimensão Proatividade também tem certa semelhança com o abordado no início da seção, como também é similar ao recém abordado.

A partir da análise das 13 entrevistas, observou-se que diversos executivos apontam situações que denotam esse elemento, conforme algumas falas de executivos a seguir relacionadas.

O mercado não dita nada pra nós hoje, não, o mercado não consegue dizer porque a gente está na frente do mercado. (Executivo 2)

[...] a nossa área hospitalar, que elas são normalmente coordenadas por médicos. Os médicos tem uma grande característica de gostar de tecnologia, não gostam de mexer, mas gostam de ter. Então eles tem o último celular, o último carro cheio de computadorzinho, o último note que ele viu nos EUA quando ele estava lá, então eles adoram isso. Então a gente tem que agregar muita tecnologia pra não ficar pra trás. Nós trouxemos para a Hospitalar do ano passado uma prancheta que era um computador, só que é uma prancheta de enfermeira que tem toda tela de cristal líquido de tudo, que tu seleciona e que tu anda com ela por todo o hospital. Então a gente está fazendo um trabalho junto com a HP exatamente pra trazer isso pro Brasil. Então, em tendências a gente está sempre tentando dar um passinho a frente porque isso vai ser o diferencial. [...] Hoje realmente tem pessoas só pensando em coisas mais estapafúrdias, digamos, na realidade nossa. (Executivo 7)

Pela proatividade, pela inovação é uma característica da empresa desde o início estar à frente da concorrência. A solução pioneira pras agências de viagens foi feita pela nossa empresa [...]. No Brasil dificilmente a gente foi surpreendido com alguma solução mais inovadora, a gente esteve ou a frente ou na mesma linha de alguns concorrentes. Mas no mercado internacional, sim, já nos puxou com algumas coisas que não tínhamos e tivemos que desenvolver pra não ter que parar e poder continuar atendendo clientes mais fortes, estratégicos pra empresa. (Executivo 8)

Um executivo aponta o fato de estar um passo à frente da concorrência em desenvolvimento de sistemas, mas de não ter foco em desenvolvimento de produtos que sejam fora de seu escopo de soluções. Ele relata esse posicionamento no trecho abaixo.

[...] em desenvolvimento de sistemas hoje eu estou um passo a diante da concorrência, mas se é para fazer um software novo não. [...] a gente não é uma empresa que coloque coisas novas no mercado. [...] a gente tem muito o que fazer na nossa área, entende? isso é algo que internamente a gente discute bastante. Se eu hoje tenho um mercado que eu atuo, que ele tá longe de ser saturado, ele tem muita coisa pra fazer ainda, pô, por que que eu vou gastar energia fora disso pra tentar busca novidades que podem não dar certo, que podem não me trazer nenhum fruto? Eu prefiro focar e investir todo meu recurso naquele mercado que eu tenho conhecimento, que somos players, digamos assim. (Executivo 1)

Outro executivo relata que, pelo fato de serem referência no segmento de atuação, já foram muitas vezes copiados, inclusive por pessoas que saíram da empresa e tentaram criar empresas similares. Ainda, quando não é possível estar à frente da concorrência, eles buscam parceria com quem está na ponta. Isso fica claro na seguinte fala.

Nós temos um monte de clones já hoje em dia, tem o cemitério, que é um conjunto de ex-pessoas-que-trabalharam-aqui, tem os clonezinhos, tem de tudo. Tem até empresas de ex-funcionários, que de uma forma ou de outra nos copiam. Mas assim, se a gente está a frente de tudo, não, mas naquilo que a gente não pode estar a frente, a gente está associado com alguém que pode estar a frente. Por exemplo, temos capital pra estar mais rápido do que uma Microsoft da vida? Não. Então o que a gente faz? A gente está em parêlho com eles, entendeu? Os dez bilhões de dólares que eles investem em P&D por ano vamos aproveitar. O que a gente faz? A gente pega o que eles estão fazendo, aí compara com o que a IBM está fazendo, com o que a Symantec está fazendo, e “o mercado tecnológico está indo pra lá!” Vamos olhar aqui, como é que nós estamos fazendo... é uma lógica de coopetição pra competição de novo. (Executivo 9)

Um exemplo citado por um dos entrevistados retrata a antecipação na introdução de programas de gestão que, segundo o executivo, é hoje um dos grandes responsáveis pelo sucesso da empresa.

Nós nos demos conta que a gente olhava pra empresas pares e às vezes com muito mais potencial tecnológico que o nosso e víamos os caras quebrando e até desaparecendo, e a gente viveu uma fase assim na reserva de informática nos anos 80 de muitas empresas maravilhosas desaparecendo. E a gente observava que todo mundo dizia “bom os caras são muito bons, tem um bom produto, mas eles não entendem nada de administração”. Ou se endividaram demais ou se direcionaram demais para o mercado ou não entenderam bem o conceito de qualidade. E na época o conceito de qualidade em administração começa a evoluir no Brasil na década de 90 e nós somos anteriores a 90, patavinas em qualidade. E quando apareceu o conceito da qualidade a gente foi atrás desse negócio, e foi aprender, todo esse processo de hoje do programa gaúcho, técnicas, sistemas, a gente começava a ver conceito e aquilo ali, a gente começou a entender aquilo e ao entender aquilo a gente observou “pô, mas um empresa se não se comportar assim, é um risco muito grande, ela não é produto só, não é só o seu cliente, ela é muito mais.” (Executivo 12)

Ainda, outra iniciativa apontada é o modelo de franquias para empresas de software. Segundo o executivo que está investindo nisso, são poucas as empresas de TI hoje na área de software que utilizam o sistema de franquias. Então, para buscar subsídio para o projeto, eles monitoraram algumas identificadas no Brasil, mas, principalmente, foram ver o que estava sendo feito em outros países.

Tendo em vista o que foi apontado a partir das entrevistas, percebe-se que diversas ações existem no sentido de antecipar-se aos competidores na introdução de novas ideias ou produtos, através da introdução de novas tecnologias, de programas de gestão, de ser referência em desenvolvimento de sistemas, até a criação de um sistema de franquias.

### **e) Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades**

Em relação a esse elemento da proatividade, não houve manifestações nas entrevistas que assegurassem sua presença nas organizações, o que não quer dizer que não repercute nas organizações.

Vários entrevistados apontaram ter atitudes de antecipar-se à concorrência. Alguns podem assumir a atitude que remete à expansão de capacidades. A própria preocupação com o acompanhamento das novidades do mercado, com tecnologias de ponta, pode denotar esse tipo de ação, mas não se pode assegurá-la.

### **f) Tendência a iniciar ataques competitivos**

Idêntica é a situação desse elemento da proatividade. Nada a respeito foi apontado durante as entrevistas.

Chen e Hambrick (1995) apontam esse elemento como uma das características das empresas que tendem a iniciar movimentos competitivos no mercado, a fim de superar fortemente a concorrência. Assim, esse elemento se aproxima bastante das idéias da agressividade competitiva, tratadas a partir da seção 5.2.5.

### **g) Produtos e serviços mais inovativos**

Assim como as empresas antecipam-se na introdução de produtos e serviços inovadores no mercado, há um comportamento de ter produtos e serviços mais inovativos que a concorrência.

Merece destaque um depoimento que retrata preocupação quase obsessiva com a qualidade do que é feito na empresa, conforme fala do executivo.

[...] nós temos enfatizado muito mais a qualidade do que a gente faz e por isso que a gente tem uma maneira alucinada, obsessiva, em fazer o nosso software ser melhor em tudo que a gente pode fazer. Não é fazer direito, fazer direito é classificatório, queremos fazer muito, exponencialmente melhor do que os outros. (Executivo 4)

Outro executivo exemplifica uma forma inovativa de prestar serviços, através da atuação com escritórios no exterior na modalidade home-office, sem unidade física. Essa forma de atuação é ilustrada no trecho abaixo.

Fora do Brasil a gente trabalha com um conceito bem moderno que é home-office, não temos unidade física, escritório. [...] eu fiz grandes parcerias com empresas internacionais, essas empresas tinham necessidades junto à seus clientes e esses clientes teriam com seus outros clientes, dentro da cadeia. Então é uma necessidade pontual, e eu decidi assumir isso pra fazer com que tudo ocorresse de forma online que é o desejo de grandes empresas. Então nós passamos a ser homologados por eles e ao mesmo tempo recomendados em diversos mercados. [...] Essa pratica, por exemplo, de home-office é algo que eu percebi em outros países, que eles também adotam e que não é por falta de recursos ou estrutura, é por ser algo totalmente plausível e não comprometedor com o negócio e pra nós foi excelente, aproveitar esse mesmo modelo sem problema nenhum pro desenvolvimento da empresa. (Executivo 8)

Produtos e serviços mais inovativos não necessariamente significam o ser o primeiro a lançar novos produtos e serviços, mas que os produtos/serviços podem ter características mais inovativas que os da concorrência, por exemplo. Essa ideia está clara em algumas entrevistas, mas outras não se destaca.

\* \* \*

Considerando os elementos da proatividade que fazem parte da categoria Atitude de antecipação - Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais; Empresa criativa e inovativa; Frequentemente iniciam ações às quais os competidores respondem; Forte tendência a se antecipar na introdução de novas idéias ou produtos; Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades; Tendência a iniciar ataques competitivos e Produtos e serviços mais inovativos -, pode-se afirmar que foram explicitados nas entrevistas, uns evocados com menor ocorrência, outros, com maior; 2 deles não foram evidenciados.

Também se observou que o elemento Forte tendência a se antecipar na introdução de novas idéias ou produtos é semelhante ao elemento Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. Portanto, sugere-se a reunião dos dois num só, tendo em vista que os dois retratam o mesmo tipo de ações de proatividade.

Mantém-se denominação Freqüentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais.

Ainda, considerando que nenhum elemento adicional da categoria Atitude de antecipação emergiu das entrevistas para constituir novo elemento a ser agregado aos já propostos na base conceitual de OE, mantêm-se os elementos originalmente propostos, apenas com a alteração sugerida acima; portanto, agora com 6 elementos. O Quadro 46 apresenta os elementos da dimensão Proatividade da categoria Atitude de antecipação após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Proatividade	
	Categoria	Elementos
PROATIVIDADE	Atitude de antecipação	<p>Freqüentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais.            Empresa criativa e inovativa.</p> <p>Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem.            Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades.            Tendência a iniciar ataques competitivos.            Produtos e serviços mais inovativos.</p>

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

**Quadro 46 – Elementos da categoria Atitude de antecipação, da dimensão Proatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

A categoria Atitude de antecipação parece estar bastante completa, pois não surgiu elemento novo nas entrevistas realizadas. Também se observou que alguns elementos dessa categoria são bastante similares a elementos da dimensão Inovatividade da orientação empreendedora, podendo ser considerados, sob certo aspecto, como redundantes. No entanto, todos são importantes no contexto da dimensão Proatividade da orientação empreendedora, uma vez que retratam práticas a esse respeito, e, no caso das dimensões serem avaliadas separadamente, tais elementos fariam falta.

### 5.2.3.3 Participação e resolução de problemas

Aqui são abordados os elementos da **categoria Participação e resolução de problemas, da dimensão Proatividade**. De acordo com a base conceitual de OE, são 3 elementos, conforme ilustrado no Quadro 47.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Proatividade	
	Categoria	Elementos
PROATIVIDADE	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.

**Quadro 47 – Elementos da categoria Participação e resolução de problemas, da dimensão Proatividade**

O texto que segue está organizado de acordo com esses 3 elementos: **Procedimentos de controle descentralizados e participativos, Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades e Eliminam operações em avançados estágios do ciclo de vida**. Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

#### **a) Procedimentos de controle descentralizados e participativos**

Nas entrevistas realizadas com os 13 executivos, foram identificados diversos exemplos que retratam o elemento da dimensão Proatividade, Procedimentos de controle descentralizados e participativos. Entre eles são citados o uso de sistemas de qualidade, sistemas de gestão, sistemas de controle por indicadores, entre outros. Algumas falas dos executivos merecem ser aqui destacados como ilustração de práticas a respeito.

[...] a certificação CMMI, na verdade, nos deu um maior controle sobre a produção da empresa, que é o desenvolvimento. Porque na parte de gestão a gente sempre teve controle. Hoje, por exemplo, é possível eu pegar qualquer informação de anos atrás de notas fiscais, de qualquer coisa que tu queira de dentro do sistema em questão de segundos. (Executivo 1)

Nós temos indicadores pra cada procedimento nosso de metodologia, em todos os sentidos. Isso é monitorado por por BI, que é um radar nosso, que tem lá um semaforozinho dizendo estão indo pra cá, estão indo pra lá. A gente já teve num extremo, agora a gente já ta numa fase mais afinada. E isso é uma percepção cotidiana. A gente tem um sistema de objetivos que é adaptado do sistema do Jack Welsh, lá do 20 70 10, 20% melhores, 70%, 10%, ele chama de 20 70 10, a gente fez uma adaptação, todos os colaboradores tem indicadores de desempenho, conseqüentemente de remuneração, apontando pros macroindicadores da empresa que são 10. [...] nós temos um sistema de qualidade que a gente chama de SCGP que a gente está certificado ISO 9001 faz dez anos, e que é uma construção sistêmica que todas as práticas, todos os procedimentos, todas as normas, todas as diretrizes [...]. Todas as coisas que nós usamos internamente, são coisas que nós desenvolvemos ou que nós buscamos, ou que nós jogamos pra fora [...].(Executivo 9)

Nós mesuramos permanentemente a nossa capacidade de aumentar o ticket médio com o cliente, com aquela equipe comercial que está atendendo ao longo de um período de tempo, ao longo de um ano, como é que ela ta nessa relação. Nós premiamos nossos colaboradores pela quantidade de contratos que a gente adquire ao longo do ano, quantidade não é só o mais, é saldo: o que ganhou, o que gastou, o que perdeu, e quanto sobra. [...] Nós formalizamos ainda procedimentos via sistema, sistema pra nós é não uma coisa de procedimento, mas a gente vai transformando o sistema de gestão em ferramentas de apoio para a lógica de gestão que nós estamos colocando [...]. Nós temos uma lógica de mensuração de produtividade, colaborador contra colaborador, de uma maneira competitiva positiva. O que acontece? O cara vai lá e faz 20, 30 pontos e tem uma media no final do trimestre, sei lá, ficou a 60% do objetivo, ficou 80%, ficou a 100%. Nós comparamos ele com ele mesmo e comparamos ele com os demais colaboradores da empresa, os 10% piores entram numa zona de atenção. Sem paternalismo, a gente pratica uma possibilidade de melhoria. (Executivo 9)

Algumas práticas de envolvimento dos gestores e da equipe, como, por exemplo, reuniões para alinhamento de conceitos, para acompanhamento de metas e definição de estratégias, discussão de situações para apoiar tomada de decisões, entre outras, são relatadas a seguir, destacados nas falas de dois executivos.

Nós temos reuniões dos setores: comercial é feito toda a semana em função da característica do comercial, então toda a segunda-feira nós fazemos uma reunião aonde não só a gente alinha todos os conceitos do processo comercial, como identifica como é que estão indo as metas, acompanhando isso [...]. Essa mesma dinâmica é utilizada nos outros setores, então o desenvolvimento, por exemplo, a parte técnica, que é muito forte isso, a gente além de fazer esse tipo de reuniões, com maior espaçamento, a cada 15 dias, mas essas reuniões também tem o foco de identificar o seguinte: “Realmente nós temos que fazer investimento numa nova tecnologia? Quem são as pessoas que nós vamos identificar pra aquilo? Quais são os treinamentos adequados?” (Executivo 7)



A gente sempre trabalhou muito com planejamento, a gente usou várias técnicas de planejamento, as ameaças, as oportunidades, os 5 Ss, ISO, ferramentas de organização e gestão. A gente gostou muito desse modelo do BSC, casou com toda a empresa, dentro dos modelos que a gente já usou até hoje foi perfeito [...] acho que aqui é mais fácil de se ter uma visão macro da empresa, acho que tem outros mecanismos que ajudam, mas assim, tem que ver que as coisas estão andando, que dá pra chegar num resultado. [...] são quatro diretores, dois gerentes, quatro coordenadores, então são 10 pessoas e cada uma dessas 10 pessoas coordena um desses grupos, e cada um desses grupos tem em torno de 4, 5 pessoas, então na prática, acho que são 20 indicadores [BSC], todas as pessoas da empresa estão envolvidas nisso aqui. Todas. Então todas as pessoas estão pensando pra atingir aquele resultado lá em cima. Ou seja, todas as forças, estão trabalhando pra que até 2010 sejamos reconhecidos como empresa de excelência. (Executivo 10)

Um dos executivos fala do modelo de governança corporativa adotado na empresa.

Então quando eu falo assim “modelo de governança”, nós fomos estudar o que é governança corporativa, nós fomos estudar lá os princípios da governança, equidade, transparência, prestação de contas, quer dizer, como é que esse conselho deve se comportar e deve ser, qual deve ser a atuação dele, qual é o nível de poder que ele tem, como é que é a atuação dele no dia-a-dia, eu chego pros meus sócios que vão ser incorporados e nós trabalhamos princípios da incorporação: primeiro princípio é de dar pra eles uma visão profissional do negocio, uma coisa é ser sócio da empresa, outra coisa é ser funcionário da empresa, como funcionário tem que ser remunerado adequadamente, tem que ter décimo terceiro, tem que ter férias, não interessa se tu é sócio ou não é, tu é funcionário, tu é sócio aonde? Nas reuniões de sócios, tua participação do conselho, aí sim tu participa do conselho, aqui tu decide como sócio, aqui tu discute o futuro da empresa, no dia-a-dia durante o vôo tu não discute o futuro, um piloto, ele não decola e depois vai discutir o que acontece lá em cima qual vai ser o plano de vôo, ele tem um plano de vôo quando ele sai do chão e se ele quer discutir rota de vôo ele vai discutir com o comando em algum outro momento e não quando está voando. E assim tem que funcionar uma organização e assim a gente se preparou pra fazer e pra tocar o negócio. (Executivo 13)

Percebe-se que há cuidado com a gestão, retratado pelos executivos nas diversas iniciativas apontadas. Entre elas está a gestão da informação, o uso de SI, sistemas de qualidade, indicadores de desempenho, como também práticas mais informais, como reuniões, discussões para acompanhamento de metas, entre outras.

Essas práticas permitem controlar melhor o que é feito, qualificar a gestão, como também permite o controle descentralizado com a participação de mais pessoas, uma vez que a informação está organizada, padronizada e disponível aos que devem ter acesso a ela.

### **b) Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades**

Nas entrevistas realizadas com os 13 executivos foram identificadas algumas situações que retratam práticas de solução de problemas e de busca de oportunidades. Trechos das entrevistas de 3 deles retratam exemplos que podem ilustrar esse elemento da proatividade.

Eu tenho um produto que a gente desenvolveu, um telefone inteligente, um telefone executivo que, fabricado no Brasil, só o custo dele é 54 dólares, agora o mesmo aparelho fabricado na China custa 18 dólares. Então quer dizer, a concorrência está nos quebrando aqui, o que eu vou fazer? Quais são as alternativas que nós temos? Tem condições de fazer mais barato lá? Tem. Então vamos mandar fazer. É o mesmo produto. Então em resumo o seguinte, uma coisa move a outra, o concorrente, a gente tem que continuar sendo agressivo no mercado, aí tu entra no mercado, não posso perder, então tô perdendo dinheiro, pelo menos tem que correr atrás, buscar esses recursos. (Executivo 2)

Às vezes são coisas mais, digamos assim, procedurais, “ah, ok, tem um problema assim assado, a solução é seguir esses passos”. Outras não, temos que imaginar alguma coisa e esse imaginar alguma coisa que leva um pouco mais de tempo, temos que agregar outros conhecimentos de outras pessoas, temos que formar um grupo que tenha conhecimento diversificado pra chegar numa solução ideal, provar a solução e acertar. (Executivo 3)

Nós temos um problema muito grave na informática, é tempo. O tempo pra nós, a demanda, nós temos muita solicitação de serviço, não se pode dizer que na informática não tem trabalho. O problema é que ele tem um custo muito alto, no nosso segmento, então é assim, tem que cuidar. Primeiro, escolher aquilo que tu tem uma certa certeza de que vai dar, entre várias idéias. Ontem mesmo estávamos sentados aqui com uma idéia: “bom, mas como é que vamos fazer isso? E aquele outro projeto? Nós temos que fazer o negócio de odonto.”. Então às vezes não adianta tu fazer um monte de coisas e não fazer nada, então tu tem que focar, às vezes tu abre mão de um negócio que é bom porque tu não tem gente, tu não tem tempo. (Executivo 5)

Um executivo destaca um problema comum nas empresas à medida que vão crescendo. Segundo ele, à medida que a empresa cresce, ela vai se estruturando e, quanto mais ela se estrutura, mais as decisões e/ou as soluções acabam se concentrando em menos pessoas, enquanto as empresas vão se engessando. Trechos de sua entrevista relatam essa prática.

Crescer tem esse aspecto, em geral, quanto mais se cresce, menos proporcionalmente se é proativo. [...] nós devemos gerar uma cultura através do RH e das demais lideranças da empresa sob a lógica do espírito de resolver. [...] A comunicação interna é uma desgraça, porque existe a comunicação sem comunicar, email que tem 10 pessoas, por exemplo, todo mundo tá copiado, ninguém resolve. Então essa é a lógica que a gente descobriu ontem uma oportunidade de melhoria que é o espírito de resolver, vamos implantar uma campanha de espírito de resolver, eu vou pegar, é meu, e assim vai, porque se não a coisa continua. (Executivo 9)

Um dos entrevistados dá exemplo de prática que estimula a disseminação do que está acontecendo na organização e a participação das pessoas. Trata-se de reuniões e de fóruns de troca de ideias, tanto de pessoas-chave, quanto de todos os colaboradores. Sua fala relata tal situação.

A proatividade não é uma característica da pessoa, ela é do grupo, então eu acho que a empresa tem fóruns de troca de idéias, que as pessoas possam se expressar, nós temos assim reuniões, existe uma coisa chamada “fique por dentro” que reúne toda empresa com diretores, auditório, os caras dizem o que tá acontecendo e as pessoas fazem perguntas. [...] nós temos os fóruns de pessoas chave, mas nós temos a opção de todos funcionários levantarem a mão e dizerem alguma coisa. Pelo menos quatro vezes por ano tem essas reuniões, o cara pode levantar a mão e dizer. (Executivo 12)

As falas acima retratam certo direcionamento no sentido de olhar para problemas na busca de soluções criativas. Um dos entrevistados ressalta o que ele denomina como “espírito de resolver”, no sentido de criar comprometimento das pessoas com o que precisa ser decidido, ou resolvido, ou assumido, posto que há uma tendência de assumir um comportamento de esperar pelos outros.

### **c) Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida**

Esse elemento da dimensão Proatividade foi também explicitado nas entrevistas, mas poucas observações permitem maiores evidências a respeito dele. Embora isso, diversos executivos trataram do rápido avanço tecnológico e da necessidade de acompanhá-lo.

Uma situação apontada por um dos executivos remete a esse elemento, quando ele relata que eles mesmos tornam seus produtos obsoletos, devido ao rápido ritmo de mudança adotado:

[...] nós temos sido os próprios assassinos dos nossos produtos e serviços anteriores, nós mesmos temos tido a prática de defasarmos e criarmos novos e propormos novamente um novo e assim vai, tem sido uma prática constante. Eu acredito um pouco naquela prática que uma Gillette da vida faz, no sentido de todo ano tem um Mach 3 qualquer, novo lá, que no fundo é um aprimoramento da versão anterior, eles não descontinuam completamente a versão mais antiga, eles apenas sugerem um preço mais acessível e cobram um valor premium pelo produto mais inovador ou mais diferenciado do momento. Nós praticamos bastante isso aqui. (Executivo 9)

Assim, depreende-se que esse elemento repercute nas organizações, mas a impressão é que o próprio ciclo de vida dos produtos é muito curto, de modo que, aparentemente, muitos não chegam a “avançados” estágios de ciclo de vida, posto que é necessário estar em constante atualização em matéria de produtos/serviços.

A literatura tem apontado como característica da proatividade, a eliminação estratégica de produtos que estão no estágio de maturidade ou declínio do ciclo de vida (VENKATRAMAN, 1989). É possível que isso aconteça no setor, mas não se pode assegurá-lo, tendo em vista tal situação não ter sido observada explicitamente nas entrevistas.

\* \* \*

Considerando os elementos da dimensão Proatividade da orientação empreendedora, que fazem parte da categoria Participação e resolução de problemas - Procedimentos de controle descentralizados e participativos, Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades e Eliminam operações em avançados estágios do ciclo de vida -, pode-se afirmar que os três foram identificados nas entrevistas; portanto, repercutem nas organizações.

Na análise das 13 entrevistas, percebeu-se que, nessa categoria Participação e resolução de problemas, não há elementos novos a serem agregados aos já propostos na base conceitual de OE. Sendo assim, o Quadro 48 apresenta os elementos de dimensão Proatividade, da categoria Participação e resolução de problemas após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Proatividade	
	Categoria	Elementos
PROATIVIDADE	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>

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

**Quadro 48 – Elementos da categoria Participação e resolução de problemas, da dimensão Proatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Embora essa categoria não tenha sido enriquecida com novos elementos agregados à base conceitual, a análise dos dados permitiu confirmar os atuais elementos, além de apresentar práticas efetivas a respeito.

Assim, são apresentadas aqui algumas práticas relativas à dimensão Proatividade, nessa categoria Participação e resolução de problemas, tendo como base as entrevistas com os 13 executivos. Tais práticas são exemplos de ações efetivas que podem contribuir para o desenvolvimento dos elementos que integram essa categoria.

- Uso de modelos de qualidade para área técnica (a exemplo de CMMI, MPS.BR e ISSO) e uso de modelos de qualidade para a área de gestão (a exemplo de PGQP, ISO, sistemas informatizados de gestão), a fim de possibilitar a definição de procedimentos e de indicadores de controle; a

descentralização de algumas ações, além de maior participação e comprometimento dos colaboradores.

- A realização de reuniões com gestores e funcionários para a discussão de assuntos chave da empresa; a disseminação de comunicações sobre a empresa; maior integração das pessoas com o todo.

#### 5.2.3.4 Flexibilidade tecnológica

Aqui são abordados os elementos da **categoria Flexibilidade tecnológica, da dimensão Proatividade**. De acordo com a base conceitual de OE, tais elementos são 3, conforme ilustrado no Quadro 49.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Proatividade	
	Categoria	Elementos
PROATIVIDADE	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.

**Quadro 49 – Elementos da categoria Flexibilidade tecnológica, da dimensão Proatividade**

O texto que segue está organizado de acordo com esses 3 elementos: **Disponibilidade e acessibilidade de pessoas; recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços; Múltiplas tecnologias e Habilidade das pessoas em termos tecnológicos**. Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

#### **a) Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços**

Esse elemento da dimensão Proatividade tem forte relação com os elementos da dimensão Inovatividade da categoria Pessoas. O que se identificou nesse elemento, também identificado na análise da dimensão Inovatividade, é que, na maioria das empresas, há disponibilidade de pessoas, de recursos e de

equipamentos para desenvolver novos produtos e serviços. Algumas vezes, essa disponibilidade existe na própria organização, mas, em outras, é preciso buscá-la por meio de parceria com instituições de ensino e pesquisa e mesmo com outras empresas. Exemplos relatados pelos executivos entrevistados ilustram esse elemento.

Umhas 30 pessoas estão dedicadas para P&D. Isso que a gente tem, a gente trabalha com outras empresas também, a gente tem outros, quando a gente aqui não tem condições de fazer a gente contrata uma outra empresa que também nos ajuda, a gente faz muito trabalho junto com a UFRGS lá, com os cursos de informática. Na realidade todos os projetos que a gente quer fazer a gente não tem condições de fazer tudo. Fazemos parcerias porque não dá pra fazer tudo em casa mais. (Executivo 2)

No viés de desenvolvimento de pesquisa, a gente tem também uma outra parte que é de contatos com universidades, a gente tem muito, assim, entrada com a PUC, UFRGS, UFPEL, ULBRA e esses contatos, essas pessoas geralmente são doutores, são mestres em ciência da computação que de certa forma nos trazem idéias também, a gente conversa muito pra identificar “Olha estou com um cliente que é do ramo de varejo e ele está precisando de algo que venda mais a nível de internet e coisa e tal.” A partir daí a gente já contata pessoas “Olha, tu conhece alguém?” e esse ramo de networking, essa área de rede de contatos é muito boa. Então a gente acaba conhecendo pessoas, acaba se envolvendo, em muitos casos a gente finaliza projetos, faz projetos, submete isso à FINEP, a órgãos fomentadores e tenta captar recursos pra desenvolver os projetos. (Executivo 3)

Nós temos uma parceria forte muito com a SOFTSUL que também tem um centro de tecnologia dentro da própria SOFTSUL, nós utilizamos a PUC que somos parceiros fortes, então o centro de tecnologia da própria Microsoft a gente tem utilizado agora com um projeto que a gente está desenvolvendo aqui [...].(Executivo 7)

Além da parceria com universidades e centro tecnológicos, um caso particular trata de empresa cuja solução de base é o desenvolvimento da ferramenta em Israel; portanto, a equipe de P&D que trabalha a favor do desenvolvimento tecnológico da ferramenta está naquele país. Outro caso é de empresa que faz uso de assessorias e consultorias externas para o desenvolvimento de P&D, no sentido de potencializar a equipe própria. Ainda, um terceiro caso é de empresa que mantém aliança com empresas de outros países e uma equipe de P&D conjunta, usando laboratórios de outras empresas, para realizar ações conjuntas nesse sentido. Os 2 primeiros casos são aqui ilustrados com trechos das entrevistas dos executivos.

[...] eu tenho 1200 trabalhando no desenvolvimento da minha ferramenta”, porque o desenvolvimento da ferramenta é Israel. Israel hoje é o centro de desenvolvimento tecnológico, os algoritmos mais sofisticados, tudo que se fala a nível de inovação nessa área tem vindo muito fortemente de Israel, eles são muito fortes nisso. Tipo assim, o exército americano contrata Israel pra desenvolver ferramentas de segurança. Israel é muito forte, hoje as maiores universidades dessa área de desenvolvimento de softwares, de algoritmos vem de Israel. Então assim, a nossa ferramenta de desenvolvimento tem crescido, tem trazido um nível de inovação astronômico pra gente, muito grande, então isso tem sido um diferencial porque tecnologicamente eu não perco para nenhum dos meus concorrentes. (Executivo 10)

Temos pessoas dedicadas pra trabalhar os nossos produtos, ou os nossos serviços, como seja. Na verdade a gente usa consultoria externas, assessorias e assim vai, sustentamos várias, mas a gente sempre faz isso como forma de dar um empowerment pra equipe interna, nunca como um fim em si só, nós não terceirizamos responsabilidade sobre esse aspecto. Então a gente pode desenvolver um software como nós estávamos falando agora, externamente, ou a gente pode estar internamente, mas a gente está sempre fechado em nós termos domínio daquilo que a gente faz, isso, conhecimento gera vantagem competitiva. (Executivo 9)

Um dos executivos fala sobre a opção de instalar a empresa em um centro tecnológico, tendo em vista a profissionalização da empresa e a geração de conhecimento para ser aplicado no negócio, retratando a sinergia entre universidade e empresa.

Foi uma iniciativa nossa vir ao Tecnopuc. Já tínhamos mudado três vezes de escritório com o crescimento da empresa nesses anos e queríamos então profissionalizar um pouco mais o negócio e buscar também um local que nos permitisse esse conhecimento. E nisso surgiu a possibilidade do Tecnopuc, eu vim conhecer, gostei muito da proposta, achei muito bacana, muito interessante, não só pra empresa, mas também pra equipe. O fato de estar num ambiente que é comum a todos, no caso aqui um ambiente de tecnologia, é muito bacana, foi uma decisão bem acertada. [...] Foi uma decisão em busca de profissionalização, exatamente. Que conseqüentemente uniria também a área de P&D, que envolve aqui também a proximidade com o meio acadêmico, acho que é muito importante essa sinergia com os dois meios. (Executivo 8)

Embora haja pessoas dedicadas ou mesmo parcerias para desenvolvimento de novos produtos e serviços, grande parte dos executivos deixa clara a carência de mão-de-obra especializada no setor, ou seja, a dificuldade de conseguir no mercado profissionais técnicos com formação e experiência. Relatos de mais de um executivo retratam essa realidade: a alternativa apontada para essa dificuldade é a contratação de profissionais via empresas que vendem esse tipo de serviço.



E outro ponto no nosso segmento: eu não consigo montar uma equipe de desenvolvimento que nem um evento. Vou contratar uma pessoa que fica no mínimo seis meses, pra ter conhecimento como é que se trabalha com programação para esses tipos de dispositivos, pra depois ela começar a produzir, então não dá pra chegar e contratar, [...] tá um problema aí sério de falta de profissionais na área, com quem tu conversar tu vai ver a mesma coisa, tu quer contratar mas não tem, o cara bom que tu precisa no projeto tá empregado, tem mercado. [...] a gente vai por referência, muitos professores indicam, o centro de inovação aqui da Microsoft tem colaborado bastante com a gente aí, alunos que fizeram cursos com eles e tudo mais. E essa área também é uma turma muito volátil, muitos estudantes, já 20, 21, 22 anos, não sabem o que querem ainda, então vem trabalhar e daqui a seis meses se deslumbram com outra coisa ou então param porque tem que estudar, tem que parar tudo porque vai se formar, tem que fazer o trabalho de conclusão, ou então muda porque ele tem 22 anos, o mercado tá pedindo gente, vem uma HP e faz uma oferta, o sonho dele é trabalhar numa Microsoft, numa HP, numa grande empresa. (Executivo 5)

É com parceria, principalmente com mão-de-obra, que o setor de tecnologia você deve saber muito bem que sofre um pouco com a falta de profissionais especializados, como no Brasil inteiro. Então nós tivemos algumas dificuldades no passado de poder crescer mais em função da dificuldade de mão-de-obra. Então fizemos parcerias com algumas empresas que tem essa mão-de-obra, que vendem isso como um serviço, e nós compramos esse serviço pra satisfazer a nossa necessidade, e deu certo. Ele tem um custo mais elevado que o normal, do que você ter uma pessoa contratada, e atendeu estrategicamente uma necessidade, e eu tinha uma certa pontualidade, algo que eu não poderia deixar de fazer e tinha que executar de uma certa forma, então tive que absorver o custo maior pra poder não perder competitividade. (Executivo 8)

Ter disponibilidade de recursos para desenvolver novos produtos e serviços, sejam eles recursos humanos, financeiros, físicos, é pré-requisito para o desenvolvimento nessa área, e, em consequência, para a inovação. Em termos de proatividade, permite à empresa aproveitar melhor as oportunidades, e, conseqüentemente, antecipar-se no desenvolvimento de novos produtos/serviços e buscar continuamente mudanças em produtos (MILLES; SNOW, 1978).

Da prática relatada pelos executivos, conclui-se que essa disponibilidade de pessoas internas à organização e de parcerias externas com centros de pesquisa ou universidades é real, o que é bastante importante no contexto de desenvolvimento de pesquisa.

### **b) Múltiplas tecnologias**

Esse elemento da proatividade não foi claramente explicitado nas entrevistas o que não quer dizer que não repercute nas organizações.

A literatura indica que o uso de múltiplas tecnologias na organização pode contribuir no sentido de evitar comprometimentos de longo prazo em relação a dada tecnologia (MILES; SNOW, 1978). Um fato que pode remeter a esse tipo de situação foi relatado por um dos executivos, que sempre investe em frentes de trabalho quando desenvolve um projeto maior.

### **c) Habilidade das pessoas em termos tecnológicos**

Com base nas entrevistas percebeu-se que há pessoas com alta qualificação nas organizações, pessoas com pós-graduação específica, mestres, doutores, conforme relatos abaixo.

Estamos com um projeto em andamento que é desenvolvido por uma equipe de 6 pessoas das quais 3 são mestres e doutores. (Executivo 3)

Muitas empresas elas “Ah, mas o treinamento do teu concorrente é a metade do teu preço”. Ta bom, tu quer pagar a metade, tu paga metade, mas eu vou te mandar um estagiário e não um engenheiro. [...] O nível de qualificação das pessoas é bastante alto, e nós temos aqui muitas pessoas com pós-graduação específica. (Executivo 11)

Contudo, há queixa de falta de pessoas proativas, com experiência em inovação, o que aparece nos seguintes relatos.

Tem um monte de gente falando sobre manual de Oslo e não sei o que de inovação, mas não entra aqui pra fazer entrevista de emprego conosco 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 a tendência de mercado. Na verdade isso é um profissional que você tem que formar, você tem que aprender junto também porque ninguém nasce sabendo, e na universidade se trabalha muito pouco isso, trabalha muito pouco até a noção de empreendedorismo, agora empreendedorismo orientado para inovação eu não conheço ainda alguém que tenha chegado até aqui com o mínimo de conhecimento necessário. [...] acho que os nossos profissionais são bons pra cumprir ordem, mas tem pouca qualidade pra identificar proativamente o que precisa ser feito. [...] Além do que eu acho que a gente se conformou um pouco com a característica dos nossos recursos humanos, quer dizer, nós não temos aqui as pessoas com mais feeling de negócio, com mais visão estratégica, com mais desempenho comercial do que outros estados mais dinâmicos, mas a gente pode ter gente que ofereça um produto de qualidade científico-tecnológica superior. (Executivo 4)

[...] aqui a gente tem Feevale, gente que batalha junto com a gente, que ajuda, que tenta fazer, que às vezes se depara com uma politicagem maluca no meio do caminho que as coisas não andam, ou que se deparam com coisas como anomalias, um edital como esse. Então tem muitas pessoas bem intencionadas. O mecanismo todo é que não ajuda. Agora eu não só reclamo, eu faço acontecer também. A nossa empresa está extremamente engajada em fazer muitas coisas acontecer. Nós somos grande parceiro da universidade, do nosso cliente. Mas tudo isso tem que ajudar, não adianta eu dizer assim “faz, faz, faz, faz, faz” mas compra lá do cara lá de Porto Alegre, compra de mim também. Então a universidade faz isso aqui, ela ajuda, ela cria projeto, ela chama a gente pra cooperar pra discutir e coisa e tal. Tem muitos dos caras ainda, os bacanas, que atrapalham o negocio, mas tem muita gente batalhando pra fazer as coisas acontecer. E ao longo de alguns anos aí acho que a gente vai conseguir melhorar isso, conseguir ajustar isso. (Executivo 13)

Isso significa que, ao mesmo tempo em que há pessoas dedicadas a atividades de P&D e à inovação, nem sempre há a capacitação necessária. Alguns entrevistados apontam que em suas equipes estão pessoas com alta formação acadêmica, mestres e doutores, mas há dificuldade de recrutar pessoas com experiência em inovação, com conhecimento prático, a fim de facilitar esse processo.

\* \* \*

Considerando os **elementos da dimensão Proatividade** que fazem parte da **categoria Flexibilidade tecnológica** - Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços; Múltiplas tecnologias; e, Habilidade das pessoas em termos tecnológicos -, pode-se afirmar que os três foram explicitados nas entrevistas realizadas, e, portanto, repercutem nas organizações.

Cabe considerar que os elementos dessa categoria são bastante similares a alguns elementos da dimensão Inovatividade da orientação empreendedora, especialmente aos das categorias Recursos financeiros e Pessoas. Percebe-se, ao analisar a orientação empreendedora com o conjunto de dimensões da base conceitual, que eles estão sendo contemplados dentro da dimensão Inovatividade. Porém, considera-se importante a manutenção de tais elementos também na dimensão Proatividade, pois, analisando a dimensão Proatividade isoladamente, eles fazem falta.

A partir da análise das 13 entrevistas, constata-se que não há o que adicionar a essa categoria, que justifique a agregação de novos elementos aos já propostos na base conceitual. Assim, o Quadro 50 apresenta os elementos de proatividade da categoria Flexibilidade tecnológica após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Proatividade	
	Categoria	Elementos
PROATIVIDADE	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.

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

**Quadro 50 – Elementos da categoria Flexibilidade tecnológica, da dimensão Proatividade, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Embora a categoria não tenha sido enriquecida com novos elementos, a base conceitual de OE teve seus elementos confirmados, uma vez que repercutem nas organizações. Cabe ressaltar que o fato de o elemento Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços ter sido evocado com maior frequência nas entrevistas não implica necessariamente a presença de pessoas com habilidade tecnológica. Esse elemento, Habilidade das pessoas em termos tecnológicos, foi evocado com menor frequência nas entrevistas, se comparado ao primeiro, o que sugere uma oportunidade de melhoria nas organizações participantes do estudo.

#### 5.2.3.5 Consolidação dos elementos da dimensão Proatividade

Ao concluir a análise da **dimensão Proatividade**, da orientação empreendedora, cabem algumas considerações sobre as práticas explicitadas nas entrevistas com os 13 executivos, bem como sobre a base conceitual de OE adotada para o estudo, no que se refere à dimensão Proatividade.

Os dados coletados nas entrevistas deixam claro que a dimensão Proatividade da orientação empreendedora repercute nas 13 empresas, de forma variada. O objetivo nessa análise não foi quantificar, nem verificar a intensidade com

que essa dimensão repercute nas organizações, mas dar-se conta de práticas efetivas relativas à dimensão Proatividade, que retratem os diferentes elementos e categorias que compõem essa dimensão.

De maneira geral, pode-se afirmar que o monitoramento do ambiente é realizado nas organizações por meio de ações de monitoramento contínuo do mercado; de identificação de futuras necessidades dos clientes; de antecipação de mudanças e de problemas; de constante busca por novas oportunidades, e ainda, de busca constante de boa parte das empresas por negócios que possam ser adquiridos, retratando de forma bem interessante a categoria Monitoramento do ambiente. O mesmo ocorre no que se refere à categoria Atitude de antecipação. Frequentemente, as organizações são as primeiras a introduzir novos produtos/serviços no mercado, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. As empresas criativas e inovativas, com produtos e serviços mais inovativos, frequentemente, iniciam ações às quais os competidores respondem, muito embora esse elemento tenha sido evocado com menor frequência. Ainda fica claro que há procedimentos de controle descentralizados e participativos, planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades e, com menor frequência, eliminam operações em avançados estágios de ciclo de vida, retratando a categoria Participação e resolução de problemas. Por fim, há disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços, habilidades das pessoas em termos tecnológicos e múltiplas tecnologias. Esses dois últimos foram evocados com menor ocorrência nas entrevistas.

A presença dos elementos da dimensão Proatividade nas organizações é ilustrada ao longo da seção 5.2.3, com diversos exemplos que retratam práticas efetivas dessa dimensão da orientação empreendedora, bem como opiniões dos executivos a respeito. Tais práticas permitem confirmar os elementos da base conceitual de OE da dimensão Inovatividade, bem como fazer eventuais ajustes em alguns elementos, visando seu aprimoramento. Alguns, os sinalizados de vermelho, foram atenuados, posto que foram evocados com menor ocorrência nas entrevistas. O Quadro 51 apresenta a dimensão proatividade, suas categorias e seus elementos tendo por base a literatura e a pesquisa realizada com os 13 executivos.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Proatividade	
	Categoria	Elementos
PROATIVIDADE	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. Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem. 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. Elimina 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.

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

**Quadro 51 – Dimensão Proatividade, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

A dimensão Proatividade da base conceitual de OE está bastante completa em termos de elementos, uma vez que nada de novo emergiu das entrevistas, que resultasse em novos elementos a agregar à base conceitual. Assim, consideram-se consolidados os elementos dessa dimensão, com base na literatura e na prática efetiva explicitada pelos executivos.

Essa dimensão retrata um campo bastante importante de ação no que se refere à orientação empreendedora, uma vez que retrata a postura de olhar para frente, a fim de antever tendências e oportunidades que possam resultar em benefícios para as organizações. Cabe lembrar que os diversos exemplos relatados ao longo das seções 5.2.3.1 a 5.2.3.4 retratam práticas efetivas da dimensão Proatividade da OE, que podem ser úteis como conhecimento e experiência no contexto de organizações de software.

### 5.2.4 Autonomia

Esta seção trata da **dimensão Autonomia** da orientação empreendedora e de como ela foi explicitada nas entrevistas realizadas com 13 executivos do setor de software. A seção está organizada de acordo com as categorias de elementos da autonomia, conforme apresentado no Quadro 52, abaixo: **Equipe, Centralização, Intraempreendedorismo e Ação independente.**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Autonomia	
	Categorias	Elementos
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 promovam a ação independente, para manter controle pessoal, e para buscar oportunidades sem constrangimento social.

**Quadro 52 – Dimensão Autonomia, suas categorias e elementos**

Fonte: elaborado pela autora, com base nos estudos Miller (1983), Lee e Peterson (2000), Lumpkin e Dess (1996) e Dess e Lumpkin (2005).

O Quadro 52 constitui a parte da base conceitual de orientação empreendedora que trata da dimensão Autonomia. Apresenta os elementos que a literatura tem apontado como integrantes dessa dimensão da OE, organizados em 4 categorias.

Na seção 2.4.4, foi revisitada a literatura sobre autonomia, que neste estudo é considerada como ação independente, realizada por um indivíduo ou time visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão; ação tomada sem pressão organizacional. Com autonomia, as lideranças têm liberdade para agir independentemente e para tomar decisões chave (LUMPKIN; DESS, 1996).

No relato que segue, ao abordar cada elemento individualmente dentro das respectivas categorias, recorre-se aos dados coletados junto aos 13 executivos entrevistados, procurando exemplificar como, na prática, tais elementos da

dimensão Autonomia repercutem nas organizações, bem como identificar situações que mereçam ser incluídas na base conceitual de OE.

#### 5.2.4.1 Equipe

Aqui são abordados os elementos da **categoria Equipe, da dimensão Autonomia** da orientação empreendedora. De acordo com a base conceitual de OE, são 4 elementos, conforme ilustrado no Quadro 53.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Autonomia	
	Categoria	Elementos
AUTONOMIA	Equipe	Líderes com comportamento autônomo. Times de trabalho autônomos. Coordenar atividades autônomas. Medir e monitorar atividades autônomas.

**Quadro 53 – Elementos da categoria Equipe, da dimensão Autonomia**

O texto que segue está organizado de acordo com esses 4 elementos: **Líderes com comportamento autônomo, Times de trabalho autônomos, Coordenar atividades autônomas e Medir e monitorar atividades autônomas.** Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

##### **a) Líderes com comportamento autônomo**

Nas entrevistas com os 13 executivos foi possível perceber que o comportamento autônomo está presente nos líderes de diversas organizações e é desejado pela maioria dos entrevistados. Contudo, destacam-se duas visões distintas em relação à autonomia nas organizações: uma, num nível mais baixo de exercício do comportamento autônomo, refere-se a uma “autonomia regrada”, conforme palavras de um dos executivos; a outra, num nível mais alto de comportamento autônomo, mais incentivada, mais independente, mais livre, mas não sem compromisso. Os trechos dos depoimentos abaixo retratam essas diferenças.



Onde tem que ter autonomia e a gestão prévia é nas esferas que tem que ter autonomia, são nos gerentes, na diretoria, quer dizer, tem que ter um nível de autonomia pra decidir, eu tenho autonomia absoluta como executivo no dia-a-dia, autonomia absoluta dentro do que? Das diretrizes que o conselho me determinou, autonomia regrada, supervisionada. Então não tem autonomia desregrada, não tem autonomia que não seja dentro de um processo constituído, regrado, com diretrizes estabelecidas. (Executivo 13)

[...] o formato montado da empresa é através de células de unidades com um nível de autonomia bastante alto. O nosso presidente brinca que ele prefere segurar um louco que empurrar um burro, então assim, ele dá uma autonomia muito grande e incentiva que as pessoas corram bastante e toquem. Então quando a gente faz isso, a gente está muito sujeito a erros e a falhas e ele prefere que a gente erre do que não faça, que a gente faça e erre e muitas vezes pra quem arrisca, pra quem ta no mercado vai errar, não tem jeito. Mas tu erra uma, erra duas e acerta várias e vai aprendendo e vai empreendendo, e vai inovando, vai sendo quem ta puxando o mercado. E esse é o perfil dele, isso ele consegue passar pra empresa, pros gestores [...].(Executivo 6)

Um executivo reforça a visão de autonomia nas lideranças como algo a ser mais incentivado e desejado. Ao mesmo tempo, trata da importância de contar com pessoas competentes, que façam a diferença no ambiente onde estão, conforme trecho de sua entrevista. Ele associa a agressividade das pessoas do ponto de vista do comportamento profissional, ao alto nível de proatividade e exercício de autonomia, considerando-os muito importantes e valorizados na sua empresa.

Bom, eu acho que o ponto de partida é gente, gente competente. Nós somos discricionários nessa parte de pessoas, e seguidamente temos, e contratamos com uma exigência menor do que a desenhada, mas a exigência desenhada começa sobre equações diferentes. A gente não acredita muito nesse negócio "Porque o grupo é bom". Não. Tem pessoas boas, elas vão representar um grupo bom, a gente não acredita muito nesse negócio de grupo, inteligência coletiva, não, acredita em gente diferenciadora, pode ser problemático mas muito, especialmente competente, com capacidade de pensar com autonomia, pensar fora do vidrinho, de acreditar no que pensa, de ser agressivo até na defesa do que pensa, essa agressividade pra nós é um componente mais do que desejado, é quase um pré-requisito. Porque não adianta a gente ter um desenho de que a empresa é agressiva, é inovativa, tudo isso se você tem um exército de cordeiros formando o grupo de profissionais da empresa. Então nós temos hoje uma área de recrutamento onde o coeficiente de agressividade das pessoas conta como atributo pessoal, como uma competência inata muito valorizada por nós, muito valorizada!, não é pouca coisa não. Se o cara não entende de uma ou outra linguagem, não conhece bem a infra-estrutura, o software básico que ele tem que usar, ele aprende. Agora você não transforma esse cara num líder vencedor se ele não tem isso já como, não como um problema, mas como uma virtude. É comportamento. (Executivo 4)

Outro entrevistado trata da importância do processo educacional na empresa, no sentido de orientar o que se deseja em termos de comportamento, de atitude, de jeito de fazer as coisas, o que também se atrela à autonomia. Conforme relato a seguir, os líderes em sua empresa foram educados dentro de uma linha desejada.

[...] nós começamos a preparar, a educar, a ponto que hoje eu, por exemplo, o ano passado saí da empresa, saí fisicamente, os caras nunca iam acreditar se dissesse isso há 3 anos atrás. [...] hoje eu não to lá, não sei mais o que acontece e a empresa continua. Aí de longe eu vejo assim, eu vejo alguns comportamentos... Claro, quem é que está lá? São pessoas que foram educadas, eu tenho hoje pessoas lá que tem 20 anos, os próprios estagiários, que andaram muito próximos comigo e hoje sabem, eles sabem o que eu faria, não quer dizer que eles vão fazer a mesma coisa, eles sabem o que eu faria, pelo menos mais ou menos, então eles tem um cacoete. É claro que dentro desse cacoete eles começam a criar, e obviamente a cultura da empresa ela vai, ela tem uma influência, as crenças continuam, mas ela vai se adaptando, mas se adapta dentro de uma linha geral [...].(Executivo 12)

Para complementar, diversos entrevistados tratam do desenvolvimento de lideranças, da necessidade de encontrar pessoas com certas características e de capacitá-las para que sejam de fato participativas e tenham comportamento autônomo. Também é tratada a adoção de metodologias de gestão como forma de conceder mais autonomia às pessoas dentro de certo escopo. Alguns casos a respeito são aqui apresentados a título de ilustração.

Uma das coisas que a gente acha que deve fazer para os próximos anos é criar líderes internos. A gente precisa ter pessoas que vão assumir alguma área da empresa que precisam de mais autonomia, que hoje a gente não tem. Então a gente precisa encontrar essas pessoas, capacitá-las de alguma maneira, porque senão limita muito. (Executivo 1)

[...] uma das coisas que a gente vem trabalhando bastante é a liderança dentro das equipes e aí, e eu não consigo separar muito bem liderança e empreendedorismo, então os dois ficam muito atrelados, então a gente identificou lideranças dentro de cada um dos setores, setor de desenvolvimento, setor de suporte, setor de análise, setor comercial, a gente pegou líderes dentro de cada uma dessas áreas e começou a trabalhar muito forte em cima dessas lideranças. Então eles hoje, praticamente ajudam a definir os rumos da empresa dentro dos seus setores respectivos. (Executivo 7)

Nós temos uma prática que diz respeito a questão de implantação de métodos de qualidade na empresa. A gente procura trazer algumas metodologias de gestão tanto técnico como de gestão administrativa como um todo corporativamente pra poder desenvolver um pouco mais as questões nessa competência que é organizacional, de criatividade, de liderança. (Executivo 3)

É explicitado por um dos entrevistados o desejo de que os líderes exerçam mais o comportamento autônomo frente às suas equipes e na empresa toda. Ele aponta que, via de regra, as pessoas exercem muito menos autonomia do que o esperado delas. Trechos de sua fala estão a seguir.

[...] meu sonho de consumo como executivo é ter uma equipe de líderes autônomos que eu tenho que segurar e não que empurrar, pessoas que entrem na minha sala pra me trazer sugestões, palpites e críticas até do que eu estou fazendo errado, e não para me perguntar se o caminho é “A” ou “B”. [...] De um modo geral você diria “Eu quero ir pra Nova York, eu estou com a idéia de que nós podemos ir lá e competir no mercado americano, agora eu quero um mandato pra ficar morando em Nova York, quero que a empresa me pague pra isso, topa investir?” Esse é o desafio. Eu quero perder 2 noites pra dizer: esse cara é maluco ou ele é um empreendedor e quer que tu dê autonomia pra que ele de fato faça a diferença? Agora aquele que vem aqui “Que acha que eu devo fazer, posso tirar vinte dias de férias?” (Executivo 4)

Também se faz referência a um erro muito comum nas empresas: a promoção de bons técnicos a líderes da equipe técnica, ou bons vendedores, para líderes de equipe de vendas, sem considerar o perfil das pessoas ao alocá-las para determinadas funções. Os trechos a seguir ilustram tal situação.

O que nós acabamos foi com o gerente técnico, isso acabou, nós cortamos a cabeça do cara. Aquele que se destacava tecnicamente ia pro cargo de gerente, era catástrofe absoluta. O cara super bom técnico, tu quer matar o cara bota ele como gerente. Tu acabou com o cara, ele não quer ser gerente, ele não é líder de time, ele fica chamando os caras de burro porque os caras não sabem o quanto ele sabe tecnicamente. Nós éramos assim no início, nós queimamos muito cartucho aqui. Então pra nós, o sujeito pra ser gerencial e líder, ele tem que ter um conhecimento técnico mas não isso não é mais, isso não é o principal, e tu vê isso já no juvenil, tu vê o cara que é mais líder, mais tomador de decisão, forma vínculos, que assessora, pergunta. O cara técnico, geralmente ele não pergunta, ele já sabe, então ele não pergunta, ele não pergunta e também não responde, ele já fica na dele, vai pra casa e estuda, ele é introspecto, então esse cara, pra nós ele não vai ser nunca o presidente da empresa. [...] a identificação dos gestores e do caminho tem que ser lá nas categorias de base e nós não abrimos mão de formar pessoas. (Executivo 12)

A autonomia é apontada como característica fundamental para o desenvolvimento de empresas que trabalham com inovação, a exemplo do setor de software. Conforme um dos entrevistados, o destino de uma empresa nessa área depende da qualidade das pessoas, da qualidade da proatividade delas e do que a organização é capaz de estimular e cobrar dela. Essa proatividade só se exerce com

autonomia. Nesse sentido, alguns exemplos de depoimentos de executivos ilustram práticas com o propósito de desenvolver o comportamento autônomo nas lideranças.

[...] uma vez que você trabalhe com pessoas que sejam proativas elas só conseguirão ser proativas se você negociar com um grau elevado de autonomia. Agora autonomia como uma concessão pra alguém que não sente necessidade de ser proativo é risco na água, é nula. (Executivo 4)

[...] essa autonomia é trabalhada através de uma série de formatos: reuniões periódicas, conferências, três a quatro eventos onde ele reúne todos os gestores no ano e consegue montar uma mesa de discussão sobre o que a gente pode fazer pra obter um resultado ousado, sempre uma meta bastante ousada a nossa, bem acima da média do mercado. (Executivo 6)

Tem práticas assim, de reuniões regulares, tem práticas de marketing interno, conversa, eventos, mas é um troço meio familiar, é um negócio meio de exemplo, muitos exemplos. E aí cabe, aí cabe muito a cultura, porque cultura tu adquire com educação, eu acho que a palavra chave é educação [...] tem que haver algum tipo de processo educacional de algum jeito. (Executivo 12)

As entrevistas evidenciam que a autonomia existe e é desejada pelos executivos. Diversos entrevistados retratam claramente a importância de contar com líderes autônomos, pessoas competentes, que façam a diferença no contexto onde atuam. Também é apontado por alguns que, muitas vezes, as pessoas exercem menos a autonomia do que o desejado.

Um executivo trata da importância do processo educacional para o desenvolvimento e exercício desse tipo de comportamento. Nessa linha, segundo a literatura, para intensificar a autonomia, deve haver cultura que promova esse comportamento (LEE; PETERSON, 2000). Nesse sentido, parece que em algumas organizações ela já vem sendo estimulada, sendo praticamente uma orientação interna. Já em outras, a autonomia dada às pessoas é bastante regrada.

## **b) Times de trabalho autônomos**

No que se refere a esse elemento, identificou-se, com base nas entrevistas com os 13 executivos, que algumas empresas atuam com times por projetos. Algumas situações retratam essa prática de times de trabalho por projetos, conforme os dois casos ilustrados nos depoimentos que seguem. Um a mantém como prática contínua na empresa; já outro considera o estímulo às pessoas para agirem com autonomia como algo esporádico.

Temos uma prática nova que agora, por exemplo, recentemente foi lançada uma gincana interna pra motivar as pessoas a participarem mais de ações sociais, responsabilidade social. É uma prática que a área de RH tem total autonomia pra desenvolver, pra criar, e eles simplesmente nos submetem e a gente aprova, não aprova, vê se tem investimento e faz a coisa acontecer. Mas aqui é muito dinâmico, isso as pessoas trazem, a gente compra as idéias, e já sai fazendo. (Executivo 3)

Existe muito foco em projetos, ou seja, vamos trabalhar no projeto de CMM5, por exemplo, vamos trabalhar no projeto de desenvolvimento do ERP. Então é muito projetizado também, e eu acho que está correto esse formato. Eu concordo com o formato. Vem a iniciativa, e aí a gente transforma isso num projeto e personaliza. (Executivo 6)

Também são relatadas situações de forte incentivo para que as pessoas ajam com mais autonomia. De acordo com um dos entrevistados, cuja empresa é de menor porte, com uma estrutura pequena, sem a existência de vários níveis de gerência, as pessoas não recebem tarefas prontas; elas precisam valer-se de sua autonomia no desenvolvimento de suas atividades.

As pessoas têm autonomia total. A gente é uma empresa com muita liberdade [...] não é um trabalho monótono, as pessoas fazem várias atividades, a gente coloca desafios pras pessoas, “tenta fazer isso, pesquisa lá, troca uma idéia”, então eles conversam muito, os programadores trocam idéias de experiências que eles já tiveram, então são cabeças aí que estão na área, estão em dia com isso. E eles têm bastante autonomia. Claro que eles têm compromisso a cumprir, prazos, datas, e eles têm também postura, bases que a empresa tem que ter, hierarquia, tudo mais, mas autonomia é um ponto forte. (Executivo 5)

Já outro executivo refere a importância de formar bem os times, a fim de conceder autonomia às pessoas. Segundo ele, não é algo fácil, mas se aprende com o tempo. Ele fala da importância de colocar as pessoas certas nos lugares certos, o que tem muito a ver com o perfil de cada um, da autonomia concedida para que as pessoas possam tomar decisões dentro de determinados contextos, do papel de cada um no time. Enfim, trata-se de formar as pessoas de acordo com o que a empresa deseja.

[...] a gente começou aprendendo, e esse aprendizado ele não é exponencial, ele demora, demora... em 25 anos a gente levou quase 20 pra chegar num estágio de aprendizado que desse o cliqc pra que nos últimos cinco anos as coisas fossem mais rápidas e a gente tivesse mais eficácia na formação dos times, e aprendesse a não segurar pessoas. [...] um time, por exemplo, não pode depender do treinador do time porque se ele vai bem ou ele vai mal, e se ele vai bem, teoricamente ele é o nº 1, ele vai mandar. No time tu tem que ter atitudes as vezes individuais de um jogador ou de outro que vão resolver o jogo, que vão matar o concorrente, que vão... e as vezes é no dia , naquele mês... E tu não pode depender de um conselho, não pode depender do presidente da empresa que está fazendo outra coisa, tu tem que tomar certas decisões, correr riscos. [...] cada vez estamos fazendo mais isso, criando gente que resolva o problema lá no campo, nossa empresa trabalha muito em plataforma de petróleo, então os caras tem que tomar decisão lá junto com o cliente, vai lá pra Manaus no meio da selva, tem que tomar decisão lá junto. [...] Ou seja, são independente na forma de agir dentro da empresa. Agora volto a dizer, tudo isso a gente aprendeu, a gente não era assim, a gente fez muita coisa ao contrario, deu tempo, por isso eu digo que a gente não morreu, a gente conseguiu viver e ver, deu tempo de fazer, fazer de um jeito, fazer de outro, e dizer assim “já fiz dos dois jeitos, e esse jeito é legal”. (Executivo 12)

Um dos entrevistados revela que a autonomia de times de trabalho não é comum na sua empresa e que questões de processos e de decisões são bastante centralizadas, conforme é possível identificar a seguir. Em outro momento da entrevista, ele se refere a manter um “equilíbrio entre a ditadura e a democracia”.

Não temos essa prática tão liberal aqui dentro. Até porque, como a gente tem padrão definido de processos, a gente procura cobrar que todos sigam esse mesmo padrão. Então a autonomia das nossas equipes ela é resumida em nome da nossa qualidade, ou seja, a gente centraliza bastante essas questões de processos, de decisões, isso é bem controlado. As equipes não são delegadas, a gente procura compartilhar o máximo possível nesse sentido. (Executivo 1)

Outro executivo ressalta que a autonomia é fator chave na empresa. Mas deixa claro que ela é bastante atrelada à questão orçamentária e ao foco da empresa. Uma vez que as pessoas se mantenham dentro da missão e dos objetivos da empresa, elas possuem total autonomia.

Esse formato de atuação com times de trabalho autônomos é característica somente de algumas organizações. As falas dos executivos evidenciam que onde há esse formato de trabalho por times, há também maior autonomia.

Também é apontada a importância de formar bem os times e de atribuir autonomia às pessoas, para que exerçam bem a proatividade.

### c) Coordenar atividades autônomas

A coordenação de atividades autônomas ocorre na medida em que se permite que elas sejam exercidas, o que é ilustrado nos casos em que há equipes de trabalho autônomas. Duas situações apontadas por executivos podem ser aqui ilustradas como exemplos. Tratam do uso de ferramentas administrativas de controle e também de uma política de responsabilização de orçamento e de controle de resultados.

[...] tudo tem um sistema de administração, de controle, tem técnicas boas, e aí uma coisa importante, que eu também acho é que, existe um entendimento básico da cultura empresarial, de saber que existem ferramentas que podem ser usadas pra compatibilizar o diálogo entre aqueles que estão tocando a empresa e aqueles que têm um interesse maior à frente da empresa. Hoje são o planejamento estratégico, o mapa estratégico, os BSCs, o que vai se fazer nos próximos dois anos, onde é que vai se investir, quanto é que vai dar de retorno, esse linguagem, que é a linguagem lá do conselho, ela tem que ser transferida pra baixo, por liderança, por uma série de coisas. E é como funciona, o modelo funciona, e o Executivo tem que acreditar nisso. (Executivo 12)

Nós temos uma política de responsabilização de orçamento, cada área, cada gestor tem o seu orçamento, ele sabe quanto que é, sabe como é que pode gastar, sabe como é que pode lidar com isso, ele é aprova, esse orçamento é pré-estabelecido entre as áreas, mas uma vez estabelecido o cara trabalha. Esse orçamento é revalidado todos os meses, todos, a gente é assim, muito centrado nisso. [...] Nós temos uma política de controle de resultado que nos permite mensurar permanentemente margem de contribuição, margem operacional, margem por unidade de negócio, margem por negócio, margem por somatório de unidade de negócios, no cruzamento que for pra cada uma das pessoas que gerem, então as pessoas sabem exatamente o que se espera delas, não fazemos uma administração monolítica, do tipo, este negócio está dando tanto, nós fazemos a administração quebrada: este contexto ta dando tanto, o mais quebrado possível pra que o somatório de coisas boas possam gerar coisas melhores ainda. (Executivo 9)

Um dos executivos aborda a coordenação de atividades autônomas, referindo-se à TI como sendo uma área de autônomos. Por isso, deve-se saber como lidar com essa autonomia, dentro dos padrões que a empresa deseja. Segundo ele, por mais que se queira encaixotar as pessoas em processos, posto que todas as lógicas de qualidade são, na verdade, processos visando garantir a padronização do que é feito, isso é muito complicado. Ou seja, a tecnologia exige autonomia: afinal, há um cara que escreve um código, um que presta serviços, um

que abre um servidor e trabalha nele, e, para que tudo possa acontecer, a autonomia é mais que necessária. Compatibilizar isso tudo e garantir integridade no processo não é muito fácil, pois transcende o processo. Na fala abaixo é evidenciado como se lida com essa situação.

[...] nós trocamos essa lógica de processos pra lógica de metodologia. A gente acredita que metodologia é tudo, e metodologia nos permite transcender pessoas, apesar de nosso business ser pessoas. [...] Isso transcende o processo, porque uma coisa é tu dizer “o procedimento para instalar o Windows Server dentro de um servidor é este, o procedimento para instalar um sistema de messaging é aquele” isso é um processo, e aí os vários sub processos que se tem. Mas aí tem o processo de como o técnico deve se relacionar com o cliente, o tipo de relatório que ele deve entregar, o tipo de feedback que ele deve nos dar, o tipo de postura que ele deve ter, como é que ele deve estar vestido, como é que ele deve estar organizado, o que ele deve falar, que tipo de compromisso ele pode assumir, que tipo de compromisso ele não pode assumir, como é que é essa lógica toda, e nós tratamos isso como metodologia, e aí nós temos duas ou três variantes da metodologia, uma delas, a mais importante, é a nossa lógica de prática de serviços. E com isso eu mantenho a autonomia do colaborador, dou empowerment pra ele, pra que ele faça o que tem que fazer, de fato, e reforço no sentido de ele fazer o que tem que fazer do jeito que for conveniente, mas garante uma integridade de posicionamento. (Executivo 9)

Nesta fala se evidencia por que a área de TI pode ser considerada uma área de pessoas com comportamento autônomo. Trata-se da iniciativa das pessoas na área técnica, nas diversas funções decorrentes, seja no desenvolvimento de sistemas, seja na prestação de serviços e na necessidade de resolver problemas técnicos. Daí a importância de saber lidar com essa autonomia das pessoas de modo que ela seja utilizada em benefício da organização. Nessas situações, muitas vezes, as pessoas precisam agir independentemente e tomar decisões chave (LUMPKIN; DESS, 1996), e daí a importância da coordenação dessas atividades.

Aqui também é apontada a importância do controle necessário para auxiliar na coordenação das atividades.



#### **d) Medir e monitorar atividades autônomas**

Esse elemento da autonomia é, de certa forma, complementar ao recém abordado. Aqui são destacadas algumas práticas que retratam o elemento Medir e monitorar atividades autônomas. Um dos executivos relata que tudo que é feito na empresa é monitorado. Se alguém fizer um serviço mal feito, a empresa ficará sabendo, pois, imediatamente após a realização do serviço, o cliente recebe um e-mail para responder sobre sua satisfação. No caso de estar insatisfeito, de imediato uma ação é tomada. Outros exemplos de situações semelhantes são relatados nos trechos das entrevistas apresentados abaixo.

Nós mesuramos permanentemente a nossa capacidade de aumentar o ticket médio com o cliente, com aquela equipe comercial que está atendendo ao longo de um período de tempo, ao longo de um ano, como é que ela tá nessa relação. Nós premiamos nossos colaboradores pela quantidade de contratos que a gente adquire ao longo do ano, quantidade não é só o mais, é saldo: o que ganhou, o que gastou, o que perdeu, e quanto sobra. [...] avanço, porque o cliente existente é mais importante do que o cliente que ainda não existe, essa é uma lógica super clara pra nós. (Executivo 9)

Aqui tem um belo exemplo: esse é o nosso BSC. Nós temos aqui um indicador de inovação, indicador de qualidade, melhoria de procedimentos, satisfação social, planejamento de vendas...[...] Aqui por exemplo, essas metas, às vezes o pessoal me chama de teimoso ou de coisa do tipo, e eu digo assim “sou teimoso ou persistente” [...] O pessoal brigava: “tem que baixar a meta”. “Não tem que baixar meta, tem que aumentar resultado”. Porque a meta é muito ousada, porque não adianta, se não for essa meta a gente não vai ter o resultado que a gente quer a longo prazo. [...] a gente trabalhou muito forte com planejamento, e a gente usou varias técnicas de planejamento, as ameaças, as oportunidades, os 5 Ss, ISO, ferramentas de organização e gestão. (Executivo 10)

As falas também revelam dados relativos à formalização de procedimentos, documentação de produtos, processos administrativos, aspectos e atividades que podem ser medidos e monitorados, alguns com maior autonomia, outros, com autonomia bastante restrita. Os trechos a seguir retratam tais situações.

Nós formalizamos procedimentos via sistema, sistema pra nós é não uma coisa de procedimento, mas a gente vai transformando o sistema de gestão em ferramentas de apoio para a lógica de gestão que nós estamos colocando [...](Executivo 9)

[...] a gente tem documentação de todo o produto, tem documentação do produto que é desenvolvido, documentação técnica, documentação pra cliente, tem uma equipe que cuida só da parte de qualidade do produto, tem monitoramento de satisfação de cliente. (Executivo 10)

[...] O meu administrativo, por exemplo, fiz uma reunião lá com eles e disse assim: “aqui nessa área que é uma área de apoio, que é operacional, nós temos que produzir operações. Vocês tem que entender que é assim que funciona. Nós somos operacionais nessa área. [...] aqui, nesta área, a autonomia é o meu jeito de fazer, é como eu disse que é pra fazer e ponto. É operacional e não tem o que discutir. O que nós podemos discutir é os processos na hora adequada de discutir os processos. [...] Tem autonomia, dentro de um processo estabelecido, regrado, onde eu tenho conhecimento do que é essa autonomia, assim tem que funcionar. (Executivo 13)

Percebe-se que há ferramentas que permitem controlar e monitorar as atividades, o que é necessário para a coordenação delas. Essa monitoração fica evidente, por exemplo, no acompanhamento de indicadores, na formalização de procedimentos, no acompanhamento e gerenciamento de processos.

\* \* \*

Considerando os elementos da dimensão Autonomia que fazem parte da categoria Equipe - Líderes com comportamento autônomo, Times de trabalho autônomos, Coordenar atividades autônomas e Medir e monitorar atividades autônomas - , pode-se afirmar que todos foram explicitados nas entrevistas realizadas; portanto, todos repercutem nas organizações.

Tendo por base a análise das 13 entrevistas, considera-se que não há novos elementos a agregar na base conceitual de OE na categoria Equipe, mas houve a confirmação dos elementos propostos originalmente. O Quadro 54 apresenta os elementos da dimensão Autonomia da categoria Equipe após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Autonomia	
	Categoria	Elementos
AUTONOMIA	Equipe	Líderes com comportamento autônomo. Times de trabalho autônomos. Coordenar atividades autônomas. Medir e monitorar atividades autônomas.

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

**Quadro 54 – Elementos da categoria Equipe, da dimensão Autonomia, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

A categoria Equipe, da dimensão Autonomia não foi enriquecida com novos elementos, mas diversas práticas retratam elementos dessa categoria que servem de subsídio para o desenvolvimento dos elementos da categoria Equipe. Entre elas, estão exemplos de ações que visam a desenvolver um comportamento mais autônomo por parte das lideranças, o estímulo ao desenvolvimento de times de trabalhos autônomos, entre outras.

#### 5.2.4.2 Centralização

Aqui são abordados os elementos da **categoria Centralização, da dimensão Autonomia**. De acordo com a base conceitual de OE, os elementos são 3, conforme ilustrado no Quadro 55.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Autonomia	
	Categoria	Elementos
AUTONOMIA	Centralização	Centralização da liderança. Delegação de autoridade. Propriedade da organização.

Quadro 55 – Elementos da categoria Centralização, da dimensão Autonomia

O texto que segue está organizado de acordo com esses 3 elementos: **Centralização da liderança, Delegação de autoridade e Propriedade da organização**. Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

##### a) Centralização da liderança

Nos relatos dos 13 executivos fica claro que existem diferentes posicionamentos a respeito da centralização da liderança. Alguns concedem bastante autonomia aos líderes de áreas, enquanto outros são mais centralizadores. Um dos executivos relata que a centralização está muito atrelada ao interesse dos sócios de querer que as pessoas estejam muito próximas e sendo controladas.

O contraponto é feito por outro executivo ao revelar que se concede total autonomia às pessoas, e que, se em algum momento, há restrições, são inconscientes, posto que o que menos se deseja é centralizar o controle. Ele deixa isso muito claro, lembrando que a empresa é de investimentos e, nesse caso, quanto mais as pessoas atuarem autonomamente, tanto melhor, conforme ilustrado nas palavras dele.

Nós temos aqui no grupo hoje são três diretores, a idéia é que... Tem uma máxima de um amigo que uma vez disse "Eu vou parar de trabalhar" e eu perguntei pra ele: "Mas você parou de trabalhar, como? Com 45 anos de idade, a empresa não precisa mais de ti?" "Não, não, a única coisa que eu tenho que fazer lá de vez em quando é apertar a descarga, mas o resto eles fazem até melhor do que eu". É a minha meta vir aqui só apertar a descarga. Então a autonomia é uma questão assim, não se pede, é só exercer. A última coisa que pode estar me interessando é estar fazendo centralizações de controle, como eu te falei isso é uma empresa de investimentos, não é um brinquedo pessoal, não sou apaixonado por esse negócio. Eu tenho dito pro pessoal desde sempre nesses sete anos que se eu e tivesse inventado um jeito de fabricar pão a custos mais baratos em um período mais rápidos e com menos eu estava feliz igual, e eu estou fazendo software inovativo pra vender nos EUA. Então não tem afeição no meio pra eu estar restringindo autonomia de quem quer que seja e se eu faço isso em algum momento, te asseguro que é inconsciente, conscientemente eu quero pessoas com total autonomia. (Executivo 4)

Embora algumas situações sejam identificadas, a exemplo das duas ilustradas, o que se destaca nos executivos entrevistados é o equilíbrio: existe centralização, mas com delegação de autonomia, especialmente em empresas com estrutura um pouco menor. Alguns apontam claramente a necessidade de delegar, de não centralizar, para poder crescer. Exemplos retratam bem essas situações aqui apontadas.

Bom, aí, tem gente que diz que eu sou um pouco centralizador. Mas é o seguinte, a gente tem alguns procedimentos. Como a gente já tinha um empresa e quebraram a empresa, quer dizer tirei ela do buraco, infelizmente a gente ficou um pouco mais cauteloso. Hoje eu já to numa função assim que eu acho que toda equipe trabalha de forma independente, eu só fico mais na parte planejamento/estratégica da empresa. Então quer dizer, no início acho que era um pouquinho mais, e eu continuo também, enquanto eu não confio numa pessoa eu não largo, mas depois que confio eu largo, e hoje eu sou obrigado a confiar e eu sou obrigado a confiar e sou obrigado a largar se não a empresa para de crescer. (Executivo 2)

Eu acredito que nós estamos num modelo assim que, hoje nós estamos centralizados. Mas ao mesmo tempo em que ele é centralizado, é um modelo que delega autonomia, que dá essa delegação de tomada de decisões táticas pelas pessoas. A centralização se refere muito aos caminhos estratégicos, as tendências, pra onde a empresa está indo [...]. De uma certa forma essa centralização, ela é vantajosa e desvantajosa: vantajosa no sentido de que ela segue, atinge o objetivo, mantém a empresa dentro de um patamar assim, de utilidade muito bom [...]. A desvantagem é que às vezes o empowerment que pode prover pra uma empresa uma liderança mais descentralizada, não competitiva, não concorrente, mas sim cooperativa, ela traz pra empresa um outro potencial, ela traz pra empresa uma outra condição. Então eu digo assim, por exemplo, não é uma questão de não ter espaço mas é uma questão de perfil. [...] Tem que trazer as pessoas certas para que elas, entrem no objetivo da empresa, que é desenvolver novos mercados e tal. No momento que isso fosse integrado, então cada liderança tem suas autonomias, tem as suas responsabilidades, usa as coisas e de uma forma geral cooperam pra que o crescimento da empresa aconteça de uma forma mais potencializada, isso realmente causa uma grande vantagem para empresa. É uma forte tendência também nossa de começar a trabalhar nisso. (Executivo 3)

Até tem centralização. Estamos procurando diminuir, porque ela tanto vai, por essa questão de chefia, que é uma coisa ruim, e vai às vezes por necessidade, dependência. Eu acho que tu só consegue fazer isso quando tu aumenta a estrutura, eu vejo uma mudança grande porque aumentou a nossa estrutura aí de um ano pra cá, eu já vejo que muitas coisas que ficavam estagnadas, muitas coisas já fluem. [...] a empresa quanto menor, mais ela tem essa centralização. (Executivo 5)

O que se depreende das entrevistas é que o elemento centralização repercute de forma bastante variada, tendendo para o equilíbrio: alguns tendem a centralizar mais as decisões, ao passo que outros procuram delegá-las.

A teoria aponta que, em pequenas empresas, um alto nível de atividade empreendedora é associado a líderes mais centralizadores, atentos a tecnologias e mercados emergentes (MILLER, 1983). Essa relação não foi investigada aqui, mas se percebe, pelo que foi expressado pelos entrevistados, que nas empresas menores há mais centralização de autoridade, que nas empresas maiores. Por outro lado, é apontada por alguns executivos a necessidade de não centralizar para poder crescer.

## **b) Delegação de autoridade**

A delegação de autoridade tem relação direta com a descentralização da liderança. Algumas situações relatadas pelos entrevistados denotam que a delegação de autoridade é uma prática comum em algumas empresas e não tão comum em outras, onde há maior centralização. Os relatos dos executivos retratam alguns exemplos de ações que contribuem para o exercício da delegação de poder: estar muito próximo aos gestores para dar-lhes algum suporte necessário; tomada de decisão compartilhada; planejamento estratégico; uso de indicadores e de planos de ação; delegar e avaliar resultados. Alguns depoimentos tratam dessas situações aqui apontadas.

[...] eu não vejo cheques da empresa, não assino cheques, não falo com banqueiros, eu não falo mais com clientes, eu falo com meus caras, e tenho os elementos de controle máximo e trabalho muito na cabeça deles, e funciona. E as vezes as pessoas até ficam abismadas. Eu vejo pessoas que não se soltam dos negócios. Eu vejo meus pares, "Bah, mas eu era assim, eu achava que eu fazia a diferença...". Mas eu acho que hoje não é assim. Hoje é muito melhor, hoje funciona muito melhor. Os resultados da empresa começam a melhorar drasticamente com isso. [...] cada vez mais estamos criando gente que resolva os problemas. (Executivo 12)

O segredo do sucesso da gestão da nossa empresa é a existência de um modelo pensado para possibilitar a decisão compartilhada. Então o conselho decide estrategicamente [...] as pessoas determinam comigo as diretrizes, então agora nós estamos revendo o planejamento estratégico, todo o conselho faz parte, mais alguns executivos que estão na área operacional, área de negócios, vem pra esse grupo, faz-se planejamento, daí desdobram algumas ferramentas pra se gerir ao longo do ano como orçamento, como mapa estratégico, como indicadores a serem monitorados, que geram os planos de ação, são distribuídos comunicados executados [...]. Tem uma postura de gestão adequada numa empresa como qualquer empresa tem que ter, e pensada para um modelo de crescimento como o da nossa empresa, que é um modelo de incorporação, onde eu preciso ter essas pessoas sendo ouvidas, onde eu preciso manter a união de pensamentos, onde eu preciso manter o alinhamento, se não o negocio se quebra. (Executivo 13)

[...] nós estamos batendo na casa das 100 pessoas, então também nós chegamos no momento que eu já não sei mais o nome de todo mundo, isso também é uma situação meio esquisita. Então em um determinado momento também você tem que abrir mão, realmente é abrir mão, porque isso não é fácil, num primeiro momento, é de meter a colher em tudo, é realmente delegar e avaliar os resultados, discutir pra que lado que a gente vai e depois avaliar se pra onde a gente foi realmente foi pra um lado que era pra ir e se isso ta certo. [...] isso implica em oportunidades pra novas lideranças internas que, daí sim, exercitam o seu empreendedorismo. Nós temos algumas experiências bem bacanas assim, de líderes de grupo de trabalho. (Executivo 11)

Alguns apontam que, para chegar a esse nível, é necessário um trabalho de mudança, que passa pela formação de equipes, definição de lideranças e por dar mais respaldo às pessoas para opinarem dentro da condução da empresa. Um entrevistado fala da delegação de autoridade e do nível de autonomia dado nas diferentes unidades da empresa. Segundo ele, essa autonomia permite uma liberdade muito grande para agir no mercado, desde que sejam respeitadas as diretrizes da empresa.

[...] cada unidade de negócio tem uma autonomia muito grande sobre a gestão da sua unidade, então a gente tem a liberdade de agir dentro de uma série de regras e conceitos mas a gente tem uma liberdade muito grande pra agir no mercado e usar a criatividade também pra conseguir alavancar negócio e isso a gente tem feito com sucesso na nossa visão. (Executivo 6)

Um dos executivos refere-se à política de transparência que há na empresa, pois tudo pode ser dito, posto que é desejo dar espaço para que as pessoas se manifestem. Ele também trata da importância da responsabilização, que, na visão dele, transcende a autonomia. Onde há delegação de autoridade deve, necessariamente, haver responsabilização. Ele também fala do problema de comunicação interna, da “comunicação sem comunicar”, a exemplo de e-mails enviados a um grupo de pessoas, e um espera pelo outro para encaminhar a solução. Trechos de sua fala ilustram tal posicionamento, que envolve delegação de autoridade e autonomia com responsabilização.

[...] temos uma política de gestão e planejamento no qual a gente pode se matar na sala, mas terminou, uma decisão saiu, a decisão é de todos, não existe mais um espaço pra alguém dizer “eu não concordei, eu não gostei, eu não acho que é assim”. A regra do jogo é, quer participar da gestão, quer participar da coordenação, tranquilo, a tua opinião é mega bem-vinda, até a hora que eles tomam uma decisão, dali em diante a gente pode retomar aquela decisão, mas quando a gente parar para fazer isso. Até lá a decisão está tomada. Então tem um posicionamento corporativo, tem uma lógica, isso garante unidade de ação que é uma das coisas que destrói as empresas. [...] e aí entra numa outra coisa de empreendedorismo que é a questão de responsabilização, não existe empreender sem responsabilizar. Hoje pra uma empresa acontecer ela precisa lidar bem com a parte do delegar, “dar poder a”, e no dar poder a alguém ou a alguns, ele tem que estar responsabilizado por aquele poder, e responsabilizar pra mim é: quem é chefe compartilha da responsabilização, ele não transfere [...] se pesar lá, pesa pros dois. Então a prática que a gente aplica aqui é, se alguém errou, em primeiro lugar errei eu, a lógica que eu quero te passar aqui é: que se eu não sou parte do problema, eu não sou parte de solução. Esse é o princípio que a gente pratica. (Executivo 9)

De uma maneira geral, percebe-se que há equilíbrio no que se refere à delegação de autoridade, exercida mais em algumas empresas e menos em outras, segundo os relatos dos executivos. Assim como o elemento Centralização, o elemento Delegação também parece ter relação com o tamanho da organização, conforme apontado pela literatura (LUMPKIN; DESS, 1996).

### **c) Propriedade da organização**

Verificou-se também que 12 dos 13 executivos entrevistados são sócios fundadores e sempre estiveram na gestão da empresa. Os executivos deixam claro que, ao longo do tempo, a gestão passou por um processo de profissionalização e até de reestruturação em alguns casos. Em algumas dessas empresas, existe hoje um conselho acima do gestor; em outras, a gestão é feita por um grupo de gestores; e, em outras, o controle está na mão de um ou dois fundadores. Algumas empresas são constituídas como LTDA; outras, como SA de capital fechado. Poucas possuem capital aberto.

Alguns trechos de entrevistas relatam um pouco dessa evolução e da profissionalização da gestão.

Hoje sou eu o gestor que está a frente do negócio. Na verdade nós temos um modelo assim, de gestão baseado em governança corporativa, então eu sou o executivo, mas existe um conselho gestor que está acima de mim, composto por pessoas das 6 empresas que constituíram essa empresa. (Executivo 13)

A empresa fez uma estruturação a partir de 2004, final de 2004, início de 2005 onde nós mudamos a característica dela pra sociedade anônima, quando foi a entrada de empreendedores dentro da empresa, com isso mudou muito a característica da empresa [...].(Executivo 7)

Eu sou fundador. A empresa era muito eu. E eu aprendi, o meu sócio também, a gente aprendeu esse negócio [...] a gente levou quase 20 pra chegar num estágio de aprendizado que desse o cliqc pra que nos últimos cinco anos as coisas fossem mais rápidas e a gente tivesse mais eficácia na formação dos times, e aprendesse a não segurar pessoas. [...] nós éramos uma empresa que ensinava e educava os caras e na hora que o sujeito queria empreender, de alguma forma havia um conflito, e acaba saindo, e fazia fora o que ele podia tá fazendo dentro da empresa. E aí nós começamos a aprender, até que nós começamos a ter um jeito para que eles pudessem empreender aqui dentro. (Executivo 12)



Bom, a empresa ela tem a sua liderança, hoje nós somos em 9 acionistas, somos uma sociedade anônima de capital fechado e desses 9 acionistas nós temos 5 acionistas que trabalham na operação da empresa e 4 que são acionistas e participam mais das idéias acionistas em conselhos. E nós temos pessoas de diversas tendências, diversos pensamentos. Eu particularmente sou uma pessoa, por educação, baseado muito na questão de sustentabilidade. (Executivo 3)

Percebe-se que a gestão da empresa tem forte influência das características do fundador, mesmo em empresas maiores, como os relatos a seguir denotam.

[...] é construído em conjunto [estratégia comercial, jeito de funcionar da empresa]. Eu acho que é um trabalho muito do próprio presidente, não tem jeito, ele é a locomotiva da empresa. Agora ele é um cara que escuta muito também, então assim, existe essa abertura, ele é um líder nato, então ele consegue realmente escutar e colocar em prática aquilo que ele entende que é mais adequado. (Executivo 6)

[...] eu tenho hoje pessoas lá, gestores, que tem 20 anos, os próprios estagiários, que andaram muito próximos comigo e hoje sabem, eles sabem o que eu faria, não quer dizer que eles vão fazer a mesma coisa, eles sabem o que eu faria, pelo menos mais ou menos, então eles tem um cacoete. É claro que dentro desse cacoete eles começam a criar, e obviamente a cultura da empresa ela vai, ela tem uma influência, as crenças continuam, mas ela vai se adaptando, mas se adapta dentro de uma linha geral. (Executivo 12)

Também aparece outro fator influente, que tem a ver com a origem da empresa, com o motivo da sua criação. A maioria das empresas foi criada a partir de ideias de empreendedores, de atitudes empreendedoras individuais. Algumas de forma bastante simples, a partir do sonho de construir um negócio na área em que se tinha alguma competência. Já outras foram fundadas numa reunião de conselho, tendo como base ideias, ou empresas, ou ativos já existentes, com o propósito de investimento. Estas já iniciam com uma estrutura de gestão profissional, com uma ideia de governança corporativa, com a contratação de executivos que tem autonomia pra conduzir os negócios abaixo de um conselho.

Como se percebe, quase todos os entrevistados são sócios-fundadores da empresa, com atuação direta na gestão. Essa situação retrata a força da propriedade (LUMPKIN; DESS, 1996), sendo o principal tomador de decisão, o proprietário, e a autonomia, via de regra, está relacionada a ele. O único entrevistado que não é proprietário retrata claramente a força do diretor da empresa

(fundador) na atribuição e estímulo da autonomia nas pessoas, corroborando com o afirmado acima.

Esse quadro remete a características pessoais como eventual potencializador (ou não) da dimensão Autonomia na organização, no que se refere a essa categoria Centralização. Por outro lado, também é apontada a necessidade da profissionalização da gestão à medida que a empresa cresce.

\* \* \*

Considerando os elementos da dimensão Autonomia que fazem parte da categoria Centralização - Centralização da liderança, Delegação de autoridade e Propriedade da organização -, pode-se afirmar que todos foram explicitados nas entrevistas realizadas; portanto, todos repercutem nas organizações.

A análise das 13 entrevistas não evidencia nenhum novo elemento a ser adicionado na categoria Centralização, mas houve a confirmação dos elementos propostos originalmente. Assim, o Quadro 56 apresenta os elementos da dimensão Autonomia, da categoria Centralização, após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Autonomia	
	Categoria	Elementos
AUTONOMIA	Centralização	Centralização da liderança. Delegação de autoridade. Propriedade da organização.

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

**Quadro 56 – Elementos da categoria Centralização, da dimensão Autonomia, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Mais uma vez se percebe que a base conceitual de OE não foi enriquecida com novos elementos, mas apenas houve a confirmação dos atuais. Ao longo desta seção são apresentadas práticas efetivas que retratam elementos da categoria, Centralização, que podem servir de subsídios para o planejamento de ações, visando o desenvolvimento dos elementos dessa categoria.

### 5.2.4.3 Intraempreendedorismo

Aqui são abordados os elementos da **categoria Intraempreendedorismo, da dimensão Autonomia**. De acordo com a base conceitual de OE, são 2 elementos, conforme ilustrado no Quadro 57.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Autonomia	
	Categoria	Elementos
AUTONOMIA	Intraempreendedorismo	Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas. Encorajar iniciativas empreendedoras.

**Quadro 57 – Elementos da categoria Intraempreendedorismo, da dimensão Autonomia**

O texto que segue está organizado de acordo com esses 2 elementos: **Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas e Encorajar iniciativas empreendedoras**. Discorre-se sobre cada um deles recorrendo-se às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

#### **a) Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas**

Quase todos os 13 executivos entrevistados revelam que procuram encorajar o pensamento empreendedor nas pessoas da organização, pois é necessário ao setor pelo fato de, hoje, se viver de inovações. Para isso é fundamental estimular novas idéias, trabalhar em conjunto, usar a criatividade, cada qual na sua área: as pessoas da área industrial, por exemplo, devem inovar na melhoria de processos, na produtividade, na melhoria da qualidade.

Algumas práticas são promovidas visando encorajar o pensamento empreendedor: premiações aos colaboradores que trazem oportunidades; atividades de motivação e de incentivo para a geração de novas ideias; recomendação de leituras específicas sobre inovação, entre outras. Algumas são relatadas a seguir, a título de ilustração.

[...] a gente tem aquelas reuniões mensais entre as áreas que a gente faz várias coisas, verifica os indicadores, também processo da ISO, todos aqueles programas, todos os planejamento, o planejamento estratégico, etc. acompanhamento da ISO e dos indicadores, e nesses processo a gente sempre larga pras áreas desafios novos e então nesses desafios novos que na realidade a gente tenta estimular a criatividade pra melhorar processos. Então mais ou menos nesse sentido. E na área de tecnologia, por exemplo, a gente pega as pessoas chaves dentro das áreas tanto da engenharia como da comercial, manda os caras viajar, olha o que tá acontecendo lá, vamos ver o que eles tão fazendo pra gente não ficar atrás. Eu também sou uma dessas pessoas que não tem patrão, eu sou umas das pessoas que costumo viajar bastante, porque o ser humano tem um vírus que se chama acomodação, todo ele tem isso, esse é o meu medo, esse é um dos traumas que eu tenho, que esse vírus não me pegue, e pega mas, não pode pegar de mais. (Executivo 2)

[...] a gente procura implantar na cabeça de todo mundo a necessidade de ter lucro. Então na nossa festa de natal nós distribuimos redondos 200 mil reais em premiação pro pessoal aqui. Sempre é assim, quando tem dinheiro, dá pra dividir, quando não tem não dá. (Executivo 11)

A gente não tem uma formatação pra isso, mas estamos trabalhando bastante essa questão. Claro que como a equipe cresceu nos últimos tempos, então você vai ajustando e vai incentivando de alguma forma. Como eu te comentei não há um processo padrão formatado, mas eles são incentivados a qualquer momento... Não diríamos autonomia no sentido de já promover alguma ação que tenha impacto num produto ou na empresa, mas de apresentar idéias e de trazer isso pra análise tanto pela gerência como diretamente pra diretoria, isso sempre. (Executivo 8)

[...] pra estimular o empreendedorismo o sujeito tem que passar imediatamente pra equipe dele algum tipo de idéia, ele tem que segurar os “nãos” dele na parte educacional, não da parte do dia-a-dia, na parte decisória, mas na parte educacional ele tem que aprender a educar a equipe não dizendo “não” pra equipe, muito pelo contrario, incentivando com “sim”, mesmo coisas que eventualmente possam trazer, aí vem as consequências, riscos pode-se trazer, ameaças, e assim por diante. [...] (Executivo 12)

Um dos executivos ressalta que o empreendedorismo nas pessoas depende do quanto a pessoa está motivada para aquilo. Ou seja, mesmo havendo a característica de empreendedor na pessoa, se, na empresa, não houver espaço para exercê-la, ela não será colocada em prática. Mais do que isso, muitas vezes, as pessoas se desmotivam de tal forma, que saem da empresa em busca de um lugar onde possam exercer o empreendedorismo. Os dois trechos a seguir tratam, entre outros aspectos, dessa motivação para o empreendedorismo.

[...] nós investimento em cursos, em pós-graduação, para a maioria daqueles líderes que foram identificados a gente fez todo o investimento exatamente pra isso, pra fortalecer auto-estima, pra fortalecer mais a parte de liderança, de como se posicionar, a gente fez muito trabalho nesse sentido. (Executivo 7)

[...] o empreendedorismo é uma característica do ser humano, eu tenho uma teoria sobre empreendedorismo que é a seguinte: muita gente diz assim, vamos identificar os empreendedores, por que teoricamente isso tá na genética de algumas pessoas. E eu acho que não, acho que o empreendedorismo tá na genética do ser humano. Aí o processo educacional é que eu acho que tranca ou destranca ou deixa andar o empreendedorismo do sujeito. Então é na educação e no “não” que tu vai viver desde o primeiro momento da tua vida, é que tu vai trancando o empreendedorismo natural do ser humano. [...] as organizações empreendedoras nada mais são do que organização que têm mais empreendedores em qualquer posto, e as pessoas empreendedoras são pessoas que foram educadas pra serem empreendedoras. Então as organizações aonde tu, por educação, tolhe o empreendedorismo, elas não são empreendedoras no nascer. (Executivo 12)

Também é apontada a falta de cultura para o empreendedorismo em grande parte das pessoas. Um dos executivos relata sua experiência em relação à constituição de uma empresa com forte cunho empreendedor.

A gente na verdade criou a empresa muito inspirada naquele momento final dos anos 90 de empresas de base tecnológica que fundavam a nova economia. Empresas que tiraram partido da primeira onda da internet e foram buscar no mundo científico-tecnológico pessoas que fizessem a diferença [...]. Existe uma inércia, uma ambiência, uma formação cultural, que não é pró-empendedorismo, que não é pró-inovação coisa nenhuma, é pró-paper, é pró-publicações acadêmicas, é pró-seminários de caráter científico, mas não está orientada pra gerar produtos competitivos e matadores no mercado, então o nosso conceito que nós tínhamos na cabeça na época era, a gente falava muito no “killer application”, é uma solução de negócios que só é pensada e engendrada uma vez que você tem acesso à recursos científicos tecnológicos de ponta, é um mais outro, que é um mais um que vira 4. [...] O que a gente viu é que a inércia do ambiente puxa mais pra baixo do que a gente esperava, então o nosso esforço hoje pra criar uma empresa que preserve o espírito empreendedor certamente foi muito maior do que imaginamos que teria sido. Você não tem uma reação porque as pessoas discordam de você, simplesmente elas não sabem por que que elas estão sendo solícitas a serem proativas por exemplo. Você tem uma enorme dificuldade de cobrar a proatividade de alguém que nunca foi educado pra perceber que o mundo funciona assim, e que o sucesso dos vitoriosos nos modelos empresariais são completamente proativos, nem talvez tenham estudado essa necessidade, simplesmente são porque são, o ambiente, a competição, o mercado interno os fez assim por gerações. (Executivo 4)

Fica clara a importância atribuída pelos executivos ao pensamento empreendedor nas pessoas. Percebe-se, também, que existem práticas formais em algumas empresas, mas, em outras, não.

A literatura aponta que, para estimular atividades empreendedoras, algumas empresas adotam a abordagem *top-down* (DESS; LUMPKIN, 2005), que retrata a importância dada à consciência a respeito por parte da direção da empresa. A consciência de grande parte dos executivos de encorajar iniciativas empreendedoras existe, mas faltam práticas sistematizadas; por isso, merece ser foco como elemento da categoria Intraempreendedorismo, da dimensão Autonomia da OE.

### **b) Encorajar iniciativas empreendedoras**

Esse elemento da autonomia é bastante semelhante ao recém abordado. Remete a ações que estimulem o empreendedorismo nas pessoas da empresa. Reforça o que já foi abordado no elemento anterior. Um dos executivos defende que o empreendedorismo é encorajado, estimulado, desenvolvido por meio de processo educacional. Compara a educação para o empreendedorismo usando a figura do pai e do filho: o pai pode educar errado e tolher o empreendedorismo. Essa é a grande chave da questão. Na visão do executivo, é fundamental a consciência do pai, ou seja, é necessário, em primeiro lugar, um executivo consciente, para então criar uma cultura de empreendedorismo na empresa.

Três situações são aqui apontadas pelos entrevistados como exemplos de práticas que têm o objetivo de encorajar iniciativas empreendedoras. Uma delas trata de ideias para determinada solução. Outra trata da prática que disponibiliza pessoas com horas de trabalho dedicadas a pesquisar ideias originais, com o objetivo de buscar novas oportunidades, novos produtos ou serviços. Outra prática é a de fazer com que as pessoas ocupem outras funções dentro da empresas para conhecerem melhor o funcionamento do todo, a fim de contribuir com a proposição de melhorias.

Às vezes são coisas mais, digamos assim, procedurais, “ah, ok, tem um problema assim assado, a solução é seguir esses passos”. Outras não, temos que imaginar alguma coisa e esse imaginar alguma coisa que leva um pouco mais tempo, temos que agregar outros conhecimentos de outras pessoas, temos que formar um grupo que tenha conhecimento diversificado pra chegar numa solução ideal, provar a solução e acertar. Então esse é o momento em que a gente sente esse espírito empreendedor. (Executivo 3)

[...] nós estamos fazendo agora, é uma aspiração que se dediquem, pelo menos 3 horas por semana, de todas as pessoas da empresa, a fazerem o que bem entender, exatamente pra que possam, durante esse tempo, investir em pesquisar coisas originais que não estão dentro das expectativas das funções. Isso tem dado resultado, quer dizer, um pouco menos do que a gente queria que fosse. (Executivo 4)

[...] uma outra coisa que eu forço muito acontecer aqui, mas que é a minha escola. Quanto mais tu conhece sobre aquilo que tu gere, melhor tu gere, então se tu sabe como é que entrega o produto, tu sabe como é que fatura, tu sabe como é que cobra o cliente, tu sabe como é que faz o televendas e tu sabe como é um monte de coisa, tu faz melhor. Tanto que o que eu faço aqui eu faço as pessoas fazerem. Então por exemplo, eu pego um vendedor e digo assim “tu vai ser o entregador hoje” ou então eu pego um cara do administrativo-financeiro e digo “hoje tu vai trabalhar no televendas”. E é sempre muito legal e às vezes faço eu. E funciona sempre muito bacana. Claro, às vezes dá um choque, do tipo assim, um cara reconheceu minha voz e diz “o que tu ta fazendo aí?” “eu to brincando um pouco aqui”. (Executivo 9)

Complementando o que já foi visto no elemento recém abordado, vale destacar nesse elemento, Encorajar iniciativas empreendedoras, a importância atribuída ao processo de educação, o que corrobora o que a literatura tem apontado sobre a educação para o empreendedorismo (DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2003).

\* \* \*

Considerando os elementos da dimensão Autonomia que fazem parte da categoria Intraempreendedorismo - Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas e Encorajar iniciativas empreendedoras -, pode-se afirmar que ambos foram explicitados nas entrevistas realizadas; portanto, repercutem nas organizações.

A análise dos dados coletados evidencia a importância atribuída pelos entrevistados ao comportamento empreendedor das pessoas na organização, bem como à possibilidade de exercerem esse comportamento em prol dela. Entende-se, por isso, que um novo elemento, que melhor direcionasse a ação no sentido de desenvolvimento do comportamento empreendedor, poderia ser agregado à base conceitual de OE. Propõe-se, portanto, que se agregue o elemento **Práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor**, à base conceitual original, com o propósito de retratar ações de desenvolvimento do empreendedorismo.

Tendo por base a análise das 13 entrevistas, o Quadro 58 apresenta os elementos da dimensão Autonomia, da categoria Intraempreendedorismo, com a confirmação dos dois elementos propostos e a inclusão de um novo elemento, após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Autonomia	
	Categoria	Elementos
AUTONOMIA	Intraempreendedorismo	Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas. Encorajar iniciativas empreendedoras. Práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor.

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

**Quadro 58 – Elementos da categoria Intraempreendedorismo, da dimensão Autonomia, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

A análise das entrevistas dos executivos permite enriquecer a categoria Intraempreendedorismo, da dimensão Autonomia da OE, com um novo elemento que tem o foco de contribuir com o direcionamento de ações em prol do desenvolvimento do empreendedorismo nas pessoas da organização.

Ao longo dessa seção, aparecem diversas práticas efetivas sobre os elementos da categoria Intraempreendedorismo, que podem servir de referência para o desenvolvimento dos elementos da categoria.

#### 5.2.4.4 Ação independente

Aqui são abordados os elementos da **categoria Ação independente, da dimensão Autonomia**. De acordo com a base conceitual de OE, os elementos são 3, conforme ilustrado no Quadro 59

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Autonomia	
	Categoria	Elementos
AUTONOMIA	Ação independente	Pensamento e ação independente. Pensamento criativo e estímulo a novas idéias. Cultura que promovam a ação independente.

**Quadro 59 – Elementos da categoria Ação independente, da dimensão Autonomia**



O texto que segue está organizado de acordo com esses 3 elementos: **Pensamento e ação independente, Pensamento criativo e estímulo a novas idéias e Cultura que promovam a ação independente.** Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

### **a) Pensamento e ação independente**

As entrevistas explicitam preocupação com a ação independente por parte das pessoas, no sentido de que elas assumam responsabilidades e resolvam os problemas que são apresentados. Em algumas organizações, isso acontece, retratando o elemento autonomia. É reforçada a importância de poder tomar decisões sem a dependência de outros, especialmente em funções em que não se tem acesso direto aos superiores, no caso, por exemplo, de equipes que estão desenvolvendo atividades em campo, ou quando há necessidade de tomadas de decisões rápidas.

Também foi apontada por alguns entrevistados a liberdade de acesso às pessoas na empresa. Em vários casos, qualquer pessoa pode ter acesso à direção, sem restrição, o que permite que as pessoas sintam-se mais livres e, quem sabe, melhor exerçam sua autonomia. Dois exemplos ilustram essa situação.

Nós temos um sistema, digamos assim, eu não tenho porta na minha sala, ninguém aqui tem sala, na verdade eu tenho cubículo aqui do lado mas todas as pessoas da empresa tem sempre autonomia pra chegar na minha sala na hora que quiser. (Executivo 4)

[...] aqui tem também muita intimidade, nós somos uma empresa com cento e cinquenta pessoas aqui nessas duas unidades, e mais cinquenta fora. Então na realidade existe uma liberdade do pessoal chegar, falar comigo, falar com outro, então não tem muita frescura, não tem muitos níveis. (Executivo 12)

Por outro lado, também existem situações em que a autonomia é tratada dentro de certos limites, o que é ilustrado na fala de um dos executivos.

Hoje a autonomia é um pouquinho mais controlada, ela já foi mais aberta, por experiência acho que tem que ser mais controlada. Já teve muita autonomia e hoje a gente tirou um pouquinho, foi necessário pro bem comum. (Executivo 8)

Não foram identificadas nas falas dos executivos muitas situações que retratassem esse elemento, Pensamento e ação independente, mas o que chama atenção é a liberdade de acesso às pessoas em algumas empresas, o que retrata certa liberdade de as pessoas poderem agir.

### **b) Pensamento criativo e estímulo a novas idéias**

Esse elemento também foi identificado nas entrevistas com os 13 executivos. São retratadas diversas situações com o propósito de estimular o pensamento criativo e novas idéias. Algumas práticas a esse respeito estão nos trechos que seguem, extraídos das entrevistas.

[...] não tem modelo, a gente hoje ouve as idéias, ouve o pessoal, para tudo. [...] a gente incentiva o pessoal a nos ajudar nesse sentido, ou seja, o que tu pode fazer de diferente que tu faz hoje que melhora, entende, então isso a gente faz. Não é uma modelo formal, não existe uma formatação disso aí, mas a gente procura ouvi-los e incentivar que eles mudem e façam novas práticas. (Executivo 1)

[...] a gente sempre larga pras áreas desafios novos e então nesses desafios novos que na realidade a gente tenta estimular a criatividade pra melhorar processos. [...] na área de tecnologia a gente faz, por exemplo, a gente pega as pessoas chaves dentro das áreas tanto da engenharia como da comercial, manda os caras viajar, olha o que tá acontecendo lá, vamos ver o que eles tão fazendo pra gente não ficar atrás. (Executivo 2)

[...] internamente existe um espírito de dinamismo que a empresa apregoa, inclusive isso é uma das nossas linhas de valores da empresa que é justamente trabalhar a criatividade, trabalhar muito essa questão da autoconfiança e de poder dar apoio aos nossos colaboradores pra eles terem capacidade de criar, de trazerem soluções. (Executivo 3)

Outra coisa que eu acho que a gente valoriza também é que as contribuições, as idéias, os insights, eles vem de quem vier e a qualquer tempo, não importa se aquilo tá na expectativa da função ou não. Então é comum eu receber de pessoas que estão no nível operacional da empresa e-mail me propondo que eu visite um site ou que leia um artigo sobre um assunto que ele entende que é pertinente pra nós, mesmo que não tenha nada a ver com a atividade que ele tem que fazer, ele tem que fazer código, programação, mas o cara tem os seus momentos, as suas horas com a empresa. Então isso acontece também entre nós. (Executivo 4)

Aparece, nas falas, a necessidade de estar continuamente desenvolvendo um trabalho no sentido de movimentar as pessoas para que sejam criativas, para que não se acomodem, posto que o ser humano precisa ser estimulado para que não se contamine com o “vírus da acomodação”, como relata um dos executivos. Duas situações reforçam essa idéia.

[...] eu sou uma dessas pessoas que não tem padrão pra me cutucar, mas aí o concorrente, o mercado me cutuca, então eu costumo viajar bastante, porque o ser humano tem um vírus que se chama acomodação, esse é um dos traumas que eu tenho, que esse vírus não me pegue, e pega mas, não pode pegar demais. (Executivo 2)

Esse é um trabalho que não acaba, porque é um trabalho cultural, se não tiver uma continuidade nisso, isso morre, as pessoas se acomodam, entram na zona de conforto, isso acaba. Então esse é um desafio que a empresa tem de estar movimentando a todo o momento. Então todo ano se cria uma estratégia nova, diferente e complementar à aquilo que já existia. Então, por exemplo, existiu estratégia de comissionamento duplicado pra quem passava da meta ou triplicado pra quem contribuir significativamente, existe estratégias de todos os tipos pra tentar fazer esse movimento, e eu acho também que é um trabalho de reunir a equipe, de treinar, de falar, de repetir, de repetir, é doutrinar mesmo. (Executivo 6)

Também existem algumas ações que são calcadas em programas específicos da empresa. Entre elas estão programas de geração de ideias; reuniões de discussão, com fins específicos ou de temas livres; indicadores de inovação que também permitem instigar as pessoas a participarem; eventos para desenvolver a criatividade e a inovação, entre outros. Trechos de entrevistas retratam algumas situações nesse sentido.

Nós temos uma intranet onde temos essa possibilidade de participar, de dar algum tipo de sugestão. Ou nas oportunidades das reuniões, que ocorrem semanalmente, de equipe, não só com determinado fim, de sugestões de algo para implementar em 2008, dar um pouquinho mais de informalidade pra eles, encontros aí pra discutir sobre inovação e outras questões que venham a trazer algum acréscimo ao que a gente pode estar oferecendo. Mas hoje ocorre dessa forma, um pouco mais informal, mas há abertura, não há um bloqueio, uma resistência com relação a sugestões. Sempre que se deparam com uma situação onde podem estar apresentando uma sugestão, enfim, que possam estar melhorando o serviço para determinado cliente ou até para o produto, eles fazem, isso ocorre com frequência. (Executivo 8)

Nós temos programas internos de premiação pra pessoas que trazem idéias inovadoras, nós temos um indicador dentro do nosso BSC de índice de inovação na empresa, a gente mede o quão inovador a empresa é até pra instigar, então assim, as pessoas que trazem idéias inovadoras ganham prêmio, tem bonificação. Não é só questão de mercado, de cliente, vamos dizer assim, se eu consigo atender melhor, o meu cliente fica melhor atendido com uma mudança no processo de suporte, é uma inovação que vai beneficiar também empresa, resultado.... né? Então tem em todos os aspectos essa preocupação com a inovação. (Executivo 10)

[...] esse ano que passou foram feitos dois eventos, um desses foi no hotel, a gente levou a equipe toda, toda a equipe que trabalha com desenvolvimento de produto pra um hotel, contratou palestrante sobre inovação, sobre tecnologia e fez um trabalho de como ser inovador, como criar, como usar a mente pra... Então assim, ou seja, ensinando a ser criativo também pra ajudar nesse processo de criação, de melhoria. (Executivo 10)

Um executivo relata prática realizada nos Estados Unidos. São os fóruns de presidentes de empresas, no formato de grupos de discussão com o objetivo de trocar experiências e práticas. Nesses fóruns, não pode haver conflitos de interesse, mas, um ambiente propício para que as pessoas revelem suas ignorâncias e troquem informações de modo que possam contribuir uns com os outros. Trecho de seu relato melhor ilustra essa prática.

[...] no EUA tem organizações que tu não vê no Brasil, de troca de idéias, são grupos de fórum entre executivos onde eles relatam suas experiências uns pra os outros. Então tu pode pegar caras que estão nessa fase e orientar quem está nesta fase, então na hora que tu forma esses grupos de fórum, esses caras se aceleram um pouquinho mais. Eu participei de uma organização dessas, é uma organização mundial de presidentes de empresa, nós somos nove mil. E eu estou nessa organização há doze anos, e essa organização foi fundada por um cara que o pai dele morreu há 50 anos, o pai dele morreu e ele era um cara riquinho, playboy, o pai dele morreu e deixou a empresa pra ele, e ele disse “o que eu faço agora? Meu pai morreu, ele que me dava mesada e tudo” aí ele chega lá e não entendia patavina de nada. Mas ele teve a humildade “eu acho que não sou o único ignorante, eu acho que se eu pegar alguns outros presidentes de empresa, que sabem mais do que eu, monto um grupo de presidentes com eles, eles me contam como eles fazem e eu aprendo com eles”. [...] e para isso tu tem que criar um ambiente propício pra falar. Então esse é uma das formas que eu vi no mundo que os americanos fazem. Os Americanos escolhem um ambiente cômodo pros caras revelarem suas ignorância e humildemente trocarem suas informações entre si e com isso fazer crescer mais rápido e fazer benchmark mais rápido. E aí tu tem que fazer o seguinte, tem que tirar fora os conflitos de interesse, não pode ter lá concorrentes, então tu tem lá um sujeito que é dono de uma papelaria, de uma padaria, em termos de business tudo é igual. No Brasil, mais especificamente no RS é muito ruim isso, o cara pede uma coisa e tu tenta esconder, “eu não contato com outro” porque aí ele acha que vai ter uma vantagem. Nos EUA é o contrário, os caras se ajudam. (Executivo 12)

Esses dados denotam que existe interesse e são desenvolvidas práticas no sentido de estimular novas ideias e pensamento criativo nas pessoas, o que vem ao encontro do desenvolvimento de um comportamento mais autônomo, do desenvolvimento da criatividade e da inovação, e mesmo da proatividade. Executivos apontam práticas como o lançamento de desafios para as áreas, reuniões para discussões e troca de idéias, programas de geração de novas ideias, entre outros.

### **c) Cultura que promova a ação independente**

Esse elemento da dimensão Autonomia é muito similar ao primeiro abordado nessa seção, Pensamento e ação independente. Esse elemento foi abordado com um foco um pouco mais amplo que o primeiro. No entanto, o que se trata aqui, também poderia ser considerado no elemento, pensamento e ação independente.

Um dos executivos entrevistados traz que a TI é uma área, por definição, de autônomos. No que tange à área técnica, ficou claro, em diversas entrevistas, que há autonomia de ação ilimitada, posto que existe um mundo em constante evolução, que as pessoas precisam entrar em contato com tudo o que está acontecendo, através da leitura de periódicos, participando de grupos de usuários, fazendo contatos com fornecedores, buscando informações em sites, mas sempre dentro do foco da empresa. Depoimentos ilustram esse comportamento de ação independente.

[...] na realização de projetos que não tem um escopo definido, onde a gente acaba fazendo mais consultoria, onde o cliente não conduz todo o projeto de uma maneira geral, pra gente poder trazer inovação, trazer discussões, trazer uma série de questões que as vezes chegam até nós pra serem resolvidas, a gente precisa deixar que as pessoas tenham a liberdade de procurar e se não acharem, que venham nos procurar também pra que a gente dê outros caminhos, consiga abrir outras portas, ou então que faça investimentos em treinamento, congressos, locais onde a gente consiga obter conhecimento necessário. Então a autonomia nesse sentido é bastante completa. (Executivo 3)

[...] a gente tem um grande respeito e um desrespeito pela hierarquia, então qualquer pessoa aqui dentro que queira ser gerente ou diretor tem que saber que eu posso falar com o analista, com o programador, e que o programador está autorizado, estimulado, e que sendo muito bem visto em vir até minha sala fazer uma proposta, ou uma sugestão ou uma crítica, então isso é permanente, a gente valoriza muito isso. (Executivo 4)

[...] a autonomia vai pela necessidade. A demanda é muito grande, então eles estão sempre... a autonomia deles é necessária, até porque pra coisa acontecer eles tem que ter autonomia se não tu não consegue fazer o trabalho. Ele não pode esperar que uma pessoa vai dar aquilo pronto pra ele. Aquilo que eu falei, tem um analista que só analisa o sistema, ou que só desenha documentação, a gente quer chegar nesse ponto, mas não é o nosso perfil, é o de uma empresa grande, cheia de profissionais e que tem uns que “só faço isso.” Não é uma fábrica de software segmentada. Eles têm atividades acumuladas, que se misturam, pra eles é uma coisa boa porque eles têm a oportunidade já de cara eles já estão pesquisando, normalmente quem trabalha com isso gosta disso. (Executivo 5)

Também aparece a questão do trabalho em grupo, da importância da sinergia de um grupo em prol de um objetivo comum, bem como as diferenças das pessoas, que constroem como grupo, mas, individualmente, nem todos contribuem como se deseja. Depoimentos de dois executivos ilustram essa realidade.

[...] a grande inovação que a gente tem é a sinergia do grupo, é conseguir que o grupo trabalhe com objetivos únicos, sincronizados e obviamente, todos estão trabalhando em inovação, todos estão trabalhando em pesquisas. As pessoas tem que se sentir bem, e o ser humano é um ser que precisa de criação, precisa tá criando, desenvolvendo, então assim, como todos tem essa oportunidade, isso é positivo também. Quer dizer, não é eu que vou criar, não é o fulano que vai criar, não é o beltrano que vai criar, mas fazer com que todos, que isso esteja no sangue de todos. Claro que sempre tem uns que são mais, outros que são menos, mas todos tem a mesma oportunidade. (Executivo 10)

[...] o meu objetivo, o meu sonho, em um determinado momento era até que o próprio grupo se “autodepurasse”. Vamos dizer assim, aquele negócio que todo mundo é bom, que todo mundo é competente, pra mim é balela, tem gente que é e tem gente que não é. Então assim, que o próprio grupo expurgue aqueles que não dão a sua contribuição. É que nem no time de futebol, tá todo mundo, onze jogadores, nove de camisa molhada e dois sequinhos ali de mão na cintura. Pô, não dá! Mas é assim, a vida é assim, então esse de mão na cintura eu não quero. Assim como em um determinado momento também na nossa historia nós nos livramos dos pessimistas, e quem apresenta características de pessimismo não dura aqui dentro. Tenta mudar o cara, explica que isso é uma postura inadequada. Mas aquilo “Tenho uma idéia nova!” “Não vai dar certo.” “Tá, mas e o que tu propõe?” “Nada”. Esse tipo de gente não me serve. (Executivo 11)

Da prática explicitada pelos executivos, se percebe que em algumas organizações há a cultura de que as pessoas podem agir com liberdade, corroborando o que a literatura tem apontado (LEE; PETERSON, 2000). Essa liberdade fica muito clara no que diz respeito à área técnica, em que é apontada a necessidade de ter liberdade de ação para a realização das atividades.

Tendo em vista os elementos da dimensão Autonomia da OE, que fazem parte da categoria Ação independente - Pensamento e ação independente, Pensamento criativo e estímulo a novas idéias e Cultura que promova a ação independente -, pode-se afirmar que todos foram explicitados nas entrevistas realizadas; portanto, repercutem nas organizações.

Observou-se, através da análise dos dados, que o último elemento é bastante similar ao primeiro, o que causou certa confusão na distinção entre o que se refere a um e a outro. Dessa forma, para fins de aprimoramento da base conceitual de OE, propõe-se que os dois sejam reunidos, constituindo um único elemento, denominado **Cultura que promova o pensamento e a ação independente**.

Na análise das 13 entrevistas, não se verificou nenhum elemento novo a ser agregado aos já existentes na base conceitual. Dessa forma, o Quadro 60 apresenta os elementos da dimensão Autonomia da categoria Ação independente, após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Autonomia	
	Categoria	Elementos
AUTONOMIA	Ação independente	Pensamento criativo e estímulo a novas idéias. Cultura que promova o pensamento e a ação independente.

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

**Quadro 60 – Elementos da categoria Ação independente, da dimensão Autonomia, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

#### 5.2.4.5 Consolidação dos elementos da dimensão Autonomia

Ao finalizar a análise da dimensão Autonomia da orientação empreendedora, cabem algumas considerações sobre a repercussão dos elementos da dimensão Autonomia nas organizações, com base no que foi explicitado pelos 13 executivos entrevistados, e na base conceitual de OE adotada para o estudo.

A análise dos dados coletados nas entrevistas permite inferir que a dimensão Autonomia da orientação empreendedora repercute de forma variada nas 13 empresas. O objetivo aqui não foi quantificar nem verificar a intensidade com que

essa dimensão repercute nas organizações, mas, sim, dar-se conta de práticas efetivas relativas à dimensão Autonomia, que retratam os diferentes elementos e categorias que compõem essa dimensão.

De maneira geral, pode-se constatar, no que se refere à categoria Equipe, que há líderes com comportamento autônomo, que algumas empresas atuam por meio de times de trabalho autônomos e que existe coordenação e também monitoramento de atividades autônomas. No que se refere à categoria Centralização, percebe-se que em algumas empresa há maior centralização da liderança, especialmente em empresas menores, mas, mesmo nessas, há delegação de autoridade, que aparece mais evidenciada nas empresas maiores. Além disso, fica evidente a influência da propriedade da organização nos aspectos de centralização, posto que é relatado pelos entrevistados, todos, à exceção de um, sócios-fundadores, a proximidade no acompanhamento das lideranças da empresa, se a liderança não for exercida pelo proprietário. Também se atribui importância ao comportamento empreendedor nas pessoas da organização, retratada no encorajamento a iniciativas e pensamento empreendedor e em algumas práticas estabelecidas nas organizações, referentes à categoria Intraempreendedorismo. Finalmente, a categoria Ação Independente é retratada na liberdade existente na organização, no que se refere ao acesso às pessoas, à proposições de ideias, o que denota, em algumas empresas, uma cultura que promove o pensamento e a ação independente.

A presença dos elementos da dimensão Autonomia nas organizações possibilitou levantar, ao longo da seção 5.2.1, diversos exemplos que retratam práticas efetivas relativas a essa dimensão da orientação empreendedora, bem como opiniões dos executivos a respeito. Tais práticas, com base nas entrevistas, confirmaram os elementos da base conceitual de OE da dimensão Autonomia, permitiram fazer eventuais ajustes em alguns para aprimoramento e agregar um novo elemento, com base nas entrevistas. Assim, considera-se consolidado um conjunto de elementos da dimensão Autonomia da orientação empreendedora, com base na literatura e na prática efetiva explicitada pelos executivos.

O Quadro 61 apresenta a base conceitual consolidado da dimensão Autonomia da orientação empreendedora, com suas categorias e elementos, a partir da literatura e das entrevistas com os 13 executivos.



Dimensão da OE	Elementos da dimensão Autonomia	
	Categorias	Elementos
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. <a href="#">Práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor.</a>
	Ação independente	Pensamento criativo e estímulo a novas idéias. Cultura que promova o pensamento e a ação independente.

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

**Quadro 61 – Dimensão Autonomia, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Se comparada com as demais abordadas até aqui, chama atenção nessa dimensão da OE, que nenhum elemento dos propostos na base conceitual original foi atenuado, por ter sido evocado com menor frequência nas entrevistas. Todos parecem repercutir nas empresas. Ao longo da análise das entrevistas, evidencia-se um componente de equilíbrio no que se refere à concessão da autonomia e ao seu exercício.

Cabe considerar que a base conceitual de OE foi enriquecida com o incremento de um elemento, considerado relevante, uma vez que propõe algo que vem ao encontro das manifestações dos executivos, no sentido da importância do comportamento empreendedor nas pessoas, exercido em benefício da organização.

Isso posto, considera-se consolidada a dimensão Autonomia, com seu conjunto de categorias e elementos, da base conceitual de OE. Cabe lembrar ainda que os diversos exemplos relatados ao longo das seções 5.2.4.1 a 5.2.4.4 retratam práticas efetivas da dimensão Inovatividade da OE e podem ser úteis como conhecimento e experiência no contexto de organizações de software.

### 5.2.5 Agressividade competitiva

Esta seção trata da **dimensão Agressividade Competitiva** da orientação empreendedora e de como ela foi explicitada nas entrevistas realizadas com 13 executivos do setor de software. A seção está organizada de acordo com as categorias de elementos da agressividade competitiva, conforme apresentado no Quadro 62: **Reação à concorrência, Competição financeira, Competição em negócios e Marketing.**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Agressividade competitiva	
	Categorias	Elementos
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 uma 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. Copia 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.

**Quadro 62 – Dimensão Agressividade competitiva, suas categorias e elementos**

Fonte: elaborado pela autora, com base nos estudos Macmillan e Day (1987, apud LUMPKIN; DESS, 2001), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995), Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Dess e Lumpkin (2005)

O Quadro 62 constitui a parte da base conceitual de orientação empreendedora, que trata da dimensão Agressividade competitiva. Apresenta os elementos que a literatura tem apontado como fazendo parte dessa dimensão da OE, organizados em 4 categorias.

Na seção 2.4.5, foi revisitada a literatura sobre a dimensão Agressividade competitiva, que, neste estudo, é considerada como intenso esforço da organização em superar seus concorrentes, caracterizado por uma postura combativa ou uma

resposta agressiva, visando melhorar a posição no mercado ou superar suas ameaças. Essa dimensão da OE tem relação com a propensão da organização de desafiar seus competidores para alcançar melhores posições no mercado, visando superá-los (LUMPKIN; DESS, 1996).

No relato que segue, ao abordar cada elemento individualmente, dentro das respectivas categorias da dimensão Agressividade competitiva, recorre-se aos dados coletados junto aos 13 executivos entrevistados, procurando exemplificar como, na prática, os elementos dessa dimensão da OE repercutem nas organizações, bem como identificar situações de destaque ou que mereçam ser incluídas na base conceitual de OE.

#### 5.2.5.1 Reação à concorrência

Nesta seção, são abordados os elementos da **categoria Reação à concorrência, da dimensão Agressividade Competitiva**, da orientação empreendedora. De acordo com a base conceitual de OE, são 4 elementos, conforme ilustrado no Quadro 63.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Agressividade Competitiva	
	Categoria	Elementos
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 uma postura muito competitiva, desqualificando os competidores.

**Quadro 63 – Elementos da categoria Reação à concorrência, da dimensão Agressividade Competitiva**

O texto que segue está organizado de acordo com esses 4 elementos: **Mover-se em função das ações dos concorrentes; Responder agressivamente às ações dos concorrentes; Empresa muito agressiva e intensamente competitiva; e Tipicamente adota uma postura muito competitiva, desqualificando os competidores.** Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

### **a) Mover-se em função das ações dos concorrentes**

A análise das entrevistas mostra que há uma postura de mover-se em função da concorrência, retratada por diversos executivos. Ela envolve verificar como a concorrência está agindo, de modo especial os líderes do mercado, a fim de aprender a ser mais agressivo na área de atuação da empresa. Alguns trechos de falas dos entrevistados relatam situações a respeito.

Nós procuramos, como todas as empresas, descobrir o que está dando certo na aprovação de propostas no mercado. Os nossos produtos são parecidos, então muitas vezes a gente procura descobrir o formato de venda, níveis de serviço, quais são os níveis de serviço? porque a gente é puro serviço, então assim, quais são os níveis de serviço? O cara tá oferecendo lá uma coisa que a gente não tem aqui, o tipo de atendimento [...].(Executivo 5)

[...] a gente vem trabalhando muito na avaliação, coisas que a gente não fazia antes, a gente fazia um monitoramento da concorrência, como está andando a concorrência, pra gente saber como se posicionar perante a concorrência, mas aí a gente fez uma identificação, isso foi também agora em 2007, a gente fez uma outra dinâmica de avaliação de concorrentes. Antes a gente avaliava só concorrentes diretos, ou seja, só quem era da área de saúde. A gente começou a avaliar, por causa de novos entrantes aí dentro da área de software de saúde, a gente começou a avaliar outros processo. A gente começou a identificar grandes players da área de ERP genérico, não da área de saúde. O que esses ERPs estavam trabalhando, como é que eles estavam conduzindo, como é que era suas campanhas de marketing, como é que era seu posicionamento perante o mercado, e começamos a mudar o foco, começamos a ver o seguinte: os players pra nós não eram os nosso concorrentes, os players pra nós é o segmento de ERP, por exemplo. Então, por exemplo, pegamos Microsiga que era um modelo quando ela se uniu com a RM, com a Logocenter e tudo mais, a forma de franquias da Microsiga, a gente praticamente incorporou o mesmo modelo. (Executivo 7)

[...] tem que ficar de olho no que elas fazem de certo e de errado. Eu tô aprendendo muito com o concorrente, como ele tá perdendo cliente eu tenho que saber que “esse não é o caminho”. Por exemplo, no final de 2006 apareceu um concorrente muito forte no mercado, no nosso nicho de clientes. Começou a brigar muito fortemente em preços, em oferecer coisas que a gente não tinha como oferecer pros clientes e nós perdemos vários negócios com o cliente, uns 8, 10 negócios para aquele concorrente. [...] E aí eu fui atrás, fiz pesquisas, consegui propostas do concorrente, vi como é que ele funcionava, conversei com o cliente e tal. E aí peguei aqueles números todo e disse “Gente não tem como, ou ele vai quebrar ou ele tem algum segredo que eu não descobri ainda. Vamos ficar observando” E esse mês agora eu fiquei sabendo de uma pessoa que está saindo de lá porque fazem dois meses que não recebe. (Executivo 10)

Alguns entrevistados mencionam a forte concorrência que os leva a brigar com grandes integrantes do mercado, a grande maioria, multinacionais. Segundo um dos executivos, o segmento de atuação da sua empresa é muito complicado; concorrem somente com multinacionais. Segundo palavras do executivo, ficar vivo nesse mercado não é fácil; “tem que ter muita inspiração”, para conquistar os clientes.

Outro executivo aponta que, além de competir com concorrentes multinacionais, pois ele é o único brasileiro nesse nicho de mercado, um dos concorrentes já tentou comprar a empresa em duas oportunidades. Seu mercado de atuação é muito sério, uma vez que a empresa vende um ativo que vale entre meio a dois por cento do ativo final do cliente. Então, a decisão do executivo de comprar de A ou B não passa só pela relação qualidade, produtos, serviço, mas é muito considerada a solidez da empresa, isto é, se ela vai manter-se no mercado por um longo tempo. Então, como a empresa não tem condições de ditar normas ao lado de multinacionais que já possuem status, é necessário ser muito agressivo no aspecto de garantir a credibilidade, inclusive, por meio da pessoa física. O executivo relata algumas formas que têm sido usadas nesse sentido, com forte apego ao lado institucional.

A gente cria inovações nos nossos produtos que só os nossos produtos tem, que tu precisa para o Brasil. O Brasil tem tomadinha pra fio terra, o Brasil é quente, tem umidade. Tem produto que chega aqui e não roda. Os softwares também, os softwares falam português, nós falamos português com o cliente. Tem produtos que falam só inglês, outros só alemão. Tu não pode pegar um técnico alemão. Quando a gente começa a montar as nossas relações institucionais, a gente procura também se ligar a instituições. Então, por exemplo, o fato de eu estar na FIERGS, de eu estar na ABIN, isso aí “o cara tá na ABIN, o cara tá na FIERGS” então ele já liga a empresa com a ABIN e a FIERGS. A ABIN não vai deixar de existir. Tu usa a parte institucional para isso, tu usa acordos com BNDES, acordos com governo. “O governo não vai deixar eu sumir”. Se usa muito o lado institucional pra isso, sua relação com a imagem, também a parte de balanço social, tua imagem de responsabilidades. Essa é uma ponta importante também. (Executivo 12)

Também é apontada por mais de um entrevistado, a necessidade de ser mais agressivo de uns anos pra cá. Segundo um deles, há pouco tempo, poucas empresas de software desenvolviam o mesmo produto que ele. Com a evolução dos dispositivos para os quais a empresa desenvolve software, a tecnologia foi facilitada

e empresas de programação convencional começaram a atuar na mesma área. Conseqüentemente, as margens de lucratividade baixaram, enquanto o custo de pessoal aumentou, uma vez que os profissionais estão muito valorizados. É difícil conseguir profissionais e, quando se consegue, deve haver um diferencial de salário pra mantê-los na empresa. Entretanto, ele afirma que, para ser mais agressivo, tem que estar muito bem de produtos. A mudança rápida demais de tecnologia mexe muito com a estrutura; o software está sempre evoluindo; sempre há uma novidade, que precisa ser muito bem testada para não correr qualquer risco com o produto. Assim, a forma de ser mais agressivo tem sido sempre procurar modificar a estratégia comercial.

Um executivo relata que um dos aprendizados com a observação de grandes atores do mercado foi dar-se conta da importância de estar presente em grandes feiras e com um posicionamento muito forte. A empresa passou, então, a fazer altos investimentos nesse sentido, bem como em outras estratégias comerciais mais agressivas, que identificaram a partir de análise de mercado e avaliação da concorrência. Os ganhos foram bastante positivos, como se pode perceber nas palavras do executivo.

Então hoje as próprias concorrências, que praticamente não nos viam, não nos percebiam, a ponta da pirâmide não nos percebia, hoje na realidade, já estamos ali batendo de frente, já em reuniões de grupo que nem teve do ITS, que é o instituto de tecnologia lá em SP, nós já fomos convocados, então estamos no grupo dos 5, então nós somos convocados pra ir pra lá. E isso aí é um reconhecimento do que, da forma como a gente está se posicionando perante o mercado e perante a própria concorrência. Então foi um trabalho bem forte que a gente fez, a gente contratou uma empresa pra fazer análise de mercado, então identificaram como é que estava aquele mercado, contratamos também ela pra fazer a avaliação de concorrência, tudo isso pra gente não ficar nós fazendo o negócio meio de forma amadora, passamos tudo isso pra empresa então fazer esse trabalho pra nós. (Executivo 7)

Ainda sobre como mover-se em função das ações dos concorrentes, outras situações são aqui ilustradas. Uma trata da necessidade de desenvolver produto/serviço novo, lançado pela concorrência, para não perder parcela do mercado. Outra trata da importância de trabalhar com indicadores a respeito do mercado.

No Brasil dificilmente a gente foi surpreendido com alguma solução mais inovadora, a gente esteve ou a frente ou na mesma linha de alguns concorrentes. Mas no mercado internacional, sim, já nos puxou com algumas coisas que não tínhamos e tivemos que desenvolver pra não ter que parar e poder continuar atendendo clientes mais fortes, estratégicos pra empresa. (Executivo 8)

[...] trabalhar com números do mercado e do concorrente pra nós é fundamental, porque eu tenho que saber o que está acontecendo comigo e com o mercado pra aprender com isso e não errar também. Então é uma coisa que pra empresa do nosso porte é extremamente inovadora. Se não inovador, é um nível de proatividade muito alto, porque eu sei que empresas grandes fazem isso. Como nós queremos ser grandes nós temos que fazer como empresas grandes e não como empresas pequenas fazem. (Executivo 10)

As falas revelam que a maioria dos executivos se preocupa com o monitoramento da concorrência, a fim de ter subsídios para a atuação no mercado. Eles apontam a necessidade de acompanhar os concorrentes diretos e os indiretos, e, de modo especial, olhar para os movimentos dos grandes atores do mercado, as empresas referências na área. Também é apontada a necessidade de ser mais agressivo nos últimos anos, se comparado com anos anteriores, devido à evolução tecnológica. Muitas empresas entram em mercados onde até então não atuavam, o que acaba exigindo um posicionamento mais forte dos já atuantes, a fim de não perder mercado.

Em suma, as afirmações aqui apresentadas corroboram aspectos apontados pela literatura no sentido de a empresa observar tendências e demandas já existentes no mercado a partir da observação da concorrência (LUMPKIN; DESS, 2001) e agir para enfrentá-la.

#### **b) Responder agressivamente às ações dos concorrentes**

Nesse elemento, houve poucas situações que o exemplificassem. Talvez pelo fato de diversos entrevistados apontarem que, via de regra, estão à frente do mercado, onde a concorrência é que tende a reagir. De qualquer forma, a situação abaixo tenta retratar esse elemento da agressividade competitiva.

[...] nós somos o fornecedor mais agressivo do mercado? Não. Até porque nós temos recursos limitados e pra ser agressivo tu tem que ter recursos, então assim, todas as nossas ações são regidas pelo nosso mapa. Então tipo assim, vou fazer uma ação de marketing, dentro das minhas condições de marketing, porque é caro marketing e tem que gerar resultado. Mas eu diria assim, onde é que eu sou mais agressivo, onde é que nós somos muito agressivos? Com números, porque eu gosto muito de ter todos os números, números dos meus concorrentes, números meus, números do meu cliente, números de mercado. Porque os números não mentem. Quando eu fui ver que o meu concorrente tava sendo muito agressivo e estava ganhando algumas coisas eu disse “legal, eu vou fazer o que ele está fazendo se os números forem bons”. Aí eu peguei os números, fiz contas e disse “gente, não tem condição, me ajudem a ver o que eu estou fazendo errado, porque ele tem alguma mágica ou eu estou fazendo alguma coisa errada”, porque eu posso ter um concorrente que não faz custos, não faz contas, e aí bom, não dá pra ir por esse caminho porque não tem futuro. (Executivo 10)

Esse elemento da dimensão Agressividade Competitiva tem certa semelhança com o recém abordado; entretanto, aqui o foco parece ser as reações efetivas da empresa a partir da ação do concorrente. O exemplo apresentado retrata um pouco a necessidade de acompanhar números para tomar decisões sobre o mercado, e também a dificuldade de ser mais agressivo no que se refere a ações de marketing.

### **c) Empresa muito agressiva e intensamente competitiva**

Nas entrevistas, percebeu-se que diversas empresas tem postura bastante agressiva e competitiva no mercado. Alguns exemplos desse comportamento são ilustrados nos trechos de algumas entrevistas.

[...] a gente nunca respeitou muito o tamanho do adversário, o nível de exigência do mercado, a gente botou a cara pra competir, pra disputar com quem quer que fosse, já ganhamos concorrências de players que são considerados o número 1 do mundo, você tem os institutos de pesquisa de produtos de natureza tecnológica da nossa área, são os Gartner, Forrester, Meta Group, então você olha lá os quadrantes de empresas que tem maior casuística e maior complexidade de ofertas, via lá os caras na ponta, e gente já disputou algumas vezes com essas empresas e nunca nos sentimos inferiorizados, obviamente competindo nas áreas que a gente tem oferta. E ao contrário, eu acho que esse tipo de competição com empresas grandes, ela nos nivela por cima, então quando a gente consegue atender os pré-requisitos pra ser chamado numa competição com esses, isso já por si só mesmo quando a gente perde a gente ganha. Isso é uma visão que nós temos. Então a gente quer disputar com empresas que sejam benchmarks, com os melhores, a gente não quer vender qualquer serviço a qualquer preço. Então nós estabelecemos já um patamar de partida, enfrentar desde a IBM, a SAP, e gente acha que é bem combativo nisso. Talvez a gente ainda não seja tão combativo quanto gostaria porque nós priorizamos aqui o desenvolvimento de produtos relevantes e não tanto a



esforço comercial. Nós fizemos uma opção: entre gastar pra desenvolver canais comerciais e gastar pra desenvolver produtos, nós optamos por desenvolver produtos, e essa opção foi consciente e clara desde o início. Nós somos, pela característica e pela origem, nós não podemos errar. Se alguém erra quando compra IBM, quando compra Oracle, quando compra Microsoft, erra tentando comprar um big player mundial, se alguém erra comprando daquela empresa lá de Porto Alegre não tem nem muita chance de explicar. (Executivo 4)

[...] nós somos extremamente agressivos, dificilmente a gente entra num negócio pra não ganhar, ela é extremamente agressiva, sempre com muita ética, mas a gente não perde tempo. [...] O mercado que a gente está é um mercado que está se consolidando e esse é um dos motivos, porque o mercado está muito competitivo, sem ousadia tu não fecha negócio, vai ter um concorrente teu que vai fazer uma condição diferenciada. (Executivo 6)

Na época que a empresa foi fundada tinha reserva de mercado e rapidamente ela se tornou a melhor empresa do mercado, quando a competição era só entre empresas brasileiras com algumas regras, apesar de que tinha competidores que tinham já auxílio muito forte de multinacionais, que eram multinacionais que estavam ali esperando a regra mudar. Quando a regra mudou, obviamente um cara que tava aí em cima se transformou. Então o que aconteceu? Ela desde 89 ela teve muita concorrência. [...] na realidade, a gente sempre teve anticorpos, sempre briga com concorrente, competição, então o que aconteceu? Ficou forte, empresa forte, ela é agressiva, ela hoje é um horror de competitiva. Pega uma Siemens, um concorrente, pergunta para a Siemens quem é o concorrente dela no Brasil. Eles tentaram nos comprar 2 vezes. E isso é agressividade competitiva. (Executivo 12)

Um dos entrevistados fala a respeito de um posicionamento um pouco diferente, de uma relação mais tranqüila com o mercado. Pode-se perceber que esse posicionamento tem a ver com o nicho de mercado onde atua, com o posicionamento da empresa como sendo um dos principais atores nesse nicho, entre outros fatores que lhe permitem ter uma postura menos agressiva. Um trecho da entrevista com o executivo retrata essa postura.

A nossa relação com o mercado ela é muito tranqüila, nós não temos uma imagem no mercado de sermos agressivos. A gente procura, de novo, o equilíbrio. A gente procura tentar vender o nosso peixe, mas dentro de um padrão ético, de um código de ética que respeite determinadas regras do mercado. A gente avalia uma série de variáveis envolvidas e procura, dentro de um código, como eu te falei de ética, sermos agressivos ou não. Se tu me perguntasse “A tua empresa é competitiva?”, eu diria, é! Ela procura sempre ganhar seus negócios, ela procura sempre superar seu concorrente, mas a gente mede o tamanho do impacto que vai acontecer se formos agressivos de mais, e quando houver isso a gente recua. (Executivo 1)

Alguns executivos relatam que a postura comercial de suas empresas poderia ser mais agressiva. Um deles aponta que hoje agem de forma muito reativa,

simplesmente atendendo à demanda do mercado, sem necessidade de uma atitude mais proativa. Mesmo assim, estão crescendo cerca de 50% ao ano. Já outro trata da necessidade de ter mais agressividade na estrutura comercial, mas, devido à característica muito técnica de seu produto, não é fácil alocar pessoas na área comercial. Além disso, para ser mais agressivo, é necessário estar muito bem organizado em termos de produto, de material comercial, de formato comercial, entre outros aspectos.

Já outro executivo relata que o comportamento em sua empresa mudou a partir de 2005, quando houve entrada de novos acionistas. A partir daí, foi estruturado todo um processo de planejamento para expansão de mercado. Também iniciou-se um trabalho mais forte em cima da concorrência, atuação mais agressiva em feiras do setor, enfim, montou-se toda uma estratégia para aumentar a competitividade da empresa.

Também são relatadas ações para expansão de mercado, com exemplos de comportamento mais agressivo e competitivo da empresa, no intuito de ocupar espaços importantes no mercado. Entre as situações apresentadas, estão a abertura de filiais, a estruturação de franquias, novas unidades via modelo de parcerias, aquisições de empresas, fusões, incorporações. O relato de dois executivo ilustra muito bem essa questão.

[...] eu percebi que a gente tinha um excelente produto e tinha uma capacidade de venda limitada, mas nós temos que atender o Brasil, nós temos dinheiro pra investir no Brasil inteiro? Não. Então vamos buscar parceiros que nos ajudem a ganhar o Brasil. [...] hoje temos diversas unidades no Brasil. [...] a gente também tem uma filial em Brasília. Esse modelo de filial é um modelo novo, a gente está começando, a gente abriu no ano passado essa filial, também um risco, a gente está experimentando. Vamos experimentar um mercado que tem, Brasília é a região que tem mais crescido no Brasil nos últimos anos, é a que tem maior potencial de crescimento. Teoricamente teria que ser SP, só que SP já tem uma boa base e a concorrência é muito grande. Então em Brasília a gente tem mais condições de se estabelecer e ter de fato o nosso mercado. [...] A gente tem adquirido algumas empresas através de um modelo de parceria. Nos últimos dez anos que é quando o modelo, em 98 começou o modelo de parceria, a gente de certa maneira adquiriu pelo menos umas 4 empresas que não é o modelo de compra direto, mas é como se tivessem ações, a empresa tinha o produto, tinha o ERP que ela não conseguia mais dar continuidade e tinha uma bela carteira de clientes e a gente fez uma troca de carteira de cliente por produto. Então tem feito algumas aquisições desse tipo. [...] nós temos uma rede de parceiros internacional hoje. Essa rede começou a ser formada em 1998. Milhões de problemas quando começou. Hoje é uma maravilha, mas exigiu muita insistência no início pra que a coisa funcionasse. (Executivo 10)

[...] no ano de 2007 nós fizemos duas aquisições de outras empresas e anteriormente nós já tínhamos feito uma aquisição. Alias, no ano de 2007, uma nós adquirimos cem por cento da operação, primeiro foi uma espécie de fusão, e daí a compra das ações dos outros sócios. E a outra foi a compra de cinquenta por cento de uma empresa parceira. [...] nós temos a nossa matriz aqui, nós temos uma filial grande em SC, que foi uma aquisição, aliás, em SC nós já compramos dois concorrentes, então nós tiramos os concorrentes do mercado lá. Isso faz parte da política da empresa. Ela é bem agressiva. No total são 6 unidades no país. (Executivo 11)

Outros exemplos que retratam esse elemento da agressividade competitiva podem ser apontados, entre eles, ações a partir de demandas dos clientes, estratégia em redes de empresas, ações para geração de melhores práticas e definição de estratégias de atuação da empresa. Alguns exemplos a respeito são aqui ilustrados.

[...] vem um cliente e diz assim: “Os teus serviços não são bons o suficiente ali, e eu não estou feliz. Eu, cliente, não estou feliz”. Se eu chegar a concluir que preciso investir não sei quanto mais pra resolver aquele cliente, deixar ele feliz, o investimento vai ser feito. Isso é agressividade competitiva. É não pactuar com a mediocridade, onde médio, mediocridade aqui significa literalmente médio, nós temos que pactuar pra cima, e não pra baixo. (Executivo 9)

[...] esse planejamento, esses encontros que a gente tem pelo menos duas a três vezes no ano, onde se reúnem todos os gerentes do mundo, gerentes e diretores, e nesse encontro a gente tem uma série de discussões, cada um apresenta os seus cases positivos e negativos, isso vai gerando melhores práticas, vai gerando conceitos, vai gerando estratégias, e aí vai conseguindo ter um pouco de decisão e apontando pra que lado a gente vai. E que é um investimento tudo isso, acho que é importante. (Executivo 6)

[...] tem que ser agressivo, mas tem que ser ao mesmo tempo, prudente. [...] nós estamos agora com 3 projetos muito arrojados que a gente vai fazer um belo de um diferencial no mercado, a gente vai dar um bum no mercado que são coisas que por enquanto é interna, mas são 3 projetos simultaneamente, e talvez isso seja um arrojo nosso, uma agressividade nossa, que é assim, eu procuro nunca trabalhar com uma frente só, se eu tenho um projeto, eu costumo trabalhar pelo menos com 2 frentes, se uma der errada a outra sustenta. (Executivo 10)

Fica claro, a partir da prática apontada pelos executivos, que diversas empresas tem um posicionamento muito competitivo no mercado; que dificilmente entram num negócio para não ganhar; que batem de frente em competição com grandes empresas, com empresas referência no mercado. Mas há também algumas

que retratam um relacionamento mais tranquilo, muito por elas serem “a” referência no mercado em seu nicho de atuação.

Também foi bastante evidenciado um comportamento mais agressivo no sentido de ganho de mercado por meio de abertura de filiais, realização de parceria, estruturação de franquias, aquisição de empresas, entre outros, todos exemplos que retratam o que Venkatraman (1989) aponta como estratégia de multiplicação, que reflete uma noção de explosão, com aumento considerável de parcela de mercado. Outro aspecto que vale salientar é a mudança de comportamento por parte da empresa, em termos competitivos, quando há algum tipo de ação nesse sentido, a exemplo da entrada de acionistas, fato relatado por um dos executivos.

#### **d) Tipicamente adota uma postura muito competitiva, desqualificando os competidores**

Poucas evidências sobre esse elemento da agressividade competitiva foram explicitadas pelos executivos. Dois exemplos ficaram bem claros: um, de uma postura muito competitiva, com forte foco na qualidade do produto, capaz de desqualificar competidores na área em que tem competência; outro, num sentido oposto, denota uma postura bastante tranquila da organização. Tais situações são abaixo ilustradas.

[...] nós não trabalhamos a qualquer preço, se a gente identifica que pode ter de alguma forma rompida a ética em determinado momento a gente não faz, nós temos essa nossa característica, então, por isso, nossa imagem no mercado ela é tranqüila, todos nossos concorrentes jamais falarão mal da nossa empresa, ou que usamos de práticas desleais e coisas do gênero. A gente toma canelada e não dá, então tem umas regras aí importantes. (Executivo 1)

[...] nossa aposta foi essa, podemos não ser os mais conhecidos, os mais agressivos, mas o nosso produto, naquilo que se propõe a fazer, tem que ser o melhor. Em alguns casos nós conseguimos desqualificar o número 1 do mundo por mostrar que o desempenho que ele estava apresentando não correspondia ao mínimo que o cliente precisaria, já vencemos concorrentes assim. Então eu acho que isso evidencia uma certa audácia e uma certa agressividade competitiva assim bem definida. [...] Focamos a superioridade do nosso produto. E não importa em relação a quem: “ah, eu sou o número 1 do mundo pela Meta Group, pela Forester Group”. Ok. Nós vamos fazer um teste piloto, mostra pra você, bota na pista, quem ganhar é o melhor, agora, medalha antes da competição a gente acha que não é bom pro mercado, e aí disputamos, e nós sempre provocamos esse tipo de desafio. Nossa linha é essa. (Executivo 4)

O fato que aqui chama atenção é o apontado por um dos executivos, no sentido de desafiar os líderes da indústria (LUMPKIN; DESS, 1996), baseado na qualidade de seu produto, e, conseqüentemente, na superioridade.

\* \* \*

Considerando os elementos da agressividade competitiva que fazem parte da categoria Reação à concorrência - Mover-se em função das ações dos concorrentes, Responder agressivamente às ações dos concorrentes, Empresa muito agressiva e intensamente competitiva e Tipicamente adota uma postura muito competitiva, desqualificando os competidores -, pode-se afirmar que todos foram explicitados nas entrevistas realizadas, ou seja, todos repercutem nas organizações.

Tendo por base a análise das 13 entrevistas, nenhum elemento novo emergiu das falas, que pudesse ser agregado à base conceitual de OE, mantendo-se, portanto, os 4 elementos originalmente propostos. O Quadro 64 apresenta os elementos de agressividade competitiva da categoria Reação à concorrência após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Agressividade Competitiva	
	Categoria	Elementos
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 uma postura muito competitiva, desqualificando os competidores.

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

**Quadro 64 – Elementos da categoria Reação à concorrência, da dimensão Agressividade competitiva, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Embora essa categoria não tenha sido enriquecida com novos elementos, aqui são destacados alguns (sinalizados em preto) evocados com maior frequência nas entrevistas; e outros (em vermelho) são atenuados, posto que foram evocados com menor frequência.

É manifestada por alguns executivos a necessidade de ser mais agressivo no mercado, o que retrata a busca por melhor exercer elementos dessa categoria, Reação à concorrência. Alguns aspectos são também apontados como limites, entre

eles o alto nível técnico da atividade, que exige alto nível de conhecimento técnico do profissional que vai atuar comercialmente, o que dificulta a seleção de profissionais para essa função, além da necessidade de investir em ações comerciais e de marketing.

#### 5.2.5.2 Competição financeira

Aqui são abordados os elementos da **categoria Competição financeira, da dimensão Agressividade Competitiva**. De acordo com a base conceitual de OE, os elementos são 4, conforme ilustrado no Quadro 65.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Agressividade Competitiva	
	Categoria	Elementos
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	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.

**Quadro 65 – Elementos da categoria Competição financeira, da dimensão Agressividade Competitiva**

O texto que segue está organizado de acordo com esses 4 elementos: **Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade; Corta preços para aumentar participação no mercado; Coloca preços abaixo da competição e Entrar em mercados com preços muito baixos**. Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

##### **a) Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade**

Com base na análise das entrevistas, percebeu-se que essa é uma prática comum em algumas empresas, mas eventualmente adotada em outras. Executivos que deixam claro o elemento da agressividade competitiva na organização relatam que isso pode acontecer, via de regra, para não perder um negócio ou determinado cliente, ou para não perder posição no mercado. Alguns relatos de executivos melhor exploram tal situação.

Quando entra na guerra de preço, tem vezes que a gente até perde dinheiro, então é guerra e guerra mesmo. Se não devagarinho, se tu deixar um pedacinho do mercado pra um, quando tu vê tu não tem mais nada, então tem que segurar com todas as armas possíveis o mercado que já conquistou e as vezes significa perda de dinheiro. E aí a gente tem que fazer as contas. Estamos perdendo, estamos plantando pro futuro ou o que na média vai dar isso? (Executivo 2)

Claro que sim, claro que a gente olha pra cara do cliente e se a gente está muito afim de ter aquele cliente a gente paga pra ter. Mas a tradição, a argumentação normalmente não é essa. Pra uma grande empresa, se o projeto vai custar 1 ou 2 milhões não faz nenhuma diferença, faz diferença se projeto vai dar certo. Se além de vender um software, nós vendemos também a implantação daquele software com a transferência do conhecimento necessário para aquele software dar o rendimento que precisa dar. (Executivo 4)

Sem dúvida. Tanto pra não perder negócio, que é normal, mas até pra manter a nossa posição no mercado, uma posição mais de liderança. Isso é comum. (Executivo 8)

Um dos executivos destaca a importância de buscar alternativas em situações em que a concorrência tem vantagem financeira. Ele exemplifica com um produto que é fabricado no Brasil e na China, cuja diferença de custo de fabricação nos dois países é muito grande. O trecho abaixo ilustra tal situação.

Eu tenho um produto que a gente desenvolveu, um telefone inteligente, um telefone executivo que fabricado no Brasil, só o custo dele é 54 dólares, agora o mesmo aparelho fabricado na China custa 18 dólares. Então quer dizer, a concorrência está nos quebrando aqui, o que eu vou fazer? Vamos mandar fazer. É o mesmo produto. Então em resumo, uma coisa move a outra, a gente tem que continuar sendo agressivo no mercado, aí tu entra no mercado, não posso perder, então tô perdendo dinheiro, pelo menos tem que correr atrás, buscar esses recursos. (Executivo 2)

Como contraponto são apresentadas situações em que busca por posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade é eventual e até mesmo raro nas empresas. Dois entrevistados relatam que, às vezes, sabem que um negócio não é rentável, mas também não dá prejuízo, e, por questões estratégicas, fazem a negociação, pois não desejam que o concorrente fique forte naquela determinada conta, ou, então, por se tratar de um cliente com quem há interesse de desenvolver um relacionamento de longo prazo. Contudo, a orientação é não fechar negócios a qualquer preço e não trabalhar sem rentabilidade, se não for necessário. Já outro entrevistado argumenta contra essa prática, apontando que o mercado deveria

pagar um preço justo, mas não é educado para isso. Os dois trechos abaixo retratam a percepção de que existe muita guerra de preço e espaço para picaretagem no mercado de software.

Nós queremos educar o mercado, nós queremos que o mercado compre pagando o que é justo, o que permita que eu remunere bem os meus profissionais, que eu possa investir eu em P&D porque o governo não faz, que eu possa investir em marketing, que eu possa fazer tudo que ele faz pro seu cliente pra que eu também possa fazer. Então eu quero educá-lo a comprar bem. Eu nunca vou ser, exceto em casos extremos, agressivo em termos de custo. (Executivo 13)

A informática ela é um mercado muito fértil para empresas não muito éticas, pra desonestidade, pra picaretagem e tal, porque tu vende, na verdade, um projeto, que a gente chama vapor, tu vende vapor, a pessoa não consegue pegar, tu vende um projeto de software. Depois que o software vai ta pronto é que daí o cara começa a ver o que comprou. Então ta muito no vendedor, na empresa que vende saber se tá ou não iludindo aquele cara que tá comprando, e ai entra um super espaço para o picareta, ele sabe que o que tá vendendo ele não vai entregar, que não vai ser aquilo que o cara tá esperando, porque certamente ele tá fazendo alguma coisa pra poder baixar muito o preço, ou pra garantir aquele negócio, e ele sabe que tá comprometendo a qualidade, e ele faz dessa maneira porque ele vai ganhar esse dinheiro antecipadamente e quando entrega o projeto o cara vai ver que não deu, mas o cara não tem mais o que fazer, vai ter que pagar de novo, ou pra ele ou pra outro. Então isso é um mercado muito fértil, e a gente procura manter, respeita muito essa seriedade. (Executivo 1)

Da prática relatada pelos entrevistados, percebe-se que a busca de posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade é praticada em momentos em que é realmente necessário, a fim de não perder parcela de mercado, ou conquistar determinado cliente de interesse.

#### **b) Corta preços para aumentar participação no mercado**

Esse elemento da agressividade competitiva é bastante similar ao anterior, podendo estar incluso nele. Situações já apresentadas no elemento, Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade, retratam a redução de preços, posto que ela, via de regra, implica no fluxo de caixa ou na redução de rentabilidade. Mesmo assim, são apresentadas algumas situações relatadas pelos executivos entrevistados, que também se aplicam ao elemento recém abordado. Os dois trechos abaixo ilustram práticas a respeito da redução de preço para aumentar participação de mercado.



Sim. Nós temos algumas práticas nesse sentido. Não são práticas comuns mas se são clientes que a gente quer ter um relacionamento aí longo e que pra nós é importante, a gente pode estar fazendo o que der. Não é o comum, mas dependendo da situação caso a gente faz. (Executivo 3)

Isso é prática do mercado. Isso eu não tenho muita escapatória porque como software é praticamente é baseado em serviço, serviço é diferente de um produto que tu tem um limite de custo, claro que hoje que todos nossos aqui são calculados, todos nossos pra saber até quanto que a gente pode cobrar ou não, mas a gente tem uma margem razoável pra trabalhar esse preço de serviço. E é evidente que em toda negociação a gente faz isso, tem negociações, redução, aumento de prazo, tem todo um trabalho nisso aí e é normal do setor, não tem escapatória. E isso também a gente faz, a gente implementa isso, é uma prática comum, o comercial tem margem já que ele trabalha, então quando ele vai pro mercado ele vai com um valor, mas já sabe que ele pode negociar até tanto, a partir dali ele volta pra diretoria que também eu tenho, eu como diretor tenho mais uma margem, então cada um, nós sabemos o limite da margem que a gente pode trabalhar, então sempre tem um espaço de negociação e isso é comum na área. Até porque é muito difícil de tu negociar com um hospital em termos de porte dele. Tem hospitais que são enormes, que estão num processo financeiro complicadíssimo, e tem hospitais pequeninhos, que estão muito bem obrigado porque são vinculados à uma determinada empresa, à uma determinada fábrica, à uma determinada região que tem investimentos fortes. (Executivo 7)

Por outro lado, também é relatado por um executivo um posicionamento contrário, levando em consideração que sua empresa é referência no mercado, e, por esse motivo, adotam uma postura de não reduzir preços.

[...] Vamos dizer, isso é uma questão bem mais ampla e mais complexa, que a partir do momento em que a gente deixou de ser mais um e virou uma referência, todo mundo quando entra contra a gente rasga preços, então essa é uma prática que se a gente entrar só nesse jogo aí nós vamos nos sufocar. Nós temos pessoas com muito tempo de casa, que é uma mão de obra cara, mas especializada, então assim, a gente tenta sempre puxar as coisas pra situações reais, vamos fazer funcionar, tela de computador é fantástica, mas tira da tela e põe na vida prática, e daí muita gente cai do cavalo, aquele cara que é só conversador ele fica de fora. [...] Muitas dizem “Ah, mas o treinamento do teu concorrente é a metade do teu preço”. Tá bom, tu quer pagar a metade, tu paga metade, mas eu vou te mandar um estagiário e não um engenheiro. (Executivo 11)

Os depoimentos revelam que, na prática, a redução de preços é adotada quando realmente se faz necessário, mas não é a prática comum, nem desejada. Via de regra, ela é utilizada no atendimento a um cliente com quem se pretende estabelecer um relacionamento de longo prazo, ou uma negociação diferenciada se

faz necessária. Uma outra característica do setor que foi apontada é baseada em serviços, que permitem um tratamento diferenciado da questão custo.

### **c) Coloca preços abaixo da competição**

Assim como o elemento recém abordado, este também é muito similar ao primeiro, e, em consequência, ao recém abordado. Alguns aspectos tratados nos dois elementos anteriores dessa seção se aplicam a este elemento e não serão aqui repetidos.

Aqui, a título complementar, se faz uso de comentário de um dos entrevistados, a respeito desse tipo de prática no setor, não como algo estrategicamente pensado, como é a proposta desse elemento da agressividade competitiva, mas como algo inconseqüente, como resultado da ignorância sobre cálculo de custos e mensuração de riscos.

[...] isso [problema das empresas que não sabem mensurar riscos, custos] puxa pra baixo o desenvolvimento desse setor, porque impede que outros dêem passos, então é mais difícil pra nós, por exemplo, fechar um negócio. Hoje nós fechamos um negócio por R\$ 20.000,00, que é um negócio que tem concorrente vendendo por R\$ 2.000,00. Mas ele vale os R\$ 20.000,00, ele é justo, mas como é que o cara vende por R\$ 2.000,00? Ele faz a conta que em um mês de trabalho ele entrega aquilo, ele trabalha sozinho naquilo, e julga que R\$ 2.000,00 de salário é bom pra ele, mas ele não fez a conta do imposto, ele não vai nem emitir nota, ele não está pagando pra ele nada de previdência privada, INSS, seguro de vida, plano de saúde, ele não fez a conta de nada, ele só fez a conta do dinheiro que entra pra ele que dá pra ele sobreviver. (Executivo 13)

Embora esse elemento da agressividade competitiva tenha o foco de atuação planejado para ganho de mercado, ou para derrubar a concorrência, aqui é apontada uma questão comum no setor, que são preços muito abaixo da competição em decorrência de falha na gestão financeira da organização.

#### **d) Entrar em mercados com preços muito baixos**

Assim como os três elementos recém abordados, este também é muito similar ao primeiro e a eles. Algumas situações identificadas nas entrevistas, já ilustradas no item "b" dessa seção - Corta preços para aumentar participação no mercado - se aplicariam a este elemento, Entrar em mercados com preços muito baixos, e aqui não serão repetidas.

De qualquer forma, a prática demonstra que esse tipo de elemento tem sido praticado pelas organizações em situações em que realmente se faz necessário.

\* \* \*

Considerando os elementos da dimensão Agressividade competitiva que fazem parte da categoria 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 e Entrar em mercados com preços muito baixos -, pode-se afirmar que todos foram explicitados nas entrevistas realizadas, ou seja, todos repercutem nas organizações.

Cabe considerar que os 4 elementos apresentam similaridade, sendo que o primeiro tem um escopo mais abrangente que os demais, ao passo que os outros 3 representam ações mais específicas para ganho de mercado focado na redução de preços. Para fins de aprimoramento da base conceitual de OE, sugere-se que 2 elementos sejam reunidos num só, posto que possuem o mesmo sentido: Corta preços para aumentar participação no mercado e Entrar em mercados com preços muito baixos, com a denominação, **Corta preços para aumentar participação no mercado**.

A partir da análise das 13 entrevistas, considera-se que nada de adicional em relação a esta categoria tenha emergido, no sentido de agregar novos elementos à base conceitual de OE. Há apenas a alteração sugerida acima. O Quadro 66 apresenta o elemento de agressividade competitiva da categoria Competição financeira após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Agressividade Competitiva	
	Categoria	Elementos
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Competição financeira	Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Corta preços para aumentar participação no mercado. <b>Coloca preços abaixo da competição.</b>

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

**Quadro 66 – Elemento da categoria Competição financeira, da dimensão Agressividade Competitiva, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

A categoria Competição financeira não foi enriquecida com novos elementos. Assim, o Quadro 66 evidencia os elementos que foram evocados com maior e menor frequência nas entrevistas, retratando elementos que repercutem com diferente intensidade nas organizações. De forma complementar, ao longo da seção que trata dessa categoria, foram apresentados diversos exemplos e opiniões dos executivos a esse respeito e que podem subsidiar, de alguma forma, o exercício dos elementos da categoria Competição financeira, da dimensão Agressividade competitiva da OE.

### 5.2.5.3 Competição em negócios

Aqui são abordados os elementos da **categoria Competição em negócios, da dimensão Agressividade Competitiva**. De acordo com a base conceitual de OE, os elementos são 3, conforme ilustrado no Quadro 67.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Agressividade Competitiva	
	Categoria	Elementos
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Competição em negócios	Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva. Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso. Uso de métodos de competição não convencionais.

**Quadro 67 – Elementos da categoria Competição em negócios, da dimensão Agressividade Competitiva**

O texto que segue está organizado de acordo com esses 4 elementos: **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; e Uso de métodos de competição não convencionais.** Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

**a) Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva**

Uma das principais tendências observadas na indústria de software, com base nas entrevistas e em outras fontes de informação sobre o setor, é a necessidade de união das empresas para seu fortalecimento (ROSELINO, 2007), devido à possibilidade de novos entrantes no mercado, especialmente grandes multinacionais. Um dos executivos reforça tal situação.

[...] há 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”. Então ou eles são levados por alguém pra ir pra casa ou eles são as empresas que vão começar a incorporar, pegar, crescer, criar musculatura e começar a se fortalecer. Então nesse caminho eu acho que a nossa empresa se posicionou muito bem naquele momento, hoje a gente vê os reflexos disso e as empresas têm que ir nessa caminhada. Se não fizerem isso, o mercado está se afunilando, as empresas que só atingiam grandes contas hoje já estão criando small business, estão descendo, estão pegando empresas de menor porte, já estão indo para as pequenas empresas, e aquele que pegava a pequena empresa está descendo. Vai chegar uma hora que não vai ter mercado e eles vão ter que vender suas empresas pra outras maiores. (Executivo 7)

Não existem ações no sentido de combater tal tendência, mas as empresas começam a reagir nesse sentido, adotando uma atitude de buscar desenvolver novas formas organizacionais por meio de fusões, aquisições, incorporações, associações entre empresas, alianças, entre outros, para a realização de ações conjuntas. Alguns trechos de entrevistas ilustram tal situação.

Isso [fusão em 2003] nos deu um outro potencial, a gente começou a ser reconhecido de forma bem mais robusta no mercado, nos deu a possibilidade de estar em outros mercados fora daqui. E hoje a gente tem contatos com grandes empresas do Brasil. Foi um passo importante pra nós, foi um momento em que a gente teve que tomar essa decisão “Olha, fico onde eu estou aqui, tá bem assim ou quero crescer, e ver coisas novas?” Então a gente ficava pensando assim “Pô, por que eu não posso oferecer meus serviços pra Petrobrás, pra Vale do Rio Doce, que são as maiores empresas do Brasil”. Porque eu não tenho tamanho, não tenho isso, não tenho aquilo, eles vão olhar pra mim e vão dizer: só compro da IBM, da Oracle, DELL, da Microsoft, etc e tal. Aí então eu estou prestando algum tipo de serviço, pequeno, mas eu to. Então quer dizer, a gente já quebrou alguns paradigmas. Muitas vezes a gente fica nessa de se auto-flagelar, de se auto-depreciar porque acha que não tem condições de fazer as coisas. Muito pelo contrário: a gente tem um potencial enorme, criativo, de articulação, de negócios, etc, e que precisa ser só potencializado, precisa ser canalizado para que aconteçam as coisas e não simplesmente se sentir oprimido. Então é isso, dentro dessa ótica. (Executivo 3)

A nossa empresa é uma empresa cuja sua estratégia parte de um modelo de consolidação, você viu que tem seis marcas na nossa recepção, nós éramos cinco, incorporamos mais uma sexta operação e temos em negociação três ou quatro incorporações. O nosso modelo de crescimento é baseado em fusões, aquisições. Por quê? Porque nós enxergamos nisso uma oportunidade de negócio. Por quê? Porque esses Executivos estão numa situação de risco, estão numa situação em que não estão sendo sequer remunerados pelo que fazem e são Executivos, são donos da empresa e tem sob sua responsabilidade duas, três, quatro, cinco outras famílias de pessoas. Estão assumindo sim muitos riscos, não só pra si, mas risco tributário, risco trabalhista, risco, risco, risco. [...] em uma empresa pequeninha, que é uma das que tá ali na frente, e que vivia esses problemas todos, a gente começou a constatar, quando a gente chamava um outro parceiro pra trabalhar junto em alguma coisa funcionava um pouco melhor e nem ainda no aspecto de gestão, aspecto técnico mesmo de conseguir entregar com consistência aquilo que estava vendendo. Então a gente começou a ver que a composição era interessante, daqui a pouco um tinha mais o perfil de vender a solução mas não conseguia entregar, que tinha um perfil mais de negocio, entendeu. Daqui a pouco a gente via assim que pra contratar alguém pra cuidar na área financeira na empresa minha eu não tinha como contratar, não tinha como contratar, não tinha como pagar um salário de uma pessoa. Mas se nós juntássemos ali dois, três, dividisse o custo daquela pessoa, ainda nem pensando em fusão, pensando em dividir o custo daquela pessoa, podíamos pagar uma pessoa financeira pra dividir o custo ali e aí tinha alguém olhando com qualidade nas questões financeiras. E aí observando isso “Tu vê, eu junto as pessoas, tiro um dinheirinho, dinheirinho, dinheirinho, eu junto os três dinheirinhos dá pra pagar uma pessoa que cuide do negocio”. E aí a Claro não vende o plano corporativo com desconto bom pra mim e pra três celular, mas se eu juntar os três, bom já são dez celular, pra dez celular eles tem um plano corporativo melhor. (Executivo 13)

A prática de desenvolvimento de novas formas organizacionais tem sido considerada bastante relevante para o setor. Diversos exemplos foram identificados nas entrevistas, inclusive no item do elemento Constante busca por negócios que podem ser adquiridos, da dimensão Proatividade. A maioria das empresas está de

olho nesse tipo de oportunidade. Assim, diante das iniciativas a esse respeito e tendo em vista as tendências do mercado, propõe-se que Novas Formas Organizacionais seja destacado como um novo elemento a ser agregado à categoria Competição em Negócios, da dimensão Agressividade Competitiva.

Outro exemplo destacado por um dos entrevistados é a ação conjunta de empresas com o objetivo de realizar exportação por meio de consórcio. Ele também aponta a dificuldade de mobilizar as empresas para realização de ação conjunta. Mais um exemplo que retrata a reação da empresa, indo ao encontro da tendência do mercado, que é a internacionalização de empresas de software (ROSELINO; DIEGUES, 2006).

[...] nós estamos fazendo uma ação de exportação em conjunto com a SOFTSUL, a UNACORP, que é um consórcio de empresas pra exportar software e nós aqui somos uma das empresas que estamos organizando, puxando isso pra que isso aconteça. Isto é uma atividade, uma ação muito inovadora aqui no estado, mas que de uma certa forma o executivo gaúcho não se mobiliza a fazer isso. Nós estamos vendo isso como uma importante alternativa pra nós termos outros mercados e outras oportunidades de negócios. E essa é uma forma de agressividade competitiva que é estar entre empresas que são concorrentes em alguns aspectos, que são apoiadoras entre si, que estão dentro de um objetivo que é atender um mercado que todas juntas conseguem mostrar mais potencial que cada uma. Dentro desse objetivo a gente tem uma atuação bem forte. (Executivo 3)

Outro executivo também se refere à possibilidade de atuação no exterior por meio de parceria; entretanto, nas suas palavras fica explícito que no mercado brasileiro ainda há muito espaço a ser ocupado, desde que se trabalhe com produtos diferenciados e com qualidade idêntica ou mesmo superior aos importados.

A grande exportação da nossa empresa é a cultura, por que a automação é um programa, o cara vai fazer uma planta na Colômbia, ele quer saber quem é que vai dar assistência técnica e manutenção no nível de controle deles. A empresa tem que ter um escritório na Colômbia. O meu concorrente tem na Colômbia um escritório, eu não tenho. O que a gente fez? A gente tem que ter um parceiro na Colômbia. A gente tá começando a fazer isso, só que o seguinte, eu posso chegar aos meus primeiros cem milhões de dólares trabalhando aqui, não precisando exportar tanto, precisa ter um produto dentro do Brasil com a mesma qualidade dos que são importados pra cá. Então eu preciso fazer a coisa pro Brasil mais forte. (Executivo 12)

Essas duas últimas situações, além de outras apontadas nas entrevistas, retratam ações de internacionalização, também vistas como de grande relevância para a indústria de software. Nesse sentido, propõe-se que um novo elemento denominado, ações de internacionalização, seja agregado à base conceitual de OE na categoria Postura competitiva, da dimensão Agressividade competitiva.

O setor tem reagido na busca por responder às tendências, não tanto no sentido de combatê-las, mas de agir para melhor posicionar-se. Essas ações tem sido de grande porte, representando, especialmente, associações entre empresas, que refletem novas formas organizacionais (CLEGG; HARDY, 1998), e ações de internacionalização.

### **b) Cópia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso**

Diversas situações relatadas pelos entrevistados denotam esse elemento da agressividade competitiva, especialmente os que atuam em mercados muito competitivos e que concorrem com grandes líderes da indústria. Via de regra, os exemplos tratam de olhar ações dessas grandes empresas e agir com base nelas. Alguns exemplos são aqui destacados.

A gente começou a identificar grandes players da área de ERP genérico, não da área de saúde. O que esses ERPs estavam trabalhando, como é que eles estavam conduzindo, como é que eram suas campanhas de marketing, como é que era seu posicionamento perante o mercado, e começamos a mudar o foco, começamos a ver o seguinte: os players pra nós não eram os nosso concorrentes, os players pra nós é o segmento de ERP, por exemplo. Então, por exemplo, pegamos Microsiga que era um modelo quanto ele se uniu com a RM, com a Logocenter e tudo mais, a forma de franquias da Microsiga, a gente praticamente incorporou o mesmo modelo, aonde dava muito mais recursos pra franquia pra poder gerar serviço na ponta. (Executivo 7)

Mas assim, se a gente está a frente de tudo não, mas naquilo que a gente não pode estar a frente, a gente está associado com alguém que pode estar a frente. Por exemplo, temos capital pra estar mais rápido do que uma Microsoft da vida, não. Então o que a gente faz? A gente está em parêlho com eles, entendeu? Os dez bilhões de dólares que eles investem em P&D por ano vamos aproveitar. O que a gente faz? A gente pega o que eles estão fazendo, aí compara com o que a IBM está fazendo, com o que a Symantec está fazendo, e se dá conta que o mercado tecnológico está indo pra lá. Vamos olhar aqui, como é que nós estamos fazendo... é uma lógica de coopetição pra competição. (Executivo 9)



[...] trabalhar com esses números [números do mercado, números da concorrência] todos pra nós é fundamental, porque eu tenho que saber o que está acontecendo comigo e com o mercado pra aprender com isso e não errar também. Então é uma coisa que pra empresa do nosso porte é extremamente inovadora. Se não inovador, é um nível de proatividade muito alto, porque eu sei que empresas grandes fazem isso. Como nós queremos ser grandes nós temos que fazer como empresas grandes e não como empresas pequenas fazem. (Executivo 10)

Os exemplos aqui relatados representam ações decorrentes do monitoramento de mercado. Na seção em que se tratou da dimensão Inovatividade da orientação empreendedora, na categoria Monitoramento do ambiente, diversos exemplos lá apresentados também se aplicam a este elemento, da dimensão Agressividade competitiva, da categoria Competição em mercados.

### **c) Uso de métodos de competição não convencionais**

Para tratar desse elemento, procurou-se identificar ações relatadas pelos executivos que se diferenciavam no conjunto das entrevistas. Alguns exemplos apontados por eles são aqui destacados. Um deles trata da participação em feiras internacionais sem a bandeira do Brasil. No depoimento do executivo, fica claro um aprendizado a respeito, além de outros detalhes para atuação no mercado americano.

Então nessas feiras além da gente expor os produtos, a gente mais ou menos consegue receber algumas informações, como o pessoal sente, e a gente por exemplo descobriu muita coisa, não adianta ir com bandeira do Brasil, não pode. Aí no ano passado nós fizemos uma exposição lá em Las Vegas já com empresas com nosso nome, mas como chinesa, a gente usou isso, e por incrível que pareça dá mais resultado. Então lá na Alemanha por exemplo, em Hanover, tu vai lá e o pessoal olha “De onde vocês são?” “Brasil” “Ah, não acredito no que tu tá dizendo”. É difícil, aí eu tenho que começar a dizer “Olha, nós temos umas Petrobras que é a maior em águas profundas, tem a Embraer que é a terceira maior fábrica de aviões do mundo, só tem a Airbus e Boeing na frente”. “Ah é? Não tem só futebol? Samba?”. Não tem jeito. Inclusive nos EUA, a estratégia que a gente tomou, isso são detalhes, não adianta, tu tem que pesquisar, se não tu vai gastar um monte de dinheiro pra entrar no mercado americano e tu não entra, e lá a gente descobriu, a gente vai entrar com a nossa empresa como uma empresa americana. [...] Então não importa, o americano hoje, não interessa se é fabricado no Brasil, se é made in China. Ele quer saber assim: eu tô comprando de quem? Tô comprando de uma empresa americana que tá aqui, que é responsável pelo produto. Então é isso que a gente tá fazendo. Então é muito importante saber esses detalhes. (Executivo 2)

Outro executivo destaca o foco na superioridade do produto, mais especificamente, na forma como disputa com grandes empresas numa mesma concorrência. Propõe ao cliente a realização de teste piloto para provar a qualidade do seu produto, muitas vezes, superior ao do concorrente, conforme fala do executivo.

[...] focamos a superioridade do nosso produto. E não importa em relação a quem: “ah, eu sou o número 1 do mundo pela Meta Group, pela Forester Group”. Ok. Nós vamos fazer um teste piloto, mostrar pra você, bota na pista, quem ganhar é o melhor, agora medalha antes da competição a gente acha que não é bom pro mercado, e aí disputamos, e nós sempre provocamos esse tipo de desafio. Nossa linha é essa. (Executivo 4)

Outra situação peculiar é a de uma empresa que atua no exterior com home-office, sem unidade física, que teve início a partir de uma experiência internacional, realizada por meio de parcerias com empresas internacionais que tinham determinadas necessidades junto a seus clientes, que, por sua vez, também tinham com seus outros clientes, dentro da cadeia. Após a realização de grande projeto junto a essas empresas, eles foram homologados e recomendados em diversos mercados. A partir daí foram criados os escritórios virtuais.

Uma outra situação relatada por um dos entrevistados trata de atuar em duas frentes de ação, por ocasião da realização de um projeto. Suas palavras ilustram essa prática.

[...] eu procuro nunca trabalhar com uma frente só, se eu tenho um projeto, eu costumo trabalhar pelo menos com 2 frentes de ação, se uma der errada a outra sustenta. [...] a gente tem essa preocupação, a gente está atuando, a gente desenvolveu um projeto agora de ensino a distancia, a gente está fazendo um projeto com duas frentes. Se as duas derem certo, nós vamos seguir as duas, mas se uma der errado... A chance das duas derem errado é quase zero. Isso é um pouco agressivo no sentido que isso vai dar certo e pra garantir que vai dar certo nós vamos trabalhar com duas frentes. [...] Então são projetos que se preocupam muito com planejamento, eu já sei exatamente quanto tempo eu vou ter que gastar, e a partir de que momento eu vou ter lucro e se tudo falhar eu vou ter a outra alternativa que também está prevista. Então nesse sentido eu acho que a gente tem um pouco de agressividade, que empresa grande faz isso, de ter sempre uma alternativa, uma carta na manga, pra caso algo, sempre pode dar algo errado, a gente sabe disso, a experiência já mostrou isso. E a gente tem conseguido sucesso assim, muitas vezes as duas dão certo e aí, não são coisas que vão ser incompatíveis, são projetos que são frentes diferentes mas que em algum momento elas podem se somar, então é pra manter essa sinergia. (Executivo 10)

Outra situação que merece destaque é o formato de atuação internacional por meio de aliança. Ele relata que sua empresa fez aliança com outras duas empresas de outros países. Diversas ações vêm sendo realizadas em conjunto, entre elas o desenvolvimento de um produto global, com características aplicáveis a diversos países.

[...] A gente tá fazendo um projeto mundial, nós estamos com uma empresa da Índia e uma empresa da República Tcheca. Então são 3 empresas fazendo um produto, esse produto é feito a 6 mãos, ele é fabricado na China, e vai ser o nosso produto mundial, vai ser vendido nesses três continentes, na Europa, na Índia e na América Latina. [...] Isso é uma adaptação nossa, pra concorrer com uma Siemens que tem um laboratório lá na Alemanha, os caras lá tentando fazer um produto comum de um outro jeito. Nós pegamos empresas médias que tinham o mesmo problema que nós, e o benchmark é produtos japoneses, benchmark é o melhor que tem. [...] Eu tinha um amigo indiano e eu falei pra esse cara “vamos fazer uma aliança... e vamos ver o que a gente sabe fazer juntos”. Aí nós chamamos uma empresa chinesa e uma empresa da República Tcheca que ele trouxe... [...] nós começamos com esse negócio, e aí vimos o seguinte, que a maior área que a gente podia fazer algo era na área de P&D, porque os outros produtos eram todos muito locais, e nós não tínhamos um produto global e todo mundo queria um produto global. Então nós estamos na base da vaquinha por enquanto, essa vaquinha agora está se transformando numa empresa, porque é capital da empresa, e o ativo passa a ser os desenhos de um produto que essa empresa licencia por nós três. Um produto global. [...] um produto de primeiríssima linha, produto fantástico, não tem nenhum limite, eu posso fazer na China, produzir na China, usando melhores tecnologias, to aproveitando tudo que eu aprendi em 25 anos. Eu só vou ter problema de marca, que nos países onde nós já estamos nós já temos a nossa marca, então a gente vai pegar outra marca, depois a gente vai tentar licenciar pra algum cara aí. (Executivo 12)

Percebe-se que diversas ações desenvolvidas podem ser considerados métodos de competição não convencionais, uma vez que destoam da maioria dos demais exemplos. Tais iniciativas são aspectos mais peculiares, mas têm permitido aprendizados como, por exemplo, a participação em feiras sem a bandeira do Brasil, conforme relatado por um dos executivos, ou o exemplo da empresa que desafia grandes competidores apostando na superioridade de seu produto, para atingir o diferencial competitivo.

Considerando os elementos da dimensão Agressividade competitiva que fazem parte da categoria 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 e Uso de métodos de competição não convencionais -, pode-se afirmar que todos foram explicitados nas entrevistas realizadas, ou seja, todos repercutem nas organizações.

Com base na análise das 13 entrevistas, considera-se que dois aspectos apontados pelos entrevistados, que retratam ações no sentido de acompanhar tendências do mercado, mereçam destaque, e, por isso, são aqui propostos como novos elementos a agregar a base conceitual de OE. Trata-se da **Atuação por meio de novas formas organizacionais**, retratando ações de associação entre empresas das mais variadas formas (fusões, aquisições, compras, alianças, etc) e **Ações de internacionalização**.

O Quadro 68 apresenta os elementos da dimensão Agressividade competitiva, da categoria Competição em negócios, após a análise das entrevistas, agora contendo os 3 elementos originais e os 2 novos aqui propostos.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Agressividade Competitiva	
	Categoria	Elementos
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Competição em negócios	<p>Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva.</p> <p>Cópia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso.</p> <p>Uso de métodos de competição não convencionais.</p> <p>Atuação por meio de novas formas organizacionais.</p> <p>Ações de internacionalização.</p>

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

**Quadro 68 – Elementos da categoria Competição em negócios, da dimensão Agressividade Competitiva, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Essa categoria foi enriquecida com a agregação de dois novos elementos que refletem importantes ações no sentido de acompanhar e/ou reagir a tendências que o setor tem sinalizado e que merecem grande atenção por parte das empresas do setor. Além disso, os demais elementos da base conceitual de OE foram confirmados, estando assim consolidados os elementos da categoria Competição em negócios, da dimensão Agressividade competitiva.

#### 5.2.5.4 Marketing

Nesta seção são abordados os elementos da **categoria Marketing, da dimensão Agressividade Competitiva**. De acordo com a base conceitual de OE, os elementos são 2, conforme ilustrado no Quadro 69.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Agressividade Competitiva	
	Categoria	Elementos
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Marketing	Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias. Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura.

**Quadro 69 – Elementos da categoria Marketing, da dimensão Agressividade Competitiva**

O texto que segue está organizado de acordo com esses dois elementos: **Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias e Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura**. Discorre-se sobre cada um deles, recorrendo às entrevistas realizadas com os 13 executivos.

##### **a) Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias;**

Com relação a esse elemento da dimensão Agressividade competitiva, algumas considerações podem ser feitas a partir do que se verificou nas entrevistas.

A forma mais utilizada para fazer marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias tem sido a participação dos entrevistados em feiras nacionais e internacionais. Apontam que o investimento em marketing deve ser feito dentro do mercado de atuação, que é onde ele de fato dá resultado.

Um dos executivos relata que costumam fazer marketing de novos produtos e de produtos que estão em laboratório em fase de testes estatísticos, como se fosse pré-venda. Estimulam o cliente a testar o produto e, na seqüência, o convidam para fazer um projeto em cima do novo produto.

Outras ações específicas são também apresentadas, com base nas falas dos entrevistados, que retratam a forma de divulgar a aplicação de projetos da empresa.

[...] focamos o desenvolvimentos de cases, a gente tem diversos projetos que viraram cases nacionais pra revistas, pra determinadas publicações, ou para o meio técnico também. A partir daí então a gente começa a trabalhar isso como sendo um marketing efetivo a serviço do produto e das inovações. (Executivo 3)

[...] o que nós temos procurado fazer é transmitir as experiências que a gente tem tido com outros clientes em determinadas verticais pra esse mercado, pega a nossa news, por exemplo, na recepção, é um pouco isso, entende? O cliente não leu a news só por ler, ele leu pra ver “ah vocês fizeram assim lá naquele mercado” aí outra empresa de energia de petróleo pensa e faz a mesma coisa, ou a outra empresa de serviços, ou a outra empresa de saúde, é uma lógica que a gente tem, dar esse approach, isso tem funcionado bem, tem sido uma coisa legal. (Executivo 9)

Outro entrevistado trata do marketing de forma mais geral, argumentando que a empresa está muito bem posicionada em termos de divulgação. Segundo ele, qualquer gestor de TI das maiores empresas do Brasil conhece a empresa. Em algumas pesquisas de Top of Mind, no segmento fábrica de software, a empresa é a mais lembrada do Brasil, inclusive na frente de gigantes mundiais. Em pesquisa com os maiores CIOs do Brasil, foi verificado que a grande maioria deles conhece a empresa como a principal. Esta posição favorável é resultado de uma série de ações.

Quando a gente fala de marketing especificamente, não só marketing, a gente puxa pra relacionamento, ou seja, agora ao meio-dia eu tenho uma reunião com um cliente, eu vou fazer uma reunião almoço, estou trazendo um diretor nosso de São Paulo pra se reunir com ele. Então nossa festa desse ano de 20 anos foi uma festa com Nando Reis, num teatro, com coquetel, então assim, a gente promove muitos eventos, a gente procura trazer conteúdo pros clientes, agora está se falando muito em SPED fiscal, então a gente fez um evento de SPED fiscal pros clientes, é uma coisa nova que tá aí, é uma obrigação, vai gerar uma série de obrigações pras empresas e isso é super importante. Então a gente está muito presente, o marketing nosso é diário, através de mailing, a gente tem uma revista própria, através de propagandas em revista Exame e outras revistas. O marketing é um negócio muito ativo, e também não é só uma área de marketing que faz, é a empresa, está no sangue do time também, então a gente faz isso dia-a-dia. A empresa promove, quando sai uma notícia nova a gente faz questão de divulgar pros nossos clientes, pro nosso mailing, e levar, eventualmente a gente leva e impresso pros nossos clientes, quando saiu o CMM5 nós levamos impresso lá um certificado CMM5 pros nossos clientes principais. (Executivo 6)

Conclui-se que é dado ênfase a novos produtos ou tecnologias, através da realização de marketing bem direcionado, especialmente em feiras do setor, o que potencialmente pode permitir à empresa, no caso de lançamento de novos produtos, conquistar parcelas de mercado antes que a concorrência coloque no mercado produtos similares.

**b) Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura**

Esse elemento da dimensão agressividade competitiva parece um tanto amplo, uma vez que trata de marketing, qualidade de produtos e serviços e de capacidade de manufatura.

O foco de abordagem adotado, o Marketing, é o proposto na base conceitual de OE dentro da dimensão agressividade competitiva, na categoria Marketing. Entende-se que diversos exemplos de marketing foram identificados nas entrevistas, que podem enquadrar-se nesse elemento da agressividade competitiva. Boa parte deles fala de um marketing mais institucional, conforme relatos dos executivos apresentados a seguir.

[...] a gente tem uma verba de marketing definida anualmente e uma parcela dela vai para um marketing mais institucional, mais de projeção da empresa e das suas ações não voltadas somente na área comercial. Mais é a questão de divulgação de fortalecimento de imagem, de market share, e de, digamos assim, inserção da marca e da empresa como um todo dentro de alguns segmentos econômicos que a gente quer atuar. (Executivo 3)

Hoje com essa área extremamente direcionada, nós temos uma vertical só na área de saúde, todo o nosso trabalho de qualquer forma de marketing, mídia e tudo mais é direcionado especificamente pra aquela área. Então a gente tem hoje mais trabalho em cima de revistas da Unimed, a Hospitalar que é uma revista que circula na área de saúde, são muito direcionados. E, pro mercado, pra estruturar as partes de visibilidade de mercado como um todo, além do posicionamento além do teu segmento, tu tem que ter uma visibilidade fora do segmento, porque é ali que te alavanca projetos junto a governo, te alavanca várias coisas, então tu tem que ter projeção também fora dali. Então hoje a gente tem uma assessoria de imprensa específica nossa que atua só na parte de estruturação de formatos de marketing: participação em eventos, participação de como a marca vai estar, em jornais, tudo isso, reportagens focadas no segmento, então tudo isso é a assessoria de imprensa e marketing nosso que toca. (Executivo 7)

Esse ano que a gente decidiu apostar um pouquinho mais na divulgação excepcional, contratamos uma assessoria de imprensa no final do primeiro semestre, passamos então a divulgar um pouco mais sobre o nosso trabalho, sobre as nossas conquistas em relação ao que a gente vinha praticando e também foi bem bacana. A empresa se tornou mais conhecida, nossos clientes também tiveram acesso a informações que não tinham, não faziam idéia dessa nossa presença, principalmente essa presença internacional e foi muito bacana acho que é um trabalho também complementar, é necessário. Hoje nós estamos um pouquinho mais agressivo nessa linha, fazendo algumas publicidades pontuais em alguns veículos, mas sempre focando a indústria que nós atuamos. Pontualmente tem uma coisa assim mais genérica pra área de economia ou tecnologia, mas 80% é focado pra oportunidades de indústria. Tanto é que nós participamos de feiras de turismo, onde então presentes os nossos potenciais clientes. (Executivo 8)

Percebe-se que algumas organizações tem feito um marketing mais institucional, mais corporativo, necessário em alguns contextos, dependendo do nicho de atuação, mas, normalmente, o marketing costuma ser bastante direcionado para o mercado específico de atuação da empresa.

\* \* \*

Considerando os elementos da dimensão Agressividade competitiva que fazem parte da categoria Marketing - Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias e Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura -, pode-se afirmar que ambos foram explicitados nas entrevistas, ou seja, repercutem nas organizações.

Para fins de aprimoramento da base conceitual de OE na categoria Marketing, da dimensão Agressividade competitiva, sugere-se que o segundo elemento seja renomeado, a fim de retratar os investimentos em marketing, seja o marketing institucional, seja o direcionado para alguma linha da empresa, sem focar em novos produtos ou tecnologias. Assim, o primeiro elemento foca o marketing de novos produtos ou tecnologias; e o segundo, o investimento no marketing em geral. Os dois poderiam ser focados num único elemento, mas, sugere-se que sejam mantidos os dois devido à importância de novos produtos ou tecnologias dentro do contexto de organizações de software. Sugere-se que o segundo elemento seja denominado **Investimentos agressivos em marketing**.



Tendo por base a análise das 13 entrevistas, considera-se que não há novos elementos a agregar nessa categoria da base conceitual de OE, mantendo-se os dois originalmente propostos, porém com o ajuste acima sugerido. O Quadro 70 apresenta os elementos de agressividade competitiva da categoria marketing após a análise das entrevistas.

Dimensão da OE	Elementos da dimensão Agressividade Competitiva	
	Categoria	Elementos
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Marketing	Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias. <b>Investimentos agressivos em marketing.</b>

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

**Quadro 70 – Elementos da categoria Marketing, da dimensão Agressividade Competitiva, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

A categoria Marketing não recebeu novos elementos, mas houve ajustes, que permitem direcionar melhor as ações de marketing na dimensão Agressividade competitiva. Percebe-se que é mais comum fazer investimentos em marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias, do que no marketing em geral, remetendo, de certa forma, ao foco sobre a inovação. De qualquer forma, nessa categoria, Marketing, ficaram dois elementos com focos distintos, para melhor guiar ações no sentido de desenvolvê-la.

#### 5.2.5.5 Consolidação dos elementos da dimensão Agressividade Competitiva

Concluindo a análise da dimensão Agressividade competitiva, da orientação empreendedora, cabem algumas considerações sobre como ela repercute nas organizações, tendo como base as entrevistas com os 13 executivos, bem como a base conceitual de OE, adotado para o estudo, no que se refere à dimensão Agressividade competitiva.

Com base nos dados coletados nas entrevistas, ficou claro que a dimensão Agressividade competitiva da orientação empreendedora repercute, de forma diferente, nas 13 empresas. O objetivo dessa análise de dados não foi quantificar, nem verificar a intensidade com que essa dimensão repercute nas organizações,

mas dar-se conta de que há práticas efetivas relativas à dimensão Inovatividade, que retratam os diferentes elementos e categorias que compõem essa dimensão.

Traçando um panorama dessa dimensão nas organizações, pode-se afirmar que existe um forte olhar sobre a concorrência, retratada na categoria Reação à concorrência. Visa mover-se em função de suas ações, ou mesmo aprender com a concorrência para então agir. Há um posicionamento agressivo e competitivo por boa parte das organizações, e, algumas vezes, mas com menor incidência, uma postura de desqualificar os competidores. No que se refere à categoria Competição financeira, há a postura de buscar posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade e com ações de redução de preço. Essa postura ocorre somente em situações em que realmente se faz necessário, não sendo a diretriz da maioria das empresas. Já em relação à categoria Competição em negócios, há bem mais situações evocadas pelos executivos, que retratam uma postura no sentido de reagir às tendências do mercado, isto é, de copiar práticas de competidores de sucesso e até mesmo usar métodos de competição não convencionais. Finalmente, no que se refere à categoria Marketing, há um indicativo mais forte no sentido de fazer marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias, e, com menor incidência, é manifestado o investimento agressivo em marketing.

A presença dos elementos da dimensão Agressividade competitiva nas organizações é ilustrada ao longo da seção 5.2.5, com diversos exemplos que retratam práticas efetivas, relativas a essa dimensão da orientação empreendedora, bem como opiniões dos executivos a respeito. Tais práticas possibilitaram confirmar os elementos da base conceitual de OE da dimensão Agressividade competitiva, fazer eventuais ajustes em alguns visando aprimoramento, agregar novos elementos identificados a partir das entrevistas e assim consolidar um conjunto de elementos da dimensão Agressividade competitiva da orientação empreendedora, com base na literatura e na prática efetiva explicitada pelos executivos.

O Quadro 71 apresenta a dimensão Agressividade competitiva da orientação empreendedora, com suas categorias e elementos, consolidada. Os elementos em grafia preta faziam parte da base conceitual de OE adotada no estudo e foram evocados com maior ocorrência nas entrevistas. Os elementos com grafia vermelha também já constituíam a base conceitual, mas foram evocados com menor

ocorrência. Finalmente, os elementos em azul foram propostos a partir da análise das entrevistas, como novos elementos a agregar à base conceitual de OE.

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

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

**Quadro 71 – Dimensão Agressividade Competitiva, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Percebe-se que diversos elementos da dimensão Agressividade competitiva foram evocados com menor ocorrência nas entrevistas, e, supostamente, repercutem com menor intensidade nas organizações, sugerindo que diversos aspectos podem ser desenvolvidos no sentido de potencializar essa dimensão da orientação empreendedora.

Cabe ressaltar que a base conceitual foi enriquecida com o incremento de elementos relevantes para a dimensão Agressividade competitiva da orientação empreendedora nas organizações, a partir do contexto estudado. Os dois novos elementos, Atuação por meio de novas formas organizacionais e Ações de internacionalização, foram apontados com base em tendências verificadas no setor foco do estudo e em ações já em desenvolvimento nas organizações, merecendo destaque na base conceitual de OE.

Isso posto, considera-se a dimensão Agressividade competitiva e seu conjunto de categorias e elementos da base conceitual de OE consolidada. Cabe lembrar que os diversos exemplos relatados ao longo das seções 5.2.1.1 a 5.2.1.4

retratam práticas efetivas da dimensão Agressividade competitiva da OE e podem ser úteis como conhecimento e experiência no contexto de organizações de software.

### **5.2.6 A base conceitual de OE, suas dimensões, e a consolidação de suas categorias e elementos**

Finalizando esse capítulo de análise dos dados, esta seção apresenta a consolidação das categorias e elementos componentes da base conceitual de OE, tendo como base a literatura e a análise das entrevistas realizadas com 13 executivos de organizações de software do RS.

A ampla revisão bibliográfica sobre o tema OE permitiu que fossem identificadas as dimensões, Inovatividade, Assunção de riscos, Proatividade, Autonomia e Agressividade competitiva, que, por sua vez, são constituídas de elementos que as caracterizam. Um primeiro esforço intelectual de consolidação da literatura resultou no Quadro 12, apresentado no final da seção 2.4, como a primeira versão da base conceitual de OE, constituído da OE, suas dimensões e elementos.

Visando testar a aplicabilidade da base conceitual para observar a OE em organizações, foi realizado um estudo piloto que resultou no aprimoramento de alguns elementos das dimensões da OE, mas, sobretudo, na caracterização dos elementos dentro das dimensões, ou seja, os elementos de cada uma das 5 dimensões da OE foram agrupados por afinidade, visando melhor situá-los no contexto organizacional, a fim de facilitar a verificação junto aos entrevistados. Assim, uma nova versão da base conceitual de OE foi apresentada no Quadro 13, seção 2.5.1, com categorias agregadas, constituindo assim a OE, suas dimensões, categorias e elementos. Nesta etapa, houve a primeira contribuição do estudo, à medida que se enriqueceu a base conceitual de OE com a definição de categorias, deixando-a mais estratificada, com diferentes níveis, ou seja, as dimensões, categorias e elementos.

Tal base conceitual então serviu de fundamento para a realização da pesquisa junto aos 13 executivos de organizações consideradas empreendedoras. Como resultado, ao longo da seção 5.2, foi possível apresentar práticas efetivas de OE realizadas nas organizações, e, a partir de tais práticas, confirmar os elementos propostos na base conceitual, uma vez que repercutem nas organizações. Além disso, também foram feitos alguns ajustes na base conceitual de OE, como, por exemplo, a fusão de elementos, renomeação de elementos e, sobretudo, inclusão de novos elementos retirados das entrevistas, na base conceitual.

Assim, o Quadro 72 apresenta a base conceitual de OE, suas dimensões e as categorias e elementos, agora consolidados a partir da literatura e das entrevistas com os 13 executivos do setor de software. Alguns elementos foram evocados com maior ocorrência nas entrevistas, de certa forma fortalecendo o elemento na base conceitual, identificados no quadro com grafia preta. Por outro lado, outros foram evocados com menor ocorrência, atenuando alguns elementos da base conceitual, identificados no quadro com grafia vermelha. Além disso, novos elementos foram agregados, os quais podem ser identificados no quadro por meio da grafia azul.

Dimensão da OE	Elementos das dimensões da Orientação Empreendedora	
	Categorias	Elementos
INOVATIVIDADE	Produtos e serviços	Novos produtos/serviços. <b>Novas linhas de produtos/serviços.</b> 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. <b>Inovação em mercado.</b> <b>Novos modelos de negócios</b>
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação. <b>Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica.</b> 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	Engajar e apoiar 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.
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	<b>Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões.</b> Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais. <b>Assumir risco pessoal.</b>
	Risco financeiro	<b>Postura de assumir risco financeiro.</b>
	Risco em negócios	Postura de assumir risco em negócios. <b>Ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.</b>
PROATIVIDADE	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. <b>Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem.</b> <b>Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades.</b> <b>Tendência a iniciar ataques competitivos.</b> 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. <b>Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida</b>
	Flexibilidade tecnológica	Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços. <b>Múltiplas tecnologias</b> <b>Habilidade das pessoas em termos tecnológicos.</b>

Dimensão da OE	Elementos da dimensões da Orientação Empreendedora	
	Categorias	Elementos
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. <i>Práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor.</i>
	Ação independente	Pensamento criativo e estímulo a novas idéias. Cultura que promova o pensamento e a ação independente.
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	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. <i>Atuação por meio de novas formas organizacionais.</i> <i>Ações de internacionalização.</i>
	Marketing	Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias. <i>Investimentos agressivos em marketing.</i>

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

**Quadro 72 – Base conceitual de Orientação Empreendedora, suas dimensões e a consolidação de suas categorias e elementos, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Cabe considerar que os novos elementos foram agregados à base conceitual de OE em decorrência de aspectos que se destacaram ao longo das entrevistas, e, via de regra, representam tendências do setor, ações em desenvolvimento pelas empresas, mas que não estavam contempladas na base conceitual, e elementos considerados importantes pelos executivos sobre as dimensões da OE e que ainda não eram contemplados de forma mais enfática na base conceitual de OE.

\* \* \*

O próximo capítulo apresenta as considerações finais do estudo, contribuições e sugestões de pesquisa futura.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância do empreendedorismo no contexto de gestão das organizações, e, de modo mais específico, considerando que a orientação empreendedora pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização, segundo sinalizações da literatura, esse estudo teve como principal motivação o interesse em fornecer subsídios para guiar ações visando a orientação empreendedora, e conseqüentemente, contribuir com a gestão das organizações e com o desenvolvimento de literatura a esse respeito.

Para finalizar o estudo, considerando os objetivos propostos, alcançados, nessa parte inicial do capítulo, vale retomá-los e fazer breves considerações acerca das etapas de realização deles. Na seqüência, são apontadas contribuições do estudo (seção 6.1) e finaliza-se com sugestões de pesquisas futuras (seção 6.2).

O primeiro objetivo específico proposto no estudo - Adotar uma base conceitual para estudar a orientação empreendedora, suas dimensões e elementos nas organizações, consolidando-a a partir da literatura - guiou a realização de todo o trabalho, fundamentado em revisão bibliográfica de artigos indexados sobre orientação empreendedoras e suas dimensões, Inovatividade, Assunção de riscos, Proatividade, Autonomia e Agressividade competitiva. Com base na literatura, foi possível constituir uma base conceitual de OE contemplando as 5 dimensões e os elementos de cada dimensão. Na seqüência, buscou-se a confirmação da utilidade da base conceitual para observar a OE em organizações, por meio de estudo piloto com 2 executivos de organizações de software. A base conceitual de OE resultante foi adotada para o estudo.

O segundo objetivo específico - Identificar práticas efetivas de orientação empreendedora em organizações de software - foi cumprido por meio de entrevista em profundidade com 13 executivos de organizações de software do RS, criteriosamente selecionados, de empresas que se destacam no setor em termos de empreendedorismo. As entrevistas permitiram levantar uma série de práticas efetivas de OE nas organizações, que refletem os elementos das 5 dimensões da base conceitual de EO, e possibilitaram a consolidação dos elementos.



O terceiro objetivo específico - Enriquecer a base conceitual de OE a partir das práticas efetivas identificadas - foi realizado a partir da análise dos dados coletados nas entrevistas, que permitiram confirmar os elementos das dimensões da OE previamente elencados na base conceitual a partir da literatura; fazer alguns ajustes na base conceitual visando ao seu aprimoramento; e, sobretudo, os dados coletados permitiram agregar à base conceitual novos elementos identificados a partir das práticas efetivas de OE, explicitadas pelos executivos entrevistados.

O quarto e último objetivo específico - Agrupar os elementos em categorias que permitam melhor discutir e organizar as ações - foi atingido na medida em que os elementos das dimensões da OE foram agrupados em categorias segundo sua afinidade, para melhor situá-los no contexto organizacional. O agrupamento em categorias permite que os elementos sejam visualizados de forma agregada, a fim de facilitar a discussão e a reflexão a respeito deles, bem como o planejamento de ações visando a OE nas organizações.

O estudo conclui com a proposição de um conjunto consolidado de elementos e de categorias agregadoras, que enriquece e detalha a base conceitual de OE e possibilita guiar ações visando a OE em organizações de software. Esse conjunto de elementos foi consolidado a partir da literatura e, sobretudo, da prática efetiva de OE nas organizações a partir das entrevistas com os executivos. Com as categorias e elementos, a base conceitual de OE permite visualizar as dimensões da OE, subdivididas em categorias, que por sua vez reúnem elementos, que, na essência, refletem o exercício prático da OE nas organizações.

A seguir, são abordadas as contribuições do estudo.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O estudo oferece contribuições para o meio acadêmico e para a prática gerencial. Em termos acadêmicos, a principal contribuição é o enriquecimento e o detalhamento da base conceitual de OE, com suas dimensões, e sobretudo a proposição de categorias [agregações] e a consolidação de seus elementos, tendo

como base a literatura e a prática efetiva de OE em organizações. A base conceitual de OE com as categorias e os elementos consolidados resultantes deste trabalho, pode ser adotada como referência em estudos sobre OE, sobre suas dimensões separadamente, e sobre o desenvolvimento desse comportamento em organizações. Ele também contribui com o debate sobre empreendedorismo em nível organizacional, bem como motiva a busca por esse comportamento.

Em termos de contribuição para a prática de gestão das organizações, o estudo oferece subsídios para executivos, empresários, gestores de organizações de software, à medida que apresenta um referencial para auxiliar na compreensão da OE, servindo de guia para os que desejam focar o desenvolvimento de tal comportamento nas organizações. Estando a base conceitual de OE constituída por dimensões, categorias e elementos consolidados, os gestores podem mais facilmente avaliar as organizações em termos desses aspectos, a fim de obter subsídios que guiem ações visando a OE.

Ao longo do estudo também são apresentados diversos exemplos de práticas efetivas de OE nas organizações, coletados das entrevistas, que retratam diferentes experiências e aprendizados de executivos de organizações de software e que podem ser úteis como conhecimento e experiência no contexto de organizações de software.

O estudo para consolidação do conjunto de elementos da base conceitual de OE permitiu a aproximação entre teoria e prática, uma vez que se confirmou na prática gerencial o que a teoria aponta sobre OE, no que se refere às dimensões e elementos. Isso mostra que a teoria pode dar suporte para o desenvolvimento da prática gerencial no que se refere à OE. Também se está agregando em termos de produção do conhecimento, uma vez que são propostas categorias, que são agregados novos elementos à base conceitual e que é consolidado um conjunto de elementos, enriquecendo a teoria com a prática.

No momento em que se foi a campo para verificar como a OE repercute nas organizações através das entrevistas com os executivos, visando a consolidação do conjunto de elementos, diversos ajustes foram feitos na base conceitual de OE adotada: novos elementos foram agregados; alguns, cuja frequência menor foi identificada, foram mantidos, mas sinalizados como atenuados para ilustrar esse fato; outras partes foram mantidas como na base conceitual original, uma vez que

nada de adicional foi constatado. Ainda, alguns elementos tiveram ajustes de nomenclatura, com o objetivo de melhor refletir a prática organizacional. Houve, também, junção e divisão de elementos. O Quadro 73 resume essa evolução para consolidação do conjunto de elementos.

Dimensões da OE	Categorias	Elementos da base adotada	Evolução dos elementos			Elementos consolidados
			Mantidos	Atenuados	Novos	
Inovatividade	Produtos e serviços	4	3	1	1	5
	Processos	1	2	1	1	4
	Recursos financeiros	4	3	1	1	5
	Pessoas	1	1	-	1	2
	Criatividade	2	1	-	1	2
	Diferenciação	1	1	-	-	1
<b>Total - Inovatividade</b>		<b>13</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>19</b>
Assunção de riscos	Risco geral	3	3	-	1	4
	Risco na decisão	4	2	2	-	4
	Risco financeiro	1	-	1	-	1
	Risco em negócios	2	1	1	-	2
<b>Total - Assunção de riscos</b>		<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
Proatividade	Monitoramento do ambiente	6	5	-	-	5
	Atitude de antecipação	7	3	3	-	6
	Participação e resolução de problemas	3	2	1	-	3
	Flexibilidade tecnológica	3	1	2	-	3
<b>Total - Proatividade</b>		<b>19</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>17</b>
Autonomia	Equipe	4	4	-	-	4
	Centralização	3	3	-	-	3
	Intraempreendedorismo	2	2	-	1	3
	Ação independente	3	2	-	-	2
<b>Total - Autonomia</b>		<b>12</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
Agressividade competitiva	Reação à concorrência	4	2	2	-	4
	Competição financeira	4	2	1	-	3
	Competição em negócios	3	2	1	2	5
	Marketing	2	1	1	-	2
<b>Total - Agressividade competitiva</b>		<b>13</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>14</b>
<b>TOTAL DE ELEMENTOS DE OE</b>		<b>67</b>	<b>46</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>73</b>

**Quadro 73 – Evolução para consolidação dos elementos da base conceitual de OE**

Quantificando a evolução dos elementos da base conceitual de OE, temos o seguinte quadro: dos 67 elementos originalmente propostos, 46 foram mantidos, posto que foram evocados com relativa ocorrência pelos entrevistados e 18 desses elementos foram mantidos, mas atenuados, pois foram evocados com menor ocorrência nas entrevistas. Vale ressaltar que o enriquecimento mais significativo foi a agregação de 9 novos elementos à base conceitual de OE, que emergiram da análise das entrevistas.

Lançando um rápido olhar sobre a evolução dos elementos da base original para o conjunto consolidado de elementos, chama atenção a dimensão Inovatividade, que teve maior número de novos elementos agregados, num total de 5. A presença e/ou a prática dessa dimensão é a que mais se destaca nas organizações, de acordo com o relatado pelos executivos. De 13 elementos originais, 19 passaram a compor o conjunto consolidado, tendo sido agregados 5, enquanto 3 foram atenuados (também houve divisão e junção de elementos). É a dimensão que mais elementos apresenta, possivelmente pelo fato de ser aquela mais praticada pelas organizações de software.

A dimensão Autonomia se destaca por não ter nenhum elemento atenuado; todos foram evocados com relativa ocorrência pelos entrevistados, sugerindo que ela faz sentido e, por isso, é praticada de forma mais ou menos homogênea nas organizações, o que não quer dizer que ela seja mais praticada que as demais dimensões. Já as dimensões Assunção de riscos, Proatividade e Agressividade competitiva tiveram diversos elementos atenuados, sinalizando que uma parte dos elementos foi evocada com maior e outra com menor ocorrência pelos entrevistados, o que sugere que alguns elementos são melhor desenvolvidos que outros nas organizações. Potencialmente, os elementos atenuados tratam-se de aspectos que merecem maior atenção.

Uma outra representação da base conceitual de OE com as categorias definidas e os elementos consolidados é apresentada no Quadro 74, com o objetivo de melhor ilustrá-la no contexto das organizações cujos executivos foram entrevistados. Nela, as categorias das dimensões da OE são coloridas segundo a representação de um semáforo, a fim de ilustrar, de forma bastante subjetiva, como elas repercutem nas organizações. As coloridas de verde tiveram a maior parte dos elementos evocados com maior ocorrência nas entrevistas; as coloridas de vermelho tiveram a maior parte dos elementos evocados com menor ocorrência e as coloridas de amarelo representam um patamar intermediário entre ambas. Na última coluna estão os elementos consolidados, com a notação de cores padrão: grafia azul representa novo elemento; grafia preta, elementos da base original evocados com maior ocorrência nas entrevistas; grafia vermelha, elementos da base original evocados com menor ocorrência nas entrevistas.

Dimensões	Elementos das dimensões da Orientação Empreendedora	
	Categorias	Elementos
INOVATIVIDADE	Produtos e serviços	Novos produtos/serviços. <b>Novas linhas de produtos/serviços.</b> 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. <b>Inovação em mercado.</b> <b>Novos modelos de negócios</b>
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação. <b>Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica.</b> 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	Engajar e apoiar 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.
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco geral	Organização caracterizada por comportamento de assumir riscos. Operações e projetos geralmente caracterizados como de alto risco. Forte tendência para projetos de alto risco. <b>Postura de assumir riscos calculados.</b>
	Risco na decisão	<b>Preferência dos gestores por agir com ousadia nas tomadas de decisão.</b> Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais. <b>Postura de assumir risco pessoal.</b>
	Risco financeiro	<b>Postura de assumir risco financeiro.</b>
	Risco em negócios	Postura de assumir risco em negócios. <b>Ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.</b>
PROATIVIDADE	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. <b>Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem. Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades. Tendência a iniciar ataques competitivos.</b> 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. <b>Elimina operações em avançados estágios do ciclo vida.</b>
	Flexibilidade tecnológica	Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços. <b>Múltiplas tecnologias. Habilidade das pessoas em termos tecnológicos.</b>
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. <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.
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Reação à concorrência	Mover-se em função das ações dos concorrentes. <b>Responder agressivamente às ações dos concorrentes.</b> Empresa muito agressiva e intensamente competitiva. <b>Tipicamente adota uma postura muito competitiva, desqualificando os competidores.</b>
	Competição financeira	Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Corta preços para aumentar participação no mercado. <b>Coloca preços abaixo da competição.</b>
	Competição em negócios	<b>Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva.</b> Cópia 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	Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias. <b>Investimentos agressivos em marketing.</b>

Legenda 1 - grafia azul=novo elemento, grafia outra cor=elementos da base original evocados com maior (preta) ou menor (vermelha) ocorrência nas entrevistas.

Legenda 2 - 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 amarelo=igual quantidade de elementos evocados com maior e com menor ocorrência.

**Quadro 74 – Base conceitual de Orientação Empreendedora, com categorias e elementos consolidados, e a representação das categorias das dimensões no contexto estudado**

Observando o Quadro 74, o que de imediato chama atenção são as dimensões Inovatividade e Autonomia, cujas categorias aparecem todas em verde, sinalizando, a priori, serem as dimensões mais bem desenvolvidas nas organizações cujos executivos foram entrevistados. Todas as categorias de uma dimensão sinalizadas com verde significa que a maior parte dos elementos foram evocados com maior ocorrência nas entrevistas. Entretanto, não significa que tal dimensão seja a mais importante no contexto estudado. Pela percepção que se teve a partir das entrevistas com os executivos, a inovatividade talvez seja a dimensão da OE mais relevante no contexto das organizações estudadas. Sem dúvida, todos os entrevistados a consideram de grande importância.

Já as dimensões Assunção de riscos e Proatividade apresentam uma categoria sinalizada de vermelho, o que indica que a maior parte dos elementos foram evocados com menor ocorrência nas entrevistas. Em ambas dimensões evidencia-se certa disparidade entre as categorias, posto que as 3 cores - verde, amarelo e vermelho - sinalizam as categorias, o que sugere que algumas empresas apresentam tais categorias e respectivos elementos mais desenvolvidos que outras. Também notam-se indícios de que alguns elementos são muito pouco desenvolvidos na maior parte das organizações. Um olhar mais aprofundado sobre esses aspectos pode trazer contribuições para as organizações que participaram do estudo, podendo, as mesmas, passarem a atuar com vistas a elementos pouco desenvolvidos.

A dimensão Agressividade competitiva, por sua vez, também sinaliza que há espaço para ser melhor desenvolvida posto que algumas categorias estão sinalizadas de amarelo. Uma percepção geral sobre as entrevistas, permite apontar situações extremas: empresas que se consideram muito agressivas, especialmente na área comercial; executivos que manifestam claramente a necessidade de um comportamento mais agressivo no mercado. Neste último caso, um olhar sobre os elementos e categorias dessa dimensão, bem como sobre as práticas a respeito evidenciadas ao longo do texto, podem trazer subsídios para melhor desenvolver tal dimensão da OE.

Embora a análise do Quadro 74 seja sumária e bastante 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 não repercutem. 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.

Outro aspecto que merece atenção das organizações são os novos elementos que emergiram das entrevistas. A prática e experiência dos executivos possibilitou identificar elementos relevantes do contexto de organizações de software. Via de regra, os novos elementos retratam: a) tendências do setor que merecem maior atenção por parte das organizações: Produtos globais, Novos modelos de negócios, Atuação por meio de novas formas organizacionais, Ações de internacionalização; b) práticas já desenvolvidas por algumas empresas e que retratam a busca de recurso/parceria externa para o desenvolvimento de atividades importantes no contexto de OE: Recursos financeiros para inovação obtidos de fontes externas, Parcerias desenvolvidas para atividades de inovação; e, c) práticas consideradas importantes pelos executivos no que se refere ao desenvolvimento de comportamento e à postura de ação das pessoas: Práticas estabelecidas para desenvolvimento da criatividade, Práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor, Postura de assumir riscos calculados.

A dimensão Proatividade foi a única que não foi enriquecida com novos elementos. Ainda assim, ela é a segunda com maior número de elementos consolidados, depois da dimensão Inovatividade. Esse dado sinaliza que a literatura já está razoavelmente madura no que se refere a essa dimensão. Em contraponto, a dimensão Inovatividade foi a que mais agregou elementos, o que não quer dizer que a literatura não esteja madura, posto que existe vasta literatura sobre inovatividade e inovação. Talvez seja a dimensão, entre as 5, que conta com mais vasta literatura. Possivelmente, características do setor foco do estudo, onde a inovação é sinalizada como bastante importante, tenham contribuído para o surgimento de novos elementos na dimensão Inovatividade.

O conjunto consolidado de elementos resultante desse estudo trás algumas características peculiares às organizações de software. Aparentemente, os novos elementos Produtos globais, Novos modelos de negócios, Atuação por meio de novas formas organizacionais e Ações de internacionalização parecem ser os mais

fortemente ligados às organizações de software, posto que retratam tendências do setor. O mesmo pode ser sugerido para a maior presença da dimensão inovatividade, que também parece ter forte ligação com o setor de software. A sinalização dos elementos identificados com maior ocorrência ou com menor ocorrência (atenuados), bem como o surgimento dos novos elementos também parecem refletir características do setor, posto que, uma vez que a base conceitual fosse utilizada para estudar outros setores, acredita-se que tais elementos poderiam ter outra configuração.

As organizações de software que participaram do estudo têm neste documento um importante referencial em termos teóricos, considerando a base conceitual de OE enriquecida com o conjunto consolidado de elementos e as categorias agregadoras. Uma reflexão sobre as dimensões, as categorias e os elementos da OE permite guiar ações visando a OE. Além disso as diversas práticas efetivas de OE que constam ao longo do texto também aportam conhecimento e experiência a respeito de organizações de software.

Porfim, uma vez que a base conceitual de OE foi cotejada com a prática efetiva das organizações e enriquecida com os elementos consolidados e com as categorias agregadoras, ela pode ser considerado mais consistente, com interessante potencial de contribuição para os meios acadêmico e prático.

Ao final deste estudo é importante considerar que este documento continua sendo matéria-prima para a realização de estudos na sequência. Seria possível fazer um texto mais enxuto, com um novo ciclo de refinamento do documento, sobretudo, do capítulo 5.2, que é a análise dos resultados sobre as dimensões da OE. No entanto, a exaustão foi opção deliberada, para não perder riqueza potencial em termos de produção decorrente da tese.

Também vale ressaltar que os resultados poderiam estar mais relacionados com a literatura, mas com a realização de um trabalho mais exaustivo em termos de análise de dados, esse é um compromisso que será realizado nos artigos que serão enviados para revistas.

Ao mesmo tempo isso é uma peculiaridade e uma qualidade deste estudo, que produziu uma riqueza de dados com potencial de exploração, tanto no sentido de resultado concreto acadêmico com potencial para produção decorrente, como também no sentido de que cada dimensão está aportando conhecimento,



experiência, depoimento para que outros empresários ou leitores possam dali tirar ensinamentos úteis à sua atividade ou à atividade da sua organização.

Para concluir, vale ressaltar que o estudo também proporcionou contribuições importantes para a autora no processo de doutoramento e também para a equipe envolvida. Além do aprendizado no desenvolvimento da pesquisa como um todo, foi possível publicar artigos decorrentes do estudo quando ainda em desenvolvimento e apresentar trabalhos em congressos. A experiência do doutorado foi rica, com possibilidade de atuação como professora assistente, de convívio com grupos de pesquisa, de coordenação de atividades de bolsistas de iniciação científica, de participação da equipe que coordenou a retaguarda de dois eventos importantes para a comunidade, o IFBAE 2007 e o Quanti & Quali 2008, entre outras atividades, todas de grande valia na formação profissional.

## 6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A temática incitada pela questão de buscar elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora nas organizações possibilita diversas outras ideias de pesquisa.

Uma delas seria a de utilizar a base conceitual de OE com os elementos consolidados, ou seja, resultantes deste trabalho, para estudar outros setores de atividade. Acredita-se, contudo, que tanto os novos elementos como os elementos atenuados sejam característicos do setor de software. Nesse sentido, o estudo em outros setores poderia, eventualmente, apontar outros elementos como atenuados, bem como poderia permitir que novos elementos emergissem da prática.

Uma outra seria usar o conjunto consolidado de elementos para aplicá-lo num estudo quantitativo em empresas do mesmo setor, mas com um universo de abrangência nacional e com a tutela de um organismo com força política capaz de mobilizar os empresários para uma participação massiva.

Uma outra possibilidade seria escolher uma organização notadamente empreendedora e usar a base conceitual de OE para realizar um estudo longitudinal em profundidade, com triangulação de dados, etc.

Tanto a literatura como alguns executivos apontam a relação da OE da organização com o comportamento dos gestores. Nesse sentido, outra idéia de estudo seria avaliar o perfil empreendedor do principal gestor, ou mesmo das pessoas chave na gestão da organização e então relacioná-la com a OE da organização, considerando os elementos consolidados por este estudo.

Também se poderia realizar estudo seguindo a linha que a literatura tem apontado sobre o fato de que organizações com uma maior OE tendem a ter um melhor desempenho. Para isso seria necessário mensurar a OE em organizações e sua relação com o desempenho.

## REFERÊNCIAS

AMABILE, Teresa M. *et al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, october, 1996.

ANDRIOTTI, Fernando Kuhn. **Informações informais na monitoração do ambiente organizacional**: um estudo exploratório no setor de TI. 2008. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, Grace Vieira; LACOMBE, Beatriz Maria Braga. Gestão, inovação e competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BERTERO, Carlos Osmar. Nota Técnica: Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p.134-136.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CARVALHO JÚNIOR, Armando Mariante. A política industrial e o BNDES. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 23, p. 17-28, junho 2005.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHEN, Ming-Jer; HAMBRICK, Donald 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.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. 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.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNELIUS, Barbara; LANDSTRÖM, Hans; PERSSON, Olle. Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 375-398, abril 2006.

COSTA, Ricardo Simm. **Processo de compra corporativa de software**: um estudo exploratório dos atributos que influenciam na decisão. 2007. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

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

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis Patrick. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis Patrick. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

COVIN, Jeffrey G.; MILES, Morgan P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.

COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis Patrick. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-82, January 2006.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design**. Thousand Oaks, California, EUA: Sage Publications, 1998.

CRUZ, Rosane. **Valores dos empreendedores e inovatividade em pequenas empresas de base tecnológica**. 2005. 206 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

CUNNINGHAM, J. Barton; LISCHERON, Joe. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1; p. 45-61, January 1991.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

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

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. Tom. 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, Gregory G.; LUMPKIN, G. Tom ; COVIN, Jeffrey 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.

DAFT, Richard; WEICK, Karl E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 45, n. 4, p. 73-86, 2005.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p.105-133.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOSI, Giovanni. 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, Deborah. Organizando para a inovação. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 337-360.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril/junho 1999.

FRANKFORT-NACHMIAS, Chava; NACHMIAS, David. **Research methods in the social sciences**. 5. ed. New York: St. Martin's Press, 1996.

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

FREIRE, Emerson; BRISOLLA, Sandra de Negraes. A Contribuição do Caráter “Transversal” do Software para a Política de Inovação. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 1, p. 97-125, Jan./Jun. 2005. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/revista\\_brasileira\\_inovacao/setima\\_edicao/contribuicao\\_carater.pdf](http://www.finep.gov.br/revista_brasileira_inovacao/setima_edicao/contribuicao_carater.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2008.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; MARTENS, Cristina Dai Prá (org.). **Livro de casos do Quanti & Quali 2008**: I Encontro Brasileiro sobre Pesquisa e Análise de Dados Quantitativos e Qualitativos [anais]. Canoas: Sphinx Brasil (distrib.), 2008. (CD com e-book pdf de 342p. e livro-resumo 74p.)

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; MARTENS, Cristina Dai Prá **Notas resultantes da discussão orientador-orientando**. Porto Alegre: Janeiro, 2009.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; MOSCAROLA, Jean. **Análise de dados quantitativos e qualitativos**: casos aplicados usando o Sphinx®. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

FRISHMMAR, Johan; HÖRTE, Sven Åke. The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 19, n. 6, p. 765-788, november 2007.

GALIMBERTI, Maurício Floriano; PREVOT, Frederic. Fatores de sucesso na internacionalização ativa de PMEs do setor de *software* e serviços correlatos: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GRÉGOIRE, Denis 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, Willian D.; GINSBERG, Ari. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 5-15, 1990.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette; MOREAU, Eliane. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

IDC (International Data Corporation). **Brasil sobe para a 12ª posição no ranking mundial de TI**. O Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/tecnologia/informatica/noticias/2006/jun/29/126.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2006.

IRELAND, R. Duane; REUTZEL, Christopher R.; WEBB, Justin W. Entrepreneurship research in AMJ: what has seen published, and what might the future hold? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 556-564, august 2005.

KNIGHT, Gary. A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 3, p. 213-225, may 1997.

KREISER, Patrick M.; MARINO, Loius D.; WEAVER, K. Mark. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation Scale: a multi-country analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 26, n. 4, p. 71-94, june 2002.

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

LEE, Allen S., LIEBENAU, Jonathan; DeGROSS, Janice. 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.

LUCIANO, Edimara Mezzomo **Consolidação de componentes de modelos de negócios para o comércio eletrônico de produtos virtuais**. 2004. 254 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Comércio eletrônico de produtos virtuais: definição de um modelo de negócios para a comercialização de software**. 2002. 56 f. Projeto de Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

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

LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory 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.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTENS, Cristina Dai Prá, FREITAS, Henrique Melo Rodrigues de. Empreendedorismo e desenvolvimento de micro e pequenas empresas: proposição de um modelo baseado na Internet para estimular a orientação empreendedora. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 3., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006.

MARTENS, Cristina Dai Prá, FREITAS, Henrique Melo Rodrigues de. Na busca de um protocolo para facilitação da orientação empreendedora nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007.

MARTENS, Cristina Dai Prá, FREITAS, Henrique Melo Rodrigues de. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **GESTÃO.ORG – REVISTA ELETRÔNICA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL**, Pernambuco, v. 6, n. 1, p. 90-108, Jan./Abr. 2008.

MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique Melo Rodrigues de; ANDRES, Rafael. Proposições preliminares para facilitar o empreendedorismo em organizações de TI. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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

MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: Realização e Progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.



MELO, Paulo Roberto Sousa; BRANCO, Carlos Eduardo Castello. **Setor de Software: Diagnóstico e Proposta de Ação para o BNDES**. BNDES Setorial 5 - março de 1997, p. 111-127. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/sofset02.pdf>> Acesso em: 18 jan. 2008.

MELLO, Sergio Carvalho Benício de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza. Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino (org.) **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 162-178.

MELLO, Sergio C. *et al.* Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

MESSEGHEM, Karin. Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 2, p. 197-212, May 2003.

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

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

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p.921-933, May 1978.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-26, Jan./Mar. 1982.

MINGERS, Jonh. The paucity of multimethod research: a review of the information systems literature. **Information Systems Journal**, v. 13, n. 3, p. 233-249, July 2003.

MINTZBERG, Henry. Strategy making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, Henry, AHLMSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

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

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

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

MYERS, Michael D. Qualitative Research in Information Systems. **MISQ Discovery**, Jun, 1997. Disponível em: <[http://www.misq.org/discovery/MISQD\\_isworld/index.html](http://www.misq.org/discovery/MISQD_isworld/index.html)>. Acesso em: 30 dez. 2006.

NUNES, Arthur Pereira. Política industrial e tecnológica: *software* e serviços. **Seminário FINEP**, Rio de Janeiro, 13, fev. 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)>. Acesso em: 18 jan. 2008.

OLIVEIRA, Mirian. **Indicadores para tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo: a percepção dos principais intervenientes**. 1999. 309 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

ORLIKOWSKI, Wanda J; BARLEY, Stephen R. Technology and institutions: what can research on information technology and research on organizations learn from each other? **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v. 25, n. 2, p. 245-265, June 2001.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

PENROSE, Edith Tilton. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

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

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. Survey Research in Management Informations Systems: An Assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-106, 1993.

**POLO RS – Agência de Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.polors.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2006.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique Melo Rodrigues de. Pela aplicabilidade – com maior rigor científico dos estudos de caso em sistema de informações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

PRETORIUS, Marius; MILLARD S. M.; KRUGER, Maria Elizabeth. Creativity, innovation and implementation: Management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators. **South African Journal of Business Management**, v. 36, n. 4, p. 55-68, 2005.

RICHARD, Orlando 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.

RODRIGUES, Marco Tulio. Fenômeno do empreendedorismo e as teorias organizacionais: identificando a interseção teórica dos domínios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ROSELINO, José Eduardo; DIEGUES, Antônio Carlos. A constituição de redes produtivas globais e a Internacionalização da indústria de software. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

ROSELINO, José Eduardo. *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.

SANDBERG, Birgitta. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p. 184-196, september 2002.

SCHILDT, Henry A.; ZAHRA, Shaker A.; SILLANPÄÄ, Antti. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 399-415, 2006.

SCHUMPETER, Josef Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

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

SEPRORGS (Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul). **1º Censo das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul**. 2005. Disponível em: <<http://www.seprorgs.com.br/censo>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

SHANE, Scott; 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.

SOFTEX (Sociedade Brasileira para Promoção da Excelência do Software Brasileiro), 2002. **A indústria de software no Brasil 2002: fortalecendo a economia do conhecimento**. MIT (Massachusetts Institute of Technology) e SOFTEX. Campinas: SOFTEX, 2002. Disponível em: <[http://www.softex.br/observatorio/\\_pesquisasConcluidas/pesquisa.asp?id=578](http://www.softex.br/observatorio/_pesquisasConcluidas/pesquisa.asp?id=578)>. Acesso em: 20 jan. 2008.

SONAGLIO, Claudia Maria; MARION FILHO, Pascoal José. 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.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino (org.) **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 162-178.

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

TESTA, Mauricio Gregianin. **A influência das preferências por contato social e da autoregulação dos recursos de aprendizagem do estudante na efetividade dos cursos desenvolvidos na Internet**. 2006. 253 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

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

WIKLUND, Johan. Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms - longitudinal evidence. In: Reynolds, P. D. *et*

al. (eds.) **Frontiers of Entrepreneurship Research 1998**. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1998. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/index98/index98.html>>. Acesso em: 08 Jul. 2006.

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

WIKLUND, Johan; SHEPHERD, Dean A. 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**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, Shaker 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, Shaker A.; COVIN, Jeffrey 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.

ZAHRA, Shaker A.; KURATKO, Donald F.; JENNINGS, Daniel F. Guest editorial: entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 23, n. 3, p. 5-10, march 1999.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. A relação entre conhecimento e desenvolvimento: a essência do progresso técnico. **Análise**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 125-149, 1995.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. Nota técnica: economia das organizações e a base para o pensamento estratégico. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Vol.3, p. 180-185.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS PARA ENTREVISTAS COM EXECUTIVOS



Grupo de Pesquisa de Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação

CNPq - PPGA/EA/UFRGS

Trata-se de uma entrevista de aproximadamente 60 min, que será conduzida como uma conversa, a respeito de elementos de empreendedorismo que tem relação com inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, e como isso se manifesta na organização.

**1) INOVATIVIDADE:** (voluntariedade para inovar; tendência de uma organização a engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos; reflete um meio pelo qual as organizações buscam novas oportunidades):

<p>- Isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?</p> <p>- Tem como medir? De que forma?</p> <p>- O que provoca isso (no seu ponto de vista)?</p> <p>- O que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?</p>	
<p>Novos produtos/serviços (número de);</p> <p>Novas linhas de produtos/serviços;</p> <p>Mudanças em linhas de produtos/serviços;</p> <p>Frequência de mudança em linhas de produtos/serviços;</p> <p>Ênfase no marketing de produtos ou serviços experimentados e verdadeiros X Ênfase em pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovação.</p> <p>Não teve novas linhas de produtos e serviços nos últimos 5 anos X Muitas novas linhas de produtos e serviços nos últimos 5 anos.</p> <p>Mudanças de menor natureza em produtos ou serviços X Mudanças bastante dramáticas em produtos ou serviços.</p>	
<p>Inovação administrativa (novidades em sistemas gerenciais, técnicas de controle e estrutura organizacional), tecnológica (envolve esforço de pesquisa e de engenharia focado no desenvolvimento de novos processos e produtos), em produto e mercado (inclui pesquisa de mercado, design de produto, inovação em publicidade e promoção)</p>	
<p>Iniciativas inovativas de difícil imitação pelos competidores</p>	
<p>Recursos financeiros investidos em inovação;</p> <p>Investir em novas tecnologias, P&amp;D e melhoria contínua;</p> <p>Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica</p>	
<p>Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação</p>	
<p>Criatividade e experimentação; Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos</p>	
<p>Inovação como sendo um estado natural do negócio X Inovação quando existem fortes pressões do mercado.</p>	

Algo mais que não falamos sobre inovatividade?

**2) ASSUNÇÃO DE RISCOS** (tendência a agir de forma audaz; normalmente caracterizadas com um comportamento de assumir riscos; riscos de negócios, riscos financeiros, riscos pessoais; tendência de uma organização engajar em projetos de risco e na preferência dos gestores por agir com cautela versus ousadia para atingir os objetivos da organização)

<p>- Isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?</p> <p>- Tem como medir? De que forma?</p> <p>- O que provoca isso (no seu ponto de vista)?</p> <p>- O que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?</p>	
<p>Organizações caracterizadas com um comportamento de assumir riscos;</p> <p>Operações geralmente caracterizadas como de alto risco;</p> <p>Forte tendência para projetos de baixo risco (com taxas de retorno normais e determinadas) X Forte tendência para projetos de alto risco (com chance de muito alto retorno)</p>	
<p>Adotam uma visão pouco conservadora na tomada de decisões;</p> <p>Postura cautelosa nas tomadas de decisões, de “esperar pra ver” X Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais</p>	
<p>Encorajar a assumir um risco formal em negócios;</p> <p>Entrar em mercados não testados</p>	
<p>Encorajar a assumir risco pessoal</p>	
<p>Encorajar a assumir risco financeiro;</p> <p>Tomar emprestado grande porção de recursos financeiros</p>	
<p>Devido à natureza do ambiente, audaz, ampla variedade de ações é necessária para atingir objetivos da organização;</p> <p>Devido à natureza do ambiente, é melhor explorá-lo gradualmente, de forma incremental X Devido à natureza do ambiente, agressivo, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização</p>	

Algo mais que não falamos sobre assunção de riscos?

**3) PROATIVIDADE** (busca de oportunidades; perspectiva de olhar adiante, acompanhada de atividades inovativas ou novos negócios; tendência de uma organização de influenciar o ambiente ou mesmo iniciar mudanças; agir antes, reagir a sintomas que antecipam uma mudança no mercado, antecipando-se à mudança e aos competidores; resposta à oportunidades)

<p>- Isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?</p> <p>- Tem como medir? De que forma?</p> <p>- O que provoca isso (no seu ponto de vista)?</p> <p>- O que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?</p>	
<p>Monitoramento contínuo do mercado;</p> <p>Identificar futuras necessidades dos clientes;</p> <p>Antecipar mudanças;</p> <p>Antecipar problemas emergindo;</p>	
Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades	
<p>Constantemente buscando novas oportunidades relacionadas às atuais operações (ou não);</p> <p>Constantemente procurando por negócios que podem ser adquiridos</p>	
<p>É o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais (antecipando-se à concorrência);</p> <p>Geralmente antecipam-se à concorrência expandindo capacidades;</p> <p>Tipicamente responde às ações que os competidores iniciam X Tipicamente iniciam ações às quais os competidores respondem.</p> <p>Raramente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias de operação, etc. X Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias de operação, etc.</p> <p>Forte tendência a seguir o líder na introdução de novos produtos ou idéias X Forte tendência a se antecipar aos outros competidores na introdução de novas idéias ou produtos</p>	
Empresa criativa e inovativa	
Procedimentos de controle descentralizados e participativos	
Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida	

Algo mais que não falamos sobre proatividade?



**4) AUTONOMIA** (ação independente; ação tomada sem pressão organizacional; times de trabalho autônomos e líderes com comportamento autônomo)

<p>- Isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?</p> <p>- Tem como medir? De que forma?</p> <p>- O que provoca isso (no seu ponto de vista)?</p> <p>- O que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?</p>	
<p>Líderes com comportamento autônomo;</p> <p>Times de trabalho autônomos;</p> <p>Coordenar atividades autônomas;</p> <p>Medir e monitorar atividades autônomas;</p>	
<p>Centralização da liderança;</p> <p>Delegação de autoridade;</p> <p>Propriedade da organização.</p>	
<p>Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas;</p> <p>Encorajar iniciativas empreendedoras</p>	
<p>Pensamento e ação independente;</p> <p>Pensamento criativo e estímulo a novas idéias;</p> <p>Cultura que promovam a ação independente, para manter controle pessoal, e para buscar oportunidades sem constrangimento social</p>	

Algo mais que não falamos sobre autonomia?

**5) AGRESSIVIDADE COMPETITIVA** (ação para superar concorrência; tendência de uma organização em responder agressivamente às ações da concorrência; como organizações respondem à tendências e demandas que já existem no mercado; resposta à ameaças)

<p>- Isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?</p> <p>- Tem como medir? De que forma?</p> <p>- O que provoca isso (no seu ponto de vista)?</p> <p>- O que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?</p>	
<p>Mover-se em função das ações dos concorrentes;</p> <p>Responder agressivamente às ações dos concorrentes;</p> <p>Não realiza nenhum esforço para "roubar" negócios da concorrência X Minha empresa é muito agressiva e intensamente competitiva.</p> <p>Procura evitar confrontos, prefere uma postura "live-and-let-live" X Tipicamente adota uma postura muito competitiva, "acabe" com os competidores</p>	
<p>Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade;</p> <p>Corta preços para aumentar participação no mercado;</p> <p>Coloca preços abaixo da competição;</p> <p>Entrar em mercados com preços muito baixos (para melhorar posição competitiva)</p>	
<p>Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva</p>	
<p>Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso</p>	
<p>Uso de métodos de competição não convencionais</p>	
<p>Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias;</p> <p>Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura</p>	

Algo mais que não falamos sobre agressividade competitiva?

## APÊNDICE B – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS



Grupo de Pesquisa de Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação

CNPq - PPGA/EA/UFRGS

Prezado Senhor,

Esta entrevista faz parte de estudo maior para realização de tese de doutorado em Administração (PPGA/EA/UFRGS), o qual tem por objetivo **Propor um conjunto consolidado de elementos que possibilite guiar ações visando a OE em organizações de software.**

O estudo tem como norteadora a seguinte questão 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?**

Em termos conceituais, a Orientação Empreendedora refere-se a uma postura da organização, que engloba 5 principais dimensões: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, agressividade competitiva e autonomia. A seguir é feita uma caracterização sobre essas dimensões:

Inovatividade	Em geral, a organização costuma engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.
Assunção de riscos	Em geral, a organização tem uma propensão a assumir riscos e costuma engajar em projetos de alto risco.
Proatividade	Em geral, a organização antecipa-se ao mercado, busca oportunidades, tende a influenciar o ambiente ou iniciar mudanças, tem uma perspectiva de olhar adiante acompanhada de iniciativas inovativas ou novos negócios.
Autonomia	Em geral, a organização desenvolve suas atividades com times de trabalho autônomos e líderes com comportamento autônomo, retratando ação independente na forma de agir das pessoas.
Agressividade competitiva	Em geral, a organização atua de forma competitiva perante seus concorrentes, responde a tendências e demandas que já existem no mercado, move-se em função das ações da concorrência respondendo agressivamente a elas.

Partindo desse conceito, para efeitos deste estudo, é considerada organização empreendedora a organização que possui uma orientação empreendedora.

Assim, entende-se por **organização empreendedora** aquela que inova em produtos, mercados, processos; que tem uma propensão a assumir riscos, a engajar em projetos de risco; que atua de forma proativa perante seu mercado (na busca de oportunidades); que atua de forma competitiva perante seus concorrentes (na reação a ameaças); e que retrata ação independente (autonomia) na forma de agir das pessoas da organização.

Serão foco de estudo organizações de software, localizadas no estado do Rio Grande do Sul, consideradas organizações empreendedoras, ou seja, que possuam uma maior orientação empreendedora.

Esta primeira etapa do estudo de campo busca identificar organizações de software consideradas empreendedoras (casos singulares de empreendedorismo), a partir da opinião de especialistas representantes do setor de software no Estado.

Os resultados finais dessa pesquisa (que tem previsão de finalização em 2008) lhe serão enviados por e-mail nos próximos meses, no intuito de contribuir para o desenvolvimento do empreendedorismo nas organizações de software do RS.

Ficamos gratos pela sua prestimosa colaboração.

Cristina Dai Prá Martens (Doutoranda em Administração) – [cdepmartens@ea.ufrgs.br](mailto:cdepmartens@ea.ufrgs.br)  
Prof. Dr. Henrique Freitas (Professor do PPGA/EA/UFRGS) – [hf@ea.ufrgs.br](mailto:hf@ea.ufrgs.br)

Links e contatos:

- Grupo de pesquisa GIANTI-PPGA/EA/UFRGS: <http://gianti.ea.ufrgs.br>
  - Nosso endereço: Escola de Administração da UFRGS – Rua Washington Luiz, 855 – Centro – Porto Alegre/RS – fones: (51) 3308-3482 – 9808-6154
  - Artigo sobre orientação empreendedora, publicado recentemente:  
[http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/revista/arquivos/2007/2007\\_204\\_artigo\\_3e.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/revista/arquivos/2007/2007_204_artigo_3e.pdf)
-

**Entrevista gravada número:** \_\_\_\_\_

**Dados de identificação do entrevistado:**

Nome: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Entidade que representa: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na entidade: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_\_\_

1) Considerando o conceito de empreendedorismo que estamos adotando (que envolve inovatividade, assunção de riscos, proatividade, agressividade competitiva e autonomia), como você vê o setor de software no RS?

2) Você conhece alguma(s) organização(ões) desse setor que seja(m) empreendedora(s), considerando este conceito? Quais são essas organizações?

3) Qual a sua opinião sobre em que medida se manifestam (ou se externam) essas dimensões nas organizações indicadas na questão 2? (nada, pouco, bastante, totalmente)

4) Na sua visão, o que essa organização faz que a diferencia das outras e a definiria como orientada para a ação empreendedora? (para cada uma das empresas)

5) A organização participa de algum pólo, incubadora, grupo setorial...? (para cada uma das empresas)

---

## APÊNDICE C – CONTATO COM EMPRESAS PARA AGENDAMENTO DE ENTREVISTA

**Assunto:** estudo sobre empreendedorismo em organizações do software – contato com Sr. Fulano de Tal

Prezado Sr. Fulano de Tal,

Conforme contato telefônico realizado há pouco, seguem maiores informações sobre o estudo que estamos desenvolvendo com organizações de software do Rio Grande do Sul.

Trata-se de um estudo para elaboração de tese de Doutorado em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração da UFRGS (PPGA/EA/UFRGS), sob a orientação do Prof. Dr. Henrique Freitas.

Nosso objetivo final é **Propor um conjunto consolidado de elementos que possibilite guiar ações visando a OE em organizações de Tecnologia da Informação.**

Serão foco de estudo organizações de software, localizadas no estado do Rio Grande do Sul, consideradas empreendedoras, identificadas a partir da opinião de especialistas dirigentes de entidades representativas do setor.

Um primeiro conjunto de entrevistas já foi realizado tais especialistas (ASSESPRO-RS, SOFTSUL e Programa Setorial de Software do SEBRAE/RS), os quais sugeriram organizações com essas características, entre as quais a sua foi citada.

Agora estamos na etapa de realização das entrevistas com empresários dessas organizações, visando compreender como na prática a orientação empreendedora acontece, considerando que ela envolve 5 principais dimensões: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. A orientação empreendedora representa uma postura empreendedora de uma organização, ou o empreendedorismo no nível organizacional.

No final deste e-mail constam links onde podem ser obtidas maiores informações sobre esse estudo, bem como sobre o nosso grupo de pesquisa.

Nossa conversa ficou agendada para dia [aqui data], [dia da semana], as [aqui hora] horas.

Desde já agradecemos sua disponibilidade e atenção.

Atenciosamente,  
Cristina

--

Cristina Dai Prá Martens

Professora do Centro Universitário Univates

Doutoranda em Administração - Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão (PPGA/EA/UFRGS)

Pesquisadora do Gianti-PPGA/EA/UFRGS

(51) 3308-3482 (UFRGS) - 3714-7000 ramal 5584 (Univates)

cristinap@univates.br

Links com maiores informações sobre o estudo:

- <http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/?lone=03&ltwo=doutorado>: aqui é possível ter acesso ao projeto de tese que deu origem a este estudo (é o terceiro item, na ordem), que conta com uma ampla revisão bibliográfica sobre o tema em estudo.

- [http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/2007/2007\\_204\\_Cris\\_3Es.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/2007/2007_204_Cris_3Es.pdf): artigo recentemente publicado, que resume boa parte desse projeto.

- <http://gianti.ea.ufrgs.br>: site do grupo de pesquisa Gianti, do qual faço parte. Em "orientações" e em "revista eletrônica" estão disponíveis diversos estudos (monografias, dissertações e teses), bem como artigos publicados pelo grupo de pesquisa, onde diversos deles tem foco em organizações de TI.

## APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



Grupo de Pesquisa de Gestão do Impacto  
da Adoção de Novas Tecnologias de Informação

CNPq - PPGA/EA/UFRGS

Prezado Senhor,

Esta entrevista faz parte de estudo maior para realização de tese de doutorado em Administração (PPGA/EA/UFRGS), o qual tem por objetivo **Propor um conjunto consolidado de elementos que possibilite guiar ações visando a OE em organizações de Tecnologia da Informação.**

O estudo tem como norteadora a seguinte questão 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?**

Em termos conceituais, a Orientação Empreendedora refere-se a uma postura da organização, que engloba 5 principais dimensões: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, agressividade competitiva e autonomia. A seguir é feita uma breve caracterização sobre essas dimensões:

Inovatividade	Em geral, a organização costuma engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.
Assunção de riscos	Em geral, a organização tem uma propensão a assumir riscos e costuma engajar em projetos de alto risco.
Proatividade	Em geral, a organização antecipa-se ao mercado, busca oportunidades, tende a influenciar o ambiente ou iniciar mudanças, tem uma perspectiva de olhar adiante acompanhada de iniciativas inovativas ou novos negócios.
Autonomia	Em geral, a organização desenvolve suas atividades com times de trabalho autônomos e líderes com comportamento autônomo, retratando ação independente na forma de agir das pessoas.
Agressividade competitiva	Em geral, a organização atua de forma competitiva perante seus concorrentes, responde a tendências e demandas que já existem no mercado, move-se em função das ações da concorrência respondendo agressivamente a elas.

Partindo desse conceito, para efeitos deste estudo, é considerada organização empreendedora a organização que possui uma orientação empreendedora.

Assim, entende-se por **organização empreendedora** aquela que inova em produtos, mercados, processos; que tem uma propensão a assumir riscos, a engajar em projetos de risco; que atua de forma proativa perante seu mercado (na busca de oportunidades); que atua de forma competitiva perante seus concorrentes (na reação a ameaças); e que retrata ação independente (autonomia) na forma de agir das pessoas da organização.

São foco de estudo organizações de software, localizadas no estado do Rio Grande do Sul, consideradas organizações empreendedoras, ou seja, que possuam uma maior orientação empreendedora.

Uma primeira etapa do estudo de campo buscou identificar organizações de software com essas características, a partir da opinião de especialistas dirigentes de entidades representativas do setor, onde contamos com a participação das seguintes entidades: ASSESPRO-RS, SOFTSUL e Programa Setorial de Software do SEBRAE/RS.

Nesta segunda etapa do estudo, na qual desde já agradecemos sua participação, pretendemos compreender como a orientação empreendedora se manifesta na prática organizacional, a partir de entrevistas com executivos dessas organizações.

Os resultados finais desse estudo, que tem previsão de finalização em 2008, lhe serão enviados por e-mail, no intuito de contribuir para o desenvolvimento do empreendedorismo nas organizações de software do RS.

Ficamos gratos pela sua prestimosa colaboração.

Cristina Dai Prá Martens (Doutoranda em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS e Professora do Centro Universitário UNIVATES) – [cdpmartens@ea.ufrgs.br](mailto:cdpmartens@ea.ufrgs.br)

Prof. Dr. Henrique Freitas (Professor e Pesquisador do PPGA/EA/UFRGS) – [hf@ea.ufrgs.br](mailto:hf@ea.ufrgs.br)

Links e contatos:

- Grupo de pesquisa GIANTI-PPGA/EA/UFRGS: <http://gianti.ea.ufrgs.br>

- Nosso endereço: Escola de Administração da UFRGS – Rua Washington Luiz, 855 – Centro – Porto Alegre/RS – fones: (51) 3308-3482 – 9808-6154

- Artigo sobre orientação empreendedora, publicado recentemente:

[http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/revista/arquivos/2007/2007\\_204\\_artigo\\_3e.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/revista/arquivos/2007/2007_204_artigo_3e.pdf)

---



## APÊNDICE E – ROTEIRO PARA ORGANIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

### DADOS GERAIS

#### G1 – IDENTIFICAÇÃO

G2 – DIMENSÕES (Inovatividade, Assunção de riscos, Proatividade, Autonomia e Agressividade competitiva)

e	empresa	endereço	cidade	fone	web site
contato	cargo	e-mail	funcionários	fat 2007	tempo atuação
unidades	mercado	regime	data entrev.	duração	
o que faz	pgqp	porte	destaque	indicou	

Entrevista nº:

Data:

Duração:

#### G1 – IDENTIFICAÇÃO

Empresa

Endereço

Cidade

Telefone

Web site

Funcionários

Faturamento

Tempo atuação

Unidades

Mercado

Regime

Entrevistado

Cargo

E-mail

## **G2 – DIMENSÕES**

### **INOVATIVIDADE**

#### **IN\_ Produtos e serviços**

- Novos produtos/serviços.
- Novas linhas de produtos/serviços.
- Mudanças em produtos /serviços.
- Frequência de mudança em linhas de produtos/serviços.

#### **IN\_ Processos**

- Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado.

#### **IN\_ 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

#### **IN\_ Pessoas**

- Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.

#### **IN\_ Criatividade**

- Criatividade e experimentação.
- Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos.

#### **IN\_ Diferenciação**

- Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores.

## **ASSUNÇÃO DE RISCOS**

### **AR\_ Risco geral**

- Organização caracterizada com comportamento de assumir riscos.
- Operações geralmente caracterizadas como de alto risco.
- Forte tendência para projetos de alto risco.

### **AR\_ Risco na tomada de decisão**

- Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões.
- Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.
- Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir os objetivos da organização.
- Postura de assumir risco pessoal.

### **AR\_ Risco financeiro**

- Postura de assumir risco financeiro.

### **AR\_ 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**

### **PR\_ 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.

### **PR\_ Atitude de antecipação**

- Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais.
- Empresa criativa e inovativa.
- Frequentemente iniciam ações às quais os competidores respondem.
- Forte tendência a se antecipar aos competidores na introdução de novas idéias ou produtos.
- Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades.
- Tendência a iniciar ataques competitivos.
- Produtos e serviços mais inovativos.

### **PR\_ Participação e resolução de problemas**

- Procedimentos de controle descentralizados e participativos.
- Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades.
- Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida.

### **PR\_ 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**

### **AU\_ Equipe**

- Líderes com comportamento autônomo;
- Times de trabalho autônomos;
- Coordenar atividades autônomas;
- Medir e monitorar atividades autônomas;

### **AU\_ Centralização**

- Centralização da liderança;
- Delegação de autoridade;
- Propriedade da organização.

### **AU\_ Empreendedorismo**

- Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas;
- Encorajar iniciativas empreendedoras

### **AU\_ Ação independente**

- Pensamento e ação independente;
- Pensamento criativo e estímulo a novas idéias;
- Cultura que promovam a ação independente, para manter controle pessoal, e para buscar oportunidades sem constrangimento social

## **AGRESSIVIDADE COMPETITIVA**

### **AC\_ Reação à concorrência**

- Mover-se em função das ações dos concorrentes;
- Responder agressivamente às ações dos concorrentes;
- Empresa muito agressiva e intensamente competitiva (o oposto a: “não realiza nenhum esforço para ‘roubar’ negócios da concorrência”)
- Tipicamente adota uma postura muito competitiva, desqualificando os competidores (o oposto a: “Procura evitar confrontos, prefere uma postura ‘live-and-let-live”)

### **AC\_ 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 (para melhorar posição competitiva)

### **AC\_ Postura competitiva**

- Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva
- Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso
- Uso de métodos de competição não convencionais

### **AC\_ Marketing**

- Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias;
- Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura

## **G3 – OUTROS**

## **RESUMÃO FINAL DA OPINIÃO DO EMPRESÁRIO SOBRE AS DIMENSÕES:**