

## Proposições Preliminares para Facilitar o Empreendedorismo em Organizações de TI

**Autoria:** Cristina Dai Prá Martens, Henrique Freitas, Rafael Andres

Este artigo apresenta proposições preliminares sobre ações para facilitação do empreendedorismo – aqui entendido como a Orientação Empreendedora (OE) – em organizações de Tecnologia da Informação (TI). Para isso, apresenta, após uma retomada conceitual, um breve panorama do empreendedorismo no setor de TI, a partir da visão de especialistas. Num segundo momento, explora como se dá esse comportamento em 2 organizações do setor; e finalmente apresenta proposições preliminares para a facilitação desse comportamento em organizações do setor de TI. O método de pesquisa consistiu em estudo exploratório e qualitativo, realizado em 2 etapas: a primeira envolveu entrevista em profundidade com 3 especialistas do setor de TI do estado do Rio Grande do Sul (contexto do estudo), na busca de uma percepção sobre o empreendedorismo no setor; a segunda contou com entrevistas em profundidade com 2 empresários do setor de TI, buscando melhor compreender como ocorre a OE nessas organizações. Os resultados apontam proposições iniciais sobre a facilitação da OE em organizações do setor, contribuindo, assim, para o debate sobre ações de estímulo ao empreendedorismo no contexto de organizações de TI.

### 1. Introdução

Ao longo do tempo, diversos estudos têm apontado para a importância do empreendedorismo. Schumpeter (1982), no início do século XX, definiu o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Schumpeter tratava do indivíduo empreendedor, mas de uma maneira geral o empreendedorismo pode ser aplicado a uma variedade de contextos, retratando um campo bastante abrangente, que tem dividido pesquisadores e também tem contribuído para o desenvolvimento de um amplo escopo de estudo na área.

Shane e Venkataraman (2000) apontam que o empreendedorismo envolve o estudo de fontes de oportunidades; o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades; e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e exploram-nas. Para Morris, Zahra e Schindehutte (2000), o empreendedorismo pode ser aplicado à criação de novas empresas, crescimento orientado de pequenas empresas, grandes empresas já consolidadas, organizações não lucrativas e governamentais. Entre diferentes linhas temáticas de estudo, uma das que têm ganhado bastante importância é a Orientação Empreendedora (OE), que trata do estudo do empreendedorismo no nível organizacional (SHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006; GRÉGOIRE *et al.*, 2006).

A OE refere-se ao processo empreendedor, em como o empreendedorismo se desenvolve; refere aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996). Segundo Covin e Slevin (1991), as organizações podem e devem ser vistas como entidades empreendedoras, sendo o comportamento empreendedor parte das atividades de uma organização. Entretanto, alguns autores apontam que tem sido dada limitada ênfase na literatura para os 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 estímulo ao empreendedorismo.

Partindo desse contexto, este artigo tem como objetivo apresentar proposições preliminares sobre ações para facilitação da orientação empreendedora em organizações de TI. Para tal, apresenta-se organizado da seguinte forma: na seção 2 é feita uma breve revisão conceitual sobre a OE; na seção 3 é apresentado o método de pesquisa utilizado no estudo; na seção 4 são tratados os resultados, apresentando um breve panorama do empreendedorismo no setor de TI, um relato de como se dá esse comportamento em duas organizações do setor, bem

como considerações sobre a facilitação desse comportamento; na seção 5 são apresentadas considerações finais e proposições iniciais para a facilitação da OE, visando contribuir para o debate sobre ações de estímulo ao empreendedorismo no contexto de organizações de TI.

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

A OE e o gerenciamento empreendedor são termos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, ou seja, uma organização que possui uma postura empreendedora. Segundo Stevenson e Jarillo (1990), o gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos para atuar de forma empreendedora. Covin e Slevin (1991) afirmam que organizações com postura empreendedora são aquelas onde um particular padrão comportamental ocorre periodicamente, invade todos os níveis organizacionais e reflete uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais.

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

A literatura aponta que a OE é caracterizada por 5 principais dimensões retratadas no contexto organizacional: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996). Alguns estudos têm abordado esse conceito com apenas algumas dessas dimensões. O Quadro 1 resume as referências na temática.

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores

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

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

### 2.1 Elementos que caracterizam o empreendedorismo no nível organizacional

Cada uma das dimensões da OE retrata certos elementos para caracterizar o empreendedorismo no nível organizacional. Tais elementos referem-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.

Em termos conceituais, a inovatividade representa uma postura de engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos

produtos, serviços ou processos. A assunção de riscos é, de forma resumida, uma propensão da organização a assumir riscos e a engajar em projetos de alto risco. A proatividade é evidente no comportamento da organização que se antecipa ao mercado, busca oportunidades, tende a influenciar o ambiente ou a iniciar mudanças, tem uma perspectiva de olhar adiante acompanhada de iniciativas inovativas ou novos negócios. A autonomia, por sua vez, tem uma relação direta com a equipe, retratando times de trabalho autônomos e líderes com comportamento autônomo, retratando a ação independente na forma de agir das pessoas. A agressividade competitiva, em geral, representa a organização que 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.

Embora as 5 dimensões sejam importantes no processo empreendedor, Lumpkin e Dess (1996) argumentam que não necessariamente todas devam estar presentes em negócios bem sucedidos. Isso se deve ao fato de que o quanto cada uma delas é útil para prever a natureza e o sucesso de um empreendimento pode ser contingente a fatores externos, a fatores internos, ou ainda a características dos fundadores ou líderes da organização.

Após uma ampla revisão conceitual sobre a temática, foi possível elaborar o Quadro 2, que apresenta um modelo para observação da orientação empreendedora em organizações, contemplando as 5 dimensões, bem como elementos que as caracterizam. Tais elementos foram categorizados a partir de estudo minucioso, visando assim melhor situá-los no contexto organizacional.

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

Inovatividade	Produtos e serviços	Novos produtos/serviços; Novas linhas de produtos/serviços; Mudanças em produtos /serviços; Frequência de mudança em linhas de produtos/serviços.
	Processos	Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado.
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação; Investimentos em P&D, novas tecnologias e melhoria contínua; Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação.
	Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.
	Processos criativos	Criatividade e experimentação; Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos.
	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores.
Assunção de Riscos	Risco geral	Organização caracterizada com comportamento de assumir riscos; Operações geralmente caracterizadas como de alto risco; Forte tendência a projetos de risco.
	Risco na decisão	Postura pouco conservadora nas decisões; Postura forte e agressiva nas decisões; Preferência dos gestores por agir com ousadia; Encorajam a assumir risco pessoal.
	Risco financeiro	Encorajam a assumir risco financeiro.
	Risco em negócios	Encorajam a assumir risco formal 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 e problemas; Constante busca por novas oportunidades.
	Atitude de antecipação	Frequentemente é o primeiro a inovar em produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais; Empresa criativa e inovativa; Tendência a iniciar ações às quais os competidores respondem e ataques competitivos.
	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.
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.
	Empreendedorismo	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.

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.
	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.
	Postura competitiva	Postura agressiva contra tendências da indústria que ameacem sua posição; Cópia práticas bem sucedidas; Uso de métodos de competição não convencionais.
	Marketing	Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias; Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura.

Fonte: Elaborado a partir dos estudos de Miller e Friesen (1978), Miles e Snow (1978), Miller e Friesen (1982), 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).

O Quadro 2 visa constituir um referencial a ser usado como base para o estudo da OE em organizações, considerando que a identificação da presença ou ausência de cada um dos elementos caracteriza a existência das dimensões em maior ou menor intensidade.

## 2.2 Estímulo ao empreendedorismo em organizações

Alguns pesquisadores afirmam que o empreendedorismo é um comportamento transitório. Shane e Venkataraman (2000) acreditam que o empreendedorismo não possa ser explicado somente pelas características pessoais, mas que tem influência das situações e do ambiente. Segundo eles, algumas pessoas engajam em comportamentos empreendedores respondendo a situações e oportunidades do ambiente. O mesmo pode ocorrer com organizações. Para Lumpkin e Dess (1996) as diferenças em empreendedorismo podem ser vistas como resultado de várias combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais que influenciam como e porque o empreendedorismo ocorre.

No contexto organizacional, Miller (1983) aponta que o empreendedorismo é integralmente relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistematicamente e logicamente de um tipo de organização para outro. Segundo ele, em pequenas empresas o empreendedorismo é predominantemente influenciado pelo líder, sua personalidade, sua força, e sua informação.

Wiklund (1998) afirma que assim como o comportamento empreendedor a nível individual pode afetar a ação organizacional, em muitos casos os comportamentos empreendedores, individual e organizacional, podem ser muito semelhantes, como é o caso de pequenas empresas. Sabe-se que a orientação empreendedora pode estar presente em organizações em maior ou menor intensidade (LUMPKIN; DESS, 1996) e que ela pode ser trabalhada (COVIN; SLEVIN, 1991), mas para isso é necessário que se tenha as condições adequadas, que sejam considerados alguns aspectos e elementos, e a forma de trabalhá-los. Segundo Miller (1983), diferentes organizações provavelmente requerem diferentes tipos de forças para estimular o empreendedorismo.

Como uma postura empreendedora é um fenômeno comportamental, ela pode ser gerenciada. A partir dos elementos subjacentes à OE (inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva), comportamentos que refletem esses componentes podem ser encorajados (COVIN; SLEVIN, 1991). Isso remete à necessidade de se saber quais são as dimensões e os elementos importantes para o estudo do que pode facilitar a OE em organizações, para então ver como é possível facilitar esse comportamento.

## 3. Método de pesquisa

Esta pesquisa é considerada de natureza exploratória e qualitativa, buscou uma maior compreensão de determinado fenômeno (SELLTIZ *et al.*, 1967), no caso do empreendedorismo em organizações de TI, buscando, com isso, fazer proposições preliminares sobre ações para facilitação desse comportamento nessas organizações. Adotou-se, como contexto do estudo, o setor de TI do estado do Rio Grande do Sul. Alguns aspectos

que contribuíram para a escolha deste setor são: tem a característica inovativa como fator crítico (ROSELINO, 2007); é um dos setores considerados prioritários pela política industrial brasileira, além de haver crescente interesse nacional na produção de software (DESENVOLVIMENTO, 2006); é um 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; entre outros fatores.

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

No contexto gaúcho (contexto desta pesquisa) também alguns dados merecem destaque. Segundo informações da Agência de Desenvolvimento Pólo RS, o Rio Grande do Sul deverá se transformar no principal pólo de informática do Brasil em poucos anos. Ao lado do conjunto de empresas de TI e automação industrial já existente no Estado, está surgindo toda a estrutura necessária para o crescimento do setor. Centros de desenvolvimento tecnológico, incubadoras empresariais e treinamento de especialistas vêm sendo fortalecidos com a participação de universidades, do Poder Público Federal, Estadual e dos Municípios, de entidades do setor e das próprias empresas (PÓLO RS, 2006).

Diante dessa rápida contextualização do setor de TI, a unidade de análise deste trabalho foi o empreendedorismo no setor. Para isso, buscou-se, num primeiro momento, contato com especialistas dirigentes de entidades representativas do setor, no intuito de obter a percepção de tais profissionais sobre o tema em estudo no contexto específico. Num segundo momento, foram alvo do estudo dois empresários do setor, com a intenção de melhor compreender como ocorre a orientação empreendedora nas organizações. Assim, a pesquisa envolveu duas etapas melhor descritas a seguir.

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

A organização do setor de TI no estado do RS é hoje liderada por algumas entidades representativas, estando entre elas associações de abrangência local e também nacional, um sindicato e um projeto setorial de abrangência estadual. Para essa etapa do estudo, buscou-se contato com algumas dessas entidades, tendo sido possível entrevistar dirigentes de 3 delas, consideradas pessoas qualificadas para os objetivos que se pretendia, tendo em vista seu envolvimento diário e longa experiência à frente do setor.

A coleta de dados foi, então, realizada por meio de entrevistas em profundidade com tais especialistas, entre os meses de setembro e outubro de 2007. Um primeiro especialista é diretor presidente de uma entidade associativa, constituída há cerca de 15 anos, que objetiva o desenvolvimento sócio-econômico e o aumento da competitividade do setor, contando com quase 200 organizações associadas. O entrevistado atua na entidade desde a sua fundação, e há 2 anos ocupa o cargo de diretor presidente. Um segundo especialista entrevistado atua há 10 anos na entidade que representa e há 4 anos como diretor superintendente. Trata-se de uma associação nacional de empresas de TI, há 25 anos no RS, cujo objetivo é representar os interesses de seus associados, que são quase 200 no Estado. Um terceiro especialista é ligado a uma entidade nacional de apoio a pequenas empresas, coordenador de um projeto para o desenvolvimento do setor de software do RS. O especialista atua no projeto desde sua existência, há pouco mais de 2 anos, e tem um contato muito próximo com as cerca de 200 organizações participantes, localizadas em diversas regiões do Estado.

Para guiar as entrevistas foi utilizando um roteiro explicativo sobre os conceitos do estudo, abordando as dimensões da orientação empreendedora. A conversa com cada um dos entrevistados foi conduzida de forma bastante livre, tendo como foco a conceituação de base do estudo no contexto do setor de TI no Estado, bem como buscando identificar exemplos de organizações que ilustrassem tal realidade. Cada entrevista foi gravada e teve a duração de cerca de 1 hora e 30 minutos. Após, a análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, passou pela escuta atenta das entrevistas gravadas, sua transcrição, bem como a identificação dos pontos importantes abordados na conversa, sempre considerando a literatura de base.

Estando concluída essa primeira etapa, que proporcionou um panorama geral do empreendedorismo no setor (seção 4.1), partiu-se para a segunda etapa, relatada a seguir.

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

Com o intuito de compreender como ocorre a OE nas organizações, buscou-se contato com 2 organizações do setor. As organizações pesquisadas foram escolhidas por conveniência, pelo critério de acessibilidade, considerando também os seguintes aspectos: organizações de pequeno porte, já consolidadas no mercado (com mais de 10 anos de atuação), localizadas em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul, e que atuam com produtos/serviços de software. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade com os dois empresários, tendo sido utilizado como guia para essas entrevistas um protocolo de coleta de dados contemplando os elementos e dimensões da orientação empreendedora, constantes no quadro 2 apresentado na seção 2.1. As entrevistas foram conduzidas de forma aberta, guiadas por tal protocolo, com duração de cerca de uma hora e trinta minutos cada, tendo sido gravadas e depois transcritas para a realização da análise.

A análise dos dados foi feita buscando interpretar os dados obtidos, procurando agrupá-los em categorias, fazendo comparações entre os dados apontados pelos entrevistados, tendo como pano de fundo a estrutura conceitual sobre a OE, suas dimensões e elementos, utilizando assim a estratégia de análise baseada em proposições teóricas proposta por Yin (2005). Seguiu-se a orientação de Tesch (*apud* GODOY, 2006), que sugere que a análise deve incluir uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guiam o processo, ajudando o pesquisador a se mover dos dados empíricos para o nível conceitual, visando formar categorias, estabelecer fronteiras, encontrar evidências. Os resultados desta etapa (seção 4.2) procuram demonstrar como a OE foi percebida nas duas organizações e, a partir disso, apresentar proposições preliminares sobre sua facilitação (seção 4.3).

## **4. Empreendedorismo e sua facilitação em organizações de TI**

Esta seção trata dos resultados do estudo, com um panorama do empreendedorismo no setor de TI e da OE nas organizações pesquisadas, com base nas entrevistas, para então apresentar proposições preliminares para a facilitação da OE nas organizações.

### **4.1 Um panorama do empreendedorismo no setor de TI do Rio Grande do Sul**

Tendo como base o conceito de orientação empreendedora e suas dimensões, foi solicitado aos 3 especialistas entrevistados que falassem a respeito de sua percepção sobre o setor de TI no RS. O que se obteve deles foram visões diferentes a respeito do contexto geral, mas de certa forma complementares, como é possível verificar no relato sumário que segue. Os entrevistados são aqui identificados como Especialista 1, 2 e 3.

Tentando fornecer um panorama geral do setor, o Especialista 1 afirmou considerar o setor de TI muito pouco empreendedor. Nas palavras do entrevistado fica claro o seu olhar sobre micro e pequenas empresas, que são a grande maioria das organizações do setor: “...*têm algumas empresas que talvez se caracterizem por essas características, mas não são muitas. Principalmente falando de micro e pequenas empresas*” (Especialista 1).

Em geral, sabe-se que boa parte das micro e pequenas empresas apresentam diversas limitações em seus processos de gestão, em sua relação com o mercado, enfim, uma série de aspectos que muitas vezes são básicos para o bom desempenho da organização. O próprio entrevistado aponta que as organizações que se destacam em termos de empreendedorismo normalmente já superaram essas dificuldades básicas, encontrando-se em um outro patamar.

O Especialista 2, no mesmo intuito de caracterizar de forma geral o empreendedorismo no setor, apresentou uma percepção, de certa forma semelhante ao primeiro. Segundo ele, o setor de TI tem muito poucas (talvez raras) empresas que de fato possuem as cinco dimensões da orientação empreendedora: *“Eu vejo o setor de TI do RS muito pouco engajado nesses cinco itens, com exceção de algumas pequenas empresas, porque mais de 80% das nossas empresas do setor são micro e pequenas empresas, e essas empresas não têm muito fôlego para ter todos esses itens, principalmente assumir riscos, que é um dos itens que talvez seja mais complicado para todos”* (Especialista 2).

O Especialista 2 faz uma rápida abordagem sobre cada uma das dimensões da OE no setor, de acordo com sua percepção. Com relação à inovatividade, ele acredita que poucas empresas se destacam nessa dimensão. Segundo ele, a realidade local é de uma estrutura de organizações pequenas, que estão baseadas em softwares de uma única linha (uma grande quantidade de ERPs, sistemas administrativos), há ainda uma grande quantidade de empresas que fazem vários tipos de softwares, que não são focados; segundo ele, aquelas que são realmente focadas têm mercado daqui pra frente. Nessa realidade, ele acredita que é difícil investir em novas idéias, novidades e experimentos, e quando isso acontece é normalmente depois de uma pesquisa em que a empresa começa a trabalhar com uma nova ferramenta identificando sua potencialidade. Ele lembra da situação diferenciada existente em um Parque Tecnológico – o Tecnopuc, junto à PUCRS – onde há empresas gerando inovação, gerando pesquisas, mas aponta que esses casos são poucos diante do conjunto de organizações do RS.

No que se refere à dimensão assunção de riscos, o Especialista 2 observa que normalmente uma empresa trabalha com determinada tecnologia e para sair dessa tecnologia (para poder renovar seu software, por exemplo), ela faz muita pesquisa, não assumindo, dessa forma, altos riscos. Já sobre a dimensão agressividade competitiva, o entrevistado acredita que esta seja uma característica mais comum nas empresas do setor; ele facilmente identifica várias empresas conhecidas no mercado que possuem uma grande agressividade competitiva, que respondem às tendências, que se movem rapidamente em função das ações da concorrência e respondem agressivamente a elas. O mesmo ele acredita sobre a proatividade, salientando que diversas organizações possuem essa dimensão da orientação empreendedora.

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

Ele acredita que as dimensões da OE fazem parte do perfil das pessoas que estão à frente das organizações. Segundo ele, para que uma organização tenha uma agressividade competitiva vai depender muito de quem a concebeu; se o empresário entende que inovação é importante, ele vai induzir isso. O mesmo ocorre com a autonomia, que ele considera muito atrelada às lideranças, ao intra-empreendedorismo, comportamento que acredita ser algo presente dentro das empresas de TI. Com relação à proatividade, segundo ele, a maior parte das empresas de TI do Estado são proativas, muito pela dinamicidade do setor – onde as tecnologias se renovam com uma velocidade muito grande – que exige que as empresas tenham internalizado na sua cultura esse tipo de comportamento, sob pena de não

sobreviverem no mercado. Para ele, a proatividade também tem a ver com inovação, posto que se a empresa quer estar à frente ela precisa ser inovadora.

O Especialista 3 conclui a respeito da OE 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).

Quando solicitados a pensar em organizações do setor consideradas empreendedoras (dentro do conceito adotado nesse estudo) e em elementos que as destacam nesse contexto, os especialistas apontaram diversos aspectos que merecem destaque no Quadro 3, a seguir.

**Quadro 3 – Elementos que caracterizam organizações empreendedoras do setor de TI**

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caráter inovativo, inovação em produtos, em processos, em modelos de gestão, em mercados.</li> <li>➤ 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 pela qualificação dos processos.</li> <li>➤ Destaque pelo crescimento do seu faturamento.</li> <li>➤ Destaque pela 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 na organização, pelas características dos próprios empresários.</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 (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 por trás do produto.</li> <li>➤ Produto para um nicho, oportunidade de mercado.</li> </ul>
---	---

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

De uma maneira geral, eles consideram que empresas com tais características, via de regra, são empresas de pequeno e médio porte, já consolidadas no mercado (normalmente com mais de 10 anos de atuação), algumas situadas em pólos de TI (ambientes que estimulam o contato com inovação, pesquisa e desenvolvimento). Considerando as entrevistas com os três especialistas, fica claro o olhar do Especialista 1 e do Especialista 2 sobre micro e pequenas empresas, onde, segundo a percepção deles, são poucas as organizações que se destacam em termos de orientação empreendedora. Já o Especialista 3 tem um olhar mais direcionado ao setor de TI como um todo, comparando-o com demais setores, onde salienta considerar este setor como empreendedor acima da média. Na seqüência, a seção 4.2 traz um breve relato de como esse empreendedorismo é observado em duas organizações de TI, a partir do depoimento de seus proprietários.

#### 4.2 Observando a orientação empreendedora em organizações de TI

Inicialmente, faz-se uma breve caracterização das empresas participantes do estudo (denominadas de Empresa A e Empresa B), para melhor compreensão do contexto observado.

A Empresa A atua no mercado de TI há 12 anos. Seu foco são produtos e serviços na internet, atuando com duas linhas de produtos. É de propriedade do entrevistado, que coordena uma equipe de 6 colaboradores, e está localizada na região metropolitana de Porto Alegre/RS. A Empresa B atua no mercado de TI há 13 anos, tem uma linha de 5 produtos (software de gestão empresarial), sendo o principal deles um ERP. É de propriedade de 4

sócios, que compõem uma equipe de 19 pessoas, tendo sido entrevistado o sócio majoritário, responsável pela gestão. Está localizada num município do interior do Estado.

A abordagem que segue procura apresentar, de forma sumária, como cada dimensão da orientação empreendedora foi observada nas duas organizações, tendo como base os elementos apresentados anteriormente no Quadro 2, na seção 2.1.

#### Inovatividade nas organizações pesquisadas

A presença da inovatividade nas duas organizações pesquisadas ficou clara, porém em diferentes graus. De uma maneira geral, a Empresa A apresenta elementos que lhe atribuem um maior grau de inovatividade em comparação com a Empresa B, muito embora em ambas organizações não haja investimento dedicado para P&D, ou pessoas destacadas para atividades de inovação, realidade comum em pequenas empresas brasileiras (CRUZ, 2005). Embora o setor de TI tenha a capacidade inovativa como um fator crítico (ROSELINO, 2007), o que acaba levando as organizações que querem se manter no mercado a inovar, para os empresários entrevistados ela é vista como algo natural do negócio, e não como uma necessidade decorrente de pressões do mercado. A seguir, o Quadro 4 aponta elementos de inovatividade identificados nas organizações.

**Quadro 4 – Elementos da dimensão inovatividade e como foram observados nas organizações**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Produtos e serviços	Atuam com duas linhas de produtos baseados na web: uma com 5 produtos e outra com 2, a maioria deles desenvolvida nos últimos 5 anos. Fazem mudanças freqüentes visando a atualizá-los.	Tem uma linha de 5 produtos (sistemas de gestão), sendo o principal um ERP. Reduziu de um portfólio de 20 produtos para 5 nos últimos 5 anos. Atualizam os produtos com muita freqüência.
Processos	Normalmente não fazem inovação nos processos administrativos, mas fazem nos processos de produção.	A inovação acontece em todas as áreas da organização, embora em nível moderado.
Recursos financeiros	Não há investimento dedicado para P&D e inovação. Ele ocorre pelas poucas horas que os funcionários se ocupam com isso, em meio a suas atividades normais. Há uma busca por melhorar/atualizar os atuais produtos e serviços.	Não há investimento específico para P&D e inovação. Isso ocorre em meio à rotina de trabalho. As melhorias e atualizações no que já existe são constantes, tanto em produtos e serviços, como em processos.
Pessoas	Não há pessoas dedicadas para P&D e inovação. Acontece naturalmente em meio às atividades.	Não há pessoas dedicadas para isso. Acontece naturalmente em meio às atividades.
Processos criativos	Apóiam e incentivam, mas não existe uma rotina ou método. Há uma tentativa de envolver a equipe para olhar o problema e imaginar a solução. Na produção há algum movimento proativo	Apóiam e incentivam processos criativos e experimentação, mas não existe uma rotina ou método. Consideram como algo que faz parte das pessoas da equipe e do trabalho a ser realizado.
Diferenciação	Já foram os primeiros a lançar produtos no mercado gaúcho. Hoje isso é mais difícil devido ao acesso à tecnologia. Possuem um produto cujo concorrente mais próximo está em São Paulo.	Dentro da aplicação (especialmente do ERP) tem diversos exemplos de iniciativas inovativas que ninguém tem ainda. São coisas mais pontuais.

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

#### Assunção de riscos nas organizações pesquisadas

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

**Quadro 5 – Elementos da dimensão assunção de riscos e como foram observados nas organizações**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Risco geral	Consideram que assumem riscos. Os próprios produtos são considerados de risco (baseados na web). Apostam no que o mercado vai precisar.	Normalmente adotam postura de não assumir riscos. Assumem muito pouco risco, dado às características pessoais dos próprios sócios.
Risco na decisão	Consideram que assumem riscos em decisões, onde sobressai o comportamento do gestor. Adotam uma postura de ir, não de “esperar pra ver”. Encorajam as pessoas a assumir riscos, mas a equipe de produção é mais reativa.	São mais conservadores por uma decisão pessoal. Por vezes “deixam passar pra ver se essa onda pega ou não”. Tudo é muito discutido entre os sócios, e alguns são bastante conservadores. Optam por crescer gradativamente.
Risco financeiro	É admitido risco nesse sentido, desde que devidamente avaliado.	É algo bastante difícil, tendo em vista o perfil conservador de parte do pessoal, que acaba se retraindo.
Risco em negócios	Consideram a atividade de risco tendo em vista que o mercado não é maduro. Os produtos são uma aposta no que o mercado vai precisar. Procuram ser proativos junto aos clientes.	Por opção pessoal, não querem crescer muito. Consideram que o mercado é clássico e que é possível se fortificar ou expandir sem fazer nenhum exagero, avançando gradualmente.

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

#### Proatividade nas organizações pesquisadas

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

**Quadro 6 – Elementos da dimensão proatividade e como foram observados nas organizações**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Monitoramento do mercado	O monitoramento do mercado é considerado rotina. Olham a concorrência, (o que fazem, que tipo de mercado estão buscando); olham como grandes empresas estão se beneficiando da internet; buscam novos produtos, entre outros.	Monitoram, mas isso é característica pessoal de um dos sócios (sempre de olho no mercado, na identificação de oportunidades) É feito como algo natural, não sistematizado. Afirmam ter a proatividade necessária para a sobrevivência.
Atitude de antecipação	Foram os primeiros a lançar produtos no mercado gaúcho (2 vezes). Consideram-se uma empresa criativa e inovativa. Foi uma das primeiras empresas a atuar no mercado de internet no Brasil. Procuram ser proativos junto aos clientes.	Considerados inovadores e referência no setor no mercado regional. Em processos administrativos também se consideram à frente. Consideram-se pouco criativos e que sua criatividade está em coisas simples: organização, honestidade, prazos.
Participação e descentralização	A empresa é bastante centralizada, ficando a maioria das atividades na mão do gestor, devido à equipe enxuta. Delegam na medida do possível. Vêm a necessidade de ter alguém para gerenciar projetos, para fazer o atendimento ao cliente.	Existe uma hierarquia muito clara, com responsabilidades bem definidas. Há participação dos 4 sócios em reuniões semanais, por exemplo.
Resolução de problemas	Há uma tentativa de envolver a equipe no sentido de olhar para o problema e imaginar a solução. O produto da empresa é mais volátil na questão da tecnologia em si do que de funcionalidades.	Procuram enxergar o problema e aprender com ele. Nos últimos anos foram eliminados diversos produtos, visando manter/aumentar eficiência.

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

A proatividade apresenta uma relação próxima com a inovatividade, pois ações proativas podem levar à inovação. As 2 organizações pesquisadas parecem ter clara a importância da proatividade, mas a Empresa B aponta ser pouco proativa, caracterizando-se como tendo a proatividade necessária para sobrevivência. Durante a entrevista, o empresário ilustra isso da seguinte forma: “(...) *Eu acho que a gente é um pouquinho proativo, mas muito menos daquilo que a gente gostaria de ser, (...), pelo mercado, que a gente nem consegue enxergar*”. Ele atribui essa pouca proatividade a uma série de fatores: investimento, tempo, equipe enxuta, pessoas multifuncionais, perfil das pessoas, entre outros.

Autonomia nas organizações pesquisadas

A autonomia foi identificada nas 2 organizações pesquisadas, sem grande diferença entre ambas. Há iniciativas em busca de maior autonomia nas organizações, mas nada sistematizado. Um deles disse que via de regra se dá uma autonomia para as pessoas muito maior do que elas sabem administrar. Relata que isso é uma dificuldade na sua empresa e em outras tantas que conhece. O Quadro 7, a seguir, ilustra como a autonomia foi observada.

**Quadro 7 – Elementos da dimensão autonomia e como foram observados nas organizações**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Equipe	Equipe trabalha por projetos, tem autonomia após a definição inicial do projeto, para resolver pontos de dúvida/dificuldade. Há um sistema de iterações e pedidos com clientes (acompanhar e monitorar).	As pessoas têm liberdade para criar dentro de sua própria atividade, que normalmente é bastante técnica (a exemplo de programação). Eles criam e apresentam o que fazem.
Centralização	É bastante centralizada no empresário. Há uma tentativa de descentralização nos projetos, para que, a partir da concepção do projeto, haja mais autonomia no desenvolvimento das atividades.	Há uma definição bem clara de papéis, de autoridade e de responsabilidades entre os líderes (também proprietários da organização). Ainda assim, muitas decisões são tomadas em conjunto.
Empreendedorismo	Estimulam o empreendedorismo nas pessoas, mas nada formalizado. Não há estímulo do tipo alcance de metas, remuneração extra, etc. É mais pelo reconhecimento, procura criar uma idéia de time, de coesão, de comprometimento.	Muito pouco é feito para estimular o empreendedorismo. Acreditam que isso faz parte do perfil das pessoas. Por um lado não têm muito claro como fomentar isso; por outro, precisam de pessoas introspectivas em algumas funções.
Ação independente	Estão construindo autonomia das equipes visando sair da posição cômoda de receber e executar. Buscam estimular que as pessoas tenham a visão do todo, e com isso passem a ter mais percepção e autonomia, e se sintam significativas no processo.	O empresário costuma dizer à equipe que quer ter ao seu lado pessoas que resolvam os problemas. Tem claro que muitos não possuem esse perfil. Dentro de cada área específica as pessoas podem e devem criar, resultando em pequenas melhorias.

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

Agressividade competitiva nas organizações pesquisadas

Essa dimensão da OE apresenta uma diferença nas 2 organizações pesquisadas. Na Empresa A fica claro que há certa agressividade competitiva, mas com diversos pontos que necessitam de melhorias, segundo a percepção do empresário. Na Empresa B, por outro lado, há uma opção por não ter agressividade competitiva, muito em decorrência de uma situação de certa forma “cômoda” no mercado. O Quadro 8 demonstra elementos dessa dimensão.

**Quadro 8 – Elementos da dimensão agressividade e como foram observados nas organizações**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Reação à concorrência	Acompanham a concorrência, mas não há uma reação mais forte. Têm confiança caminho que estão seguindo e no que fazem. Não faz parte do perfil da empresa ter uma postura mais agressiva diante do que o mercado está propondo.	Afirmam não ter agressividade competitiva propositadamente. Cultivam certo espírito social e comunitário, onde não é necessário roubar o cliente de ninguém. Têm por hábito nunca entrar numa empresa que é do concorrente.
Competição financeira	Não costumam fazer competição financeira. Fizeram alguma tentativa de promoção em determinado momento, mas sem sucesso. Devido ao tipo de produto, que vem acompanhado de serviço, não há escala, e a venda não é por preço.	Como são um pouco maiores que a maioria de seus concorrentes, o que implica em custos maiores, não querem entrar na briga por preço. Tem hoje uma posição privilegiada no mercado, onde apenas atendem a demanda.
Postura competitiva	Por enquanto há um grande mercado a ser explorado, não se destacando alguma atitude da concorrência que obrigue a empresa a reagir. Na postura comercial (área desafiadora, devido à formação técnica) avaliam bastante a concorrência.	Não adotam uma postura mais competitiva por opção. Ao mesmo tempo, não existe necessidade alguma desse tipo de comportamento, devido à posição que ocupam no mercado.

Marketing	A empresa praticamente não faz divulgação. Tem um parceiro de imprensa, onde eventualmente consegue um espaço. Estão se esforçando para mudar, porque acreditam que tem que estar na vitrine. Estão tentando desenvolver certa agressividade comercial que sentem falta.	O marketing é muito modesto. Não anunciam em rádio, não fazem folder, não fazem mala direta, não oferecem o produto. Já fizeram isso no passado. Atualmente mal dão conta de atender os clientes que procuram a empresa. Nos últimos 2 anos só atenderam a demanda espontânea.
-----------	--	--

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

Os Quadros 4 a 8, apresentados ao longo desta seção 4.2, permitem identificar como os elementos das dimensões da OE se manifestam nas duas organizações, bem como que eles estão presentes em diferentes intensidades. Com base nisso, a seguir, são feitas algumas proposições preliminares sobre a facilitação da OE.

#### 4.3 Proposições preliminares para a facilitação da OE em organizações de TI

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

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

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

Um fato também apontado por um dos entrevistados é a cultura do brasileiro, onde a venda de uma empresa, por exemplo, normalmente é vista como um fracasso. Isso acaba retraindo o empreendedor. Em outras regiões do mundo é rotina fazer esse tipo de negócio, vender uma empresa para fazer outra, bem como é comum a **existência de investidores**, algo

ainda não muito difundido no Brasil. Essa também poderia ser uma alternativa para alavancar tanto a inovatividade, como a própria dimensão de assunção de riscos.

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

No que se refere a recursos financeiros, uma das alternativas apontadas como uma possibilidade de facilitar a proatividade é, no caso de identificada uma nova frente de vantagens para oferecer, aliar o interesse em desenvolvê-la com a necessidade de algum **cliente**, de modo que ele passe a ser o **co-financiador** dessa nova atividade. O empresário da Empresa A refere-se ao mercado de internet como sendo um mercado novo e pouco maduro, o que impede, de certa forma, muitas ações. Via de regra, as organizações (seus clientes) não possuem verbas para a internet, o que remete à necessidade de ser bastante proativos para conquistá-los. Por outro lado, ele aponta a **própria internet como um grande facilitador da proatividade**, devido à amplitude de possibilidades de pesquisa. Para esse empreendedor, a busca por algo que lhe diferencie da concorrência é o que mais lhe estimula a ser proativo.

Sobre a autonomia, alguns aspectos podem ser apontados também sobre sua facilitação. Um deles é a **postura de quem está à frente da equipe**. O entrevistado da Empresa A ilustra isso da seguinte forma: *“O que facilita é a minha postura. É não querer ser controlador ao máximo, querer saber cada detalhe do projeto. É mais acompanhar e ir conduzindo. Outro aspecto é a questão de eles mesmos se sentirem significativos no processo e não somente cumpridores de ordens”* (Empresário A). Já o entrevistado da Empresa B acredita que isso é muito do perfil das pessoas: que algumas pessoas possuem uma motivação própria, ao passo que outras não. Ele, inclusive, sinaliza não ter muito claro como (e se é possível) estimular/desenvolver isso nas pessoas. Um aspecto importante nesse contexto é a **seleção de pessoas com o perfil adequado** para a formação da equipe que se deseja; outro é a **identificação de uma forma de desenvolver esse comportamento** nas pessoas.

No que se refere à agressividade competitiva, nos casos estudados uma das organizações aponta não ter essa dimensão por opção. Neste caso (Empresa B), entende-se que essa é uma escolha decorrente de uma condição privilegiada de mercado, onde a organização simplesmente atende à demanda espontânea do mercado. Já no caso da Empresa A fica claro certa carência na área comercial, fato muito comum em pequenas empresas. O empresário aponta claramente isso, considerando uma necessidade ser mais **agressivo na área comercial**. Ele ilustra isso da seguinte forma: *“se a gente tem tanta proatividade para desenvolver os produtos, não faz muito sentido não ser agressivo na hora de colocar eles na rua. E é isso que a gente identificou nos dois últimos anos, e está tentando reverter. Que é tirar um pouquinho de energia da empresa para dentro e botar mais energia da empresa para fora. (...) eu chamo isso de visão ostra. É querer fazer uma pérola, mas a pérola está dentro da ostra. Ninguém vê a pérola ali. Então a gente tem que tirar a pérola para fora da ostra, colocar num colar e colocar numa vitrine de joalheria”* (Empresário A). Neste caso da Empresa A, uma forma de facilitar a agressividade competitiva seria o **desenvolvimento de estratégias comerciais**, o que, muitas vezes, passa por aspectos de equipe, de tamanho e estrutura da empresa, de forma de atuação, de mix de marketing, de organização da área comercial em si, entre outros. No caso de empresas de TI, onde muitas vezes os profissionais possuem perfil bastante técnico, esses aspectos são importantes a considerar.

Um fator que chama atenção de ambos empresários é sua percepção de quanto o perfil do empresário e das pessoas que estão à frente da organização pesa na orientação

empreendedora. O depoimento de um dos empresários ilustra isso: “(...) *Geralmente é uma pessoa que tem as idéias, ou que é perseverante, que é determinada.* (Empresário A). Nesse caso, acredita-se que **estratégias para desenvolvimento do comportamento empreendedor** nessas pessoas-chave seja também um fator importante.

## 5. Considerações finais

Ao final deste estudo, algumas considerações podem ser feitas, em função do objetivo proposto inicialmente e dos resultados da pesquisa realizada. A partir do estudo realizado junto aos especialistas representantes de entidades do setor de TI do Rio Grande do Sul, percebe-se que há alguns elementos de empreendedorismo no setor, muito embora esses elementos estejam ainda presentes em poucas organizações, se considerado o conjunto delas. Essa visão geral do setor, proporcionada pelos especialistas, focou bastante o grande contingente de micro e pequenas empresas, que, dentro do conceito de orientação empreendedora, ainda parece ser bastante carente. Por outro lado, há também a percepção de que o setor é empreendedor acima da média, se comparado com outros setores da economia.

O contato com 2 empresários do setor demonstra que há elementos das dimensões da OE presentes em diferentes intensidades nessas organizações, que alguns fatores podem facilitar ou mesmo estimular o desenvolvimento de tais elementos, assim como alguns fatores são dificultadores. Algumas proposições prévias para facilitação da OE nas duas organizações pesquisadas são aqui sumarizadas: desenvolvimento do perfil empreendedor dos empresários/gestores; disponibilização de recursos financeiros subsidiados dedicados à inovação, pesquisa e desenvolvimento, bem como de orientações para busca e acesso a tais recursos; desenvolvimento de força de vendas e de estratégias comerciais, na busca por mais agressividade na área comercial; formação em áreas de criatividade e desenvolvimento; existência de investidores e de uma cultura para isso; otimização do tempo em atividades rotineiras operacionais (padronização de processos e procedimentos), para maior dedicação para atividades estratégicas; uso da internet como facilitador da proatividade (identificação de oportunidades, realização de monitoramento, etc.); postura de quem está à frente da equipe; seleção de pessoas com o perfil adequado.

Os dados também sugerem que as dimensões da OE podem estar presentes em maior ou menor intensidade na organização, dependendo de diversos aspectos, entre eles fatores internos (perfil do empresário e da equipe, estrutura da organização, disponibilidade de recursos financeiros, etc.) e fatores externos (demanda de produto, competitividade do mercado, etc.). Algumas contribuições podem ser destacadas neste estudo. O artigo apresenta um condensado da literatura a respeito, de modo especial dos elementos que caracterizam as dimensões da OE, constituindo um referencial a ser utilizado como base para o estudo da OE em organizações. As proposições iniciais para facilitação da OE são um primeiro passo para a constituição de um modelo conceitual de base para facilitação desse comportamento em organizações de TI, ao mesmo tempo em que contribuem para o debate sobre ações de estímulo ao empreendedorismo em organizações de TI.

Como contribuição gerencial, sugerem-se ações que na prática podem potencialmente facilitar a OE nas duas organizações pesquisadas, se colocadas em prática no contexto organizacional. Os resultados deste estudo são preliminares considerando o fato de que apenas 2 organizações foram pesquisadas. Para um avanço no sentido de contribuição teórica e gerencial, é importante que o estudo tenha continuidade com a busca de um conjunto de organizações de TI que sejam representativas do setor em termos de empreendedorismo, visando assim a ampliação dos resultados aqui alcançados.

## Referências

- CARVALHO JR, A. M. A Política Industrial e o BNDES, **Revista do BNDES**, v.12, n.23, p.17-28, Junho 2005.
- CHEN, M.; HAMBRICK, D. C. S. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. **The Academy of Management Journal**, v.38, n.2, p.453-482, April 1995.
- COVIN, J. G.; COVIN, T. J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.14, n.4, p.35-50, 1990.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.30, n.1, p.57-82, 2006.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.16, n.1, p.7-25, 1991.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v.10, n.1, p.75-87, 1989.
- CRUZ, R. **Valores dos empreendedores e inovatividade em pequenas empresas de base tecnológica**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005.
- DESENVOLVIMENTO (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), 2006. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br>. Acessado em 16 dez. 2006.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v.19, n.1, p.147-156, February 2005.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (organizadores). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRÉGOIRE, D. A. *et al.* Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.30, n.3, p.337-373, May 2006.
- GUTH, W. D.; GINSBERG, A. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v.11, n.4, p.5-15, 1990.
- LEE, S. M.; PETERSON, S. J. Culture, Entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, v.35, n.4, p.401-416, 2000.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academic of Management Review**, v.21, n.1, p.135-172, January 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v.16, n.5, p.429-451, 2001.
- MELLO, S. C. B. *et al.* Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: Encontro da ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (organizadores) **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MESSEGHEM, K. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. **International Small Business Journal**, v.21, n.2, p.197-212, May 2003.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press, 1978.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v.27, n.7, p.770-791, July 1983.

- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v.24, n.9, p.921-933, May 1978.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v.3, n.1, p.1-25, January/March 1982.
- MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v.59, n.1, p.21-31, 1994.
- MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. A.; SCHINDEHUTTE, M. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: Libercap, Gary D. (editor) **Entrepreneurship and Economic Growth in the American Economy**. Tuscon, AZ, USA: University of Arizona, 2000. Disponível em: <http://www.robinson.gsu.edu/rec/papers/paper11.doc>. Acesso em 09 jul. 2005.
- NUNES, A. P. Política Industrial e Tecnológica: Software e Serviços. Seminário FINEP. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/arquivos/noticias/seminario/software/arthur\\_pereira\\_nunes\\_politica\\_industrial\\_software.pdf](http://www.finep.gov.br/arquivos/noticias/seminario/software/arthur_pereira_nunes_politica_industrial_software.pdf). Acessado em: 18/01/2008.
- PÓLO RS (Agência de Desenvolvimento), 2006. Disponível em: <http://www.polors.com.br>. Acesso em 15 dez. 2006.
- RICHARD, O. C. et al. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **Academy of Management Journal**, v.47, n.2, p.255-266, April 2004.
- ROSELINO, José E. Software – Relatório Preliminar Setorial. **FINEP – Rede DPP**, 2007. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio\\_setorial/impressao\\_relatorio.asp?lst\\_setor=17](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=17). Acesso em 20 jan. 2008.
- SCHILD, H. A.; ZAHRA, S. A.; SILLANPÄÄ, A. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.30, n.3, p.399-415, May 2006.
- SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Editora Herder e Editora da Universidade de São Paulo, 1967.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.217-226, January 2000.
- SCHUMPETER, Josef A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v.11, n.5, p.17-27, 1990.
- VENKATARAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. **Management Science**, v.35, n.8, p.942-946, August 1989.
- WIKLUND, J. Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms - longitudinal evidence. **Frontiers of Entrepreneurship Research 1998**, Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/index98/index98.html>. Acessado em 08 jul. 2006.
- WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.24, n.1, p.37-48, 1999.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v.20, n.1, p.71-91, Jan 2005.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAHRA, Shaker A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.16, n.4, p.5-21, 1993.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v.10, n.1, p.43-58, January 1995.