

Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software

Henrique Freitas
Cristina Dai Prá Martens
Jean-Pierre Boissin
Ariel Behr

Recebido em 10/dezembro/2010
Aprovado em 28/novembro/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1032

O presente trabalho foi realizado com o apoio de entidades do governo brasileiro [Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)] e do governo francês [Comité Français d'Évaluation de la Coopération Universitaire et Scientifique avec le Brésil (Cofecub)] voltadas para a formação de recursos humanos.

RESUMO

Neste artigo, aborda-se a orientação empreendedora (OE) em organizações de *software*. Tem-se por objetivo propor um conjunto consolidado de elementos que possibilitem guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de *software*. Para tanto, realizou-se pesquisa de natureza exploratória, com o uso de dados qualitativos. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade com executivos de 13 organizações com o intuito de realizar um levantamento de práticas efetivas de orientação empreendedora, para compreensão desse comportamento nas organizações e confirmação dos elementos da base conceitual de orientação empreendedora adotada no estudo. Como resultado, apresenta-se um conjunto de elementos da orientação empreendedora, consolidado a partir da literatura e da prática efetiva das organizações, que constitui importante referência para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de *software*. O estudo conclui com o enriquecimento e o detalhamento da base conceitual de orientação empreendedora, com a proposição de categorias, agregação de novos elementos decorrentes da prática organizacional e a consolidação do conjunto de elementos, oferecendo subsídios às organizações de *software* que desejem desenvolver esse comportamento.

Palavras-chave: orientação empreendedora, dimensões da orientação empreendedora, empreendedorismo, organizações de *software*.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um tema que tem apresentado ampla variedade de conceitos e que tem sido aplicado aos mais variados contextos. Embora seja considerado um campo relativamente novo, a pesquisa nessa área tem crescido em um ritmo impressionante nas últimas décadas (SHORT *et al.*, 2010). O

Henrique Freitas, Doutor em gestão pela *Université Pierre Mendès France* (Grenoble, França), Pós-Doutor pela *University of Baltimore* (Maryland, Estados Unidos), é Professor Associado 3 do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) (CEP 90010-460 – Porto Alegre/RS, Brasil), Coordenador do Grupo de Pesquisa de Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação (GIANTI-PPGA/EA/UFRGS), Pesquisador 1 A CNPq, E-mail: hf@ea.ufrgs.br
Endereço:
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Rua Washington Luis, 855 – 3º andar
90010-460 – Porto Alegre – RS

Cristina Dai Prá Martens, Graduada em Administração pela Universidade de Passo Fundo, Mestre e Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Especialização em Gestão Universitária pelo Centro Universitário Univates, Pós-Doutora pela *Université Pierre Mendès France* (Grenoble, França), é Professora na Universidade Nove de Julho (CEP 05001-000 – São Paulo/SP, Brasil) e Pesquisadora do Grupo de Pesquisa de Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação (GIANTI-PPGA/EA/UFRGS).
E-mail: cristinadm@uninove.br

Jean-Pierre Boissin, Mestre e Doutor em Gestão pela *Ecole Supérieure des Affaires* da *Université Pierre Mendès France* (Grenoble, França), é Professor do *Institut d'Administration des Entreprises* e do *Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion* da *Université Pierre Mendès France* (BP 471 38040 Grenoble Cedex 9 – France).
E-mail: jean-pierre.boissin@upmf-grenoble.fr

Ariel Behr, Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre e Doutorando em Administração com ênfase em Sistemas de Informação e Apoio à Decisão pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Escola de Administração (EA) da UFRGS, é Professor Assistente no Campus Santana do Livramento da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) (CEP 97573-590 – Santana do Livramento/RS, Brasil).
E-mail: behr.ariel@gmail.com

crescimento de estudos em empreendedorismo também tem ocorrido no Brasil, especialmente nos últimos anos, fato que fica evidente na presença dessa temática em congressos de Administração e também no aumento de publicações sobre o tema em periódicos nacionais, dada sua importância para a prática administrativa.

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

A orientação empreendedora (OE), tema central deste artigo, tem recebido substancial atenção em termos conceituais e empíricos, representando uma das poucas áreas de pesquisa em empreendedorismo com um cumulativo corpo de conhecimento em desenvolvimento (RAUCH *et al.*, 2009). Na literatura de estratégia e empreendedorismo, esse conceito tem sido amplamente adotado (BASSO, FAYOLLE e BOUCHARD, 2009). No Brasil, estudos recentes tratam dessa temática, a exemplo de Fernandes e Santos (2008), Silva, Gomes e Correia (2009), Martens, Freitas e Andres (2011), entre outros.

A OE pode ser conceituada como a gestão do processo empreendedor, retratada em métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora. A literatura aponta que organizações com maior OE tendem a ter um melhor desempenho (MILLER, 1983; COVIN e SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA e COVIN, 1995; WIKLUND, 1999; WIKLUND e SHEPHERD, 2005; RAUCH *et al.*, 2009). Evidências empíricas em empresas brasileiras corroboram essa sinalização da literatura, como se pode observar nos estudos de Mello *et al.* (2006) e Fernandes e Santos (2008).

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

Considerando a relevância da OE no contexto da gestão das organizações e a limitada ênfase da literatura aos fatores que desencadeiam esse comportamento em organizações, este estudo foi motivado pela 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 à OE em organizações de *software*?

Assim, neste artigo tem-se como objetivo propor um conjunto consolidado de elementos que possibilite guiar ações

visando à OE em organizações de *software*. Para isso, está estruturado da seguinte forma: na seção 2 revisita-se a literatura sobre OE, suas dimensões e elementos; na seção 3 descreve-se o método de pesquisa; na seção 4 apresentam-se os resultados, abordando como as cinco dimensões da OE repercutem nas organizações pesquisadas e consolidando um conjunto de elementos inerentes; e na seção 5 abordam-se as considerações finais do estudo.

2. REVISITANDO O CONCEITO DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE)

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

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

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

A organização que possui maior OE apresenta diversos benefícios decorrentes. Destacam-se o fato de a OE ser positivamente associada ao crescimento, ter impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro, poder prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, entre outros (MILLER, 1983; COVIN e SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA e COVIN, 1995; WIKLUND e SHEPHERD, 2005; RAUCH *et al.*, 2009).

Cinco dimensões decorrentes da literatura do gerenciamento estratégico caracterizam o modelo de OE, conforme Lumpkin e Dess (1996): inovatividade, assunção de riscos, proatividade,

autonomia e agressividade competitiva. Segundo os autores, a importância de cada dimensão para prever a natureza e o sucesso de um empreendimento depende de fatores externos, fatores internos, ou, ainda, de características dos fundadores ou dos líderes da organização, podendo a OE ser constituída por diferentes combinações das cinco dimensões, ou mesmo por apenas algumas delas. A seguir, é feita uma breve abordagem sobre cada dimensão.

2.1. A dimensão inovatividade

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

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

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

2.2. A dimensão assunção de riscos

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

Dess e Lumpkin (2005) apontam para três tipos de riscos que uma organização e seus executivos enfrentam: riscos de

negócios, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como entrar em mercados não testados; riscos financeiros, que requerem que uma organização tome emprestado grande volume de recursos visando ao crescimento, o que repercute na dicotomia risco e retorno; risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica.

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

2.3. A dimensão proatividade

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

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

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

2.4. A dimensão autonomia

A autonomia refere-se à ação sem pressão organizacional. Segundo Lumpkin e Dess (1996), a liberdade para agir de forma

independente e para tomar decisões é essencial para a autonomia e, conseqüentemente, para o processo empreendedor. Miller (1983) afirma que organizações mais empreendedoras possuem líderes mais autônomos. A autonomia é um aspecto essencial de criação de valor empreendedor e central para a noção de estratégia empreendedora (LUMPKIN, COGLISER e SCHNEIDER, 2009).

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

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

2.5. A dimensão agressividade competitiva

A agressividade competitiva tem relação com a propensão da organização a desenvolver ações competitivas (STAMBAUGH *et al.*, 2009), para, direta e intensamente, desafiar os competidores e alcançar melhores posições no mercado visando superá-los. Chen e Hambrick (1995) tratam da agressividade competitiva como a tendência de uma organização a responder agressivamente às ações da concorrência visando alcançar vantagem competitiva, denominando-a de responsividade. Alguns autores tratam a agressividade competitiva como parte da proatividade, a exemplo dos estudos de Covin e Slevin (1989) e Covin e Covin (1990). Embora essas duas dimensões sejam fortemente relacionadas, Lumpkin e Dess (2001) apontam que a proatividade é uma resposta a oportunidades, ao passo que a agressividade competitiva é uma resposta a ameaças. Eles afirmam que ambas podem ocorrer sequencialmente e dinamicamente em uma organização.

Venkatraman (1989) trata a agressividade competitiva como a postura adotada na alocação de recursos para ganhar posições em determinado mercado de forma mais rápida que os competidores. Essa agressividade pode ser baseada em inovação de produto, desenvolvimento de mercado, alto investimento para melhorar participação no mercado, entre outros. 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-se, por exemplo, a postura gerencial em termos de competitividade (COVIN e COVIN, 1990). Lumpkin e Dess (1996) apontam que ela também reflete o uso de métodos de competição não convencionais no lugar de métodos tradicionais.

2.6. Modelo teórico adotado para a análise da OE em organizações de *software*

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

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

A seguir, é descrita a metodologia utilizada na pesquisa.

3. METODOLOGIA

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

Quadro 1

Base Conceitual de Orientação Empreendedora: Dimensões, Categorias e Elementos

Dimensões da Orientação Empreendedora	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 pesquisa e desenvolvimento (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 ideias, novidades, experimentos e processos criativos.
Assunção de riscos	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores.
	Risco geral	Organização caracterizada por assumir riscos. Operações geralmente caracterizadas como de alto risco. Forte tendência a projetos de alto risco.
	Risco na decisão	Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões. Postura forte e agressiva nas decisões, para melhor explorar oportunidades. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais. Assumir risco pessoal.
	Risco financeiro	Postura de assumir risco financeiro.
Proatividade	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.
	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	Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais. Empresa criativa e inovativa. Frequentemente inicia ações às quais os competidores respondem. Forte tendência a antecipar-se em ideias ou produtos. Geralmente, antecipa-se 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.
Autonomia	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.
	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.
Agressividade Competitiva	Ação independente	Pensamento e ação independente. Pensamento criativo e estímulo a novas ideias. Cultura que promova a ação independente.
	Reação à concorrência	Mover-se em função das ações dos concorrentes. Responder agressivamente às ações dos concorrentes. Empresa muito agressiva e intensamente competitiva. Tipicamente adota postura muito competitiva, desqualificando os competidores.
	Competição financeira	Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Corta preços para aumentar participação no mercado. Coloca preços abaixo da competição. Entra 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	Marketing	Faz <i>marketing</i> oportuno de novos produtos ou tecnologias. Gastos agressivos em <i>marketing</i> , qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura.

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

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

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

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

Na sequência, realizou-se **entrevista com especialistas do setor**, buscando reconhecer o setor de *software* e identificar organizações consideradas destaque em OE no RS. Inicialmente, buscaram-se dados secundários na Internet, em seguida foram realizadas entrevistas com três especialistas dirigentes de entidades representativas do setor no estado, que permitiram obter um panorama sobre a OE na indústria de *software* e a indicação de 18 organizações (e seus executivos) consideradas destaque em OE. Dois especialistas entrevistados são diretores de duas das quatro principais entidades do setor no estado, e um terceiro é consultor coordenador de um programa de desenvolvimento e fortalecimento do setor de *software* no RS. Tendo em vista a longa experiência dos especialistas no setor (atuação há mais de dez anos), o convívio com as organizações (cada um tem contato muito próximo com cerca de 200 organizações) e o fato de estarem à frente de entidades articuladoras do setor,

entendeu-se legítima a escolha das organizações por meio da indicação dos especialistas.

As 18 organizações foram base para a continuidade do estudo, tendo sido possível realizar **entrevistas com executivos** de 13. Para isso, utilizou-se o método de entrevistas de profundidade (MISHLER, 1986; MASON, 1996). Foi adotado um protocolo de coleta de dados que contemplou as cinco dimensões da OE e seus respectivos elementos, conforme a base conceitual adotada no estudo (quadro 1). As entrevistas foram conduzidas de forma livre, à medida que a conversa evoluía eram feitas sondagens para aprofundar as respostas no intuito de obter considerações sobre os elementos contemplados no protocolo. A realização das entrevistas ocorreu entre novembro de 2007 e fevereiro de 2008; elas foram gravadas e tiveram duração entre 45 e 90 minutos. Em seguida, foram transcritas, totalizando cerca de 200 páginas de texto para análise.

A **análise dos dados** foi exploratória, essencialmente qualitativa (LEE, LIEBENAU e DeGROSS, 1997), com uso de técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1977; KRIPPENDORFF, 1980). Adotou-se uma estratégia mais onerosa em tempo, com uma leitura mais cuidadosa e repetitiva, que permitisse maior segurança nas elaborações. Os elementos das dimensões da OE refletem os temas da análise temática. Buscou-se amparo na prática gerencial para corroborar os elementos que compõem a OE, assim como eventualmente identificar novos elementos que permitam enriquecer a base conceitual consolidada da literatura. Não se recorreu a uma técnica mais apurada de quantificação que pudesse embasar um procedimento mais específico de validação. Contudo, os próprios pesquisadores fizeram uma revisão dos elementos e das categorizações realizadas (KRIPPENDORFF, 1980), por meio de leitura e releitura, em momentos distintos, com intervalo de tempo, permitindo sua confirmação. Na sequência, é apresentada a análise de dados e resultados.

4. A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE

As 13 organizações cujos executivos foram entrevistados (caracterizadas no quadro 2) são consolidadas, têm crescimento destacado no setor, sendo a maioria de pequeno e médio porte e com 10 a 20 anos de atuação. Situam-se na região metropolitana do RS, algumas em parques tecnológicos ou incubadoras, diversas possuem unidades em outros estados e algumas no exterior.

As entrevistas permitiram identificar práticas efetivas de OE nas organizações e consolidar um conjunto de elementos da OE.

4.1. Inovatividade nas organizações e a consolidação de seus elementos

A inovatividade é considerada, neste estudo, a voluntariedade para inovar, introduzir novidades pela criatividade e pela

Quadro 2

Caracterização das Empresas cujos Executivos Foram Entrevistados

O que faz	Cargo do Entrevistado	Atuação (em Anos)	Número de Funcionários	Porte (conforme Faturamento)	Número de Unidades	Mercado de Atuação
Serviços e soluções em tecnologia de informação (TI) para empresas	Presidente	16	85	Pequena	2	Nacional
Soluções em automação e integração de sistemas	Presidente	9	200	Média	11	Internacional
Soluções digitais em comunicação e TI	Diretor	12	96	Pequena	1	Estadual
Desenvolve <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP) para empresas	Diretor	7	350	Média	26	Nacional
Produção de <i>software</i> e serviços de informática	Superintendente	9	300	Média	3	Nacional
Desenvolve produtos de telecomunicações	Presidente	20	100	Média	9	Internacional
Desenvolve aplicações para <i>marketing</i> de precisão	Diretor- -Presidente	21	55	Pequena	2	Nacional
Desenvolve <i>software</i> para a área de saúde	Diretor	8	26	Pequena	5	Nacional
Serviços e soluções de infraestrutura de TI	Diretor- -Presidente	12	250	Média	3	Internacional
<i>Software</i> para projetos mecânicos e elétricos	Diretor	21	100	Média	7	Nacional
Desenvolve <i>software</i> para computação móvel	Diretor	19	10	Microempresa	3	Nacional
Consultorias estratégicas de TI	Gerente de Negócios*	25	5.000	Grande	100	Internacional
<i>Websites</i> e sistemas para a área de turismo	Diretor	6	34	Pequena	2	Nacional

Nota: * Único entrevistado que não é acionista da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (dados de 2007 e 2008).

experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Talvez esta seja a mais importante dimensão da OE no contexto estudado. Para compreender como ela repercute nas organizações, consideraram-se produtos e serviços, processos, recursos financeiros, pessoas, criatividade e diferenciação.

O lançamento de novos produtos e serviços e a realização de mudanças frequentes são comuns. Isso retrata a dinamicidade do setor, em que “a lógica de inovação é prática constante”, afirma um entrevistado, por vezes motivada por pressões do

ambiente (DOUGHERTY, 2004). Destacam-se, nas entrevistas, “grandes *players* referência, tem que olhar os movimentos deles” e a mudança tecnológica muito rápida “num período de três anos a tecnologia mudou de analógica para digital e depois para IP”. São identificados exemplos de inovações incrementais e radicais, porém estas em menor número e somente em algumas organizações.

As inovações nos processos também são comuns. Destaca-se a busca por melhores práticas, com *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), Melhoria de Processos do *Software*

Brasileiro (MPS.BR) e *International Organization for Standardization* (ISO). “Somos uma das três empresas no RS que têm o selo CMMI” diz um executivo. Outro retrata cuidado na gestão: “Temos as melhores ferramentas pra administrar a empresa”. Destacam-se *software* integrados de gestão, *Customer Relationship Management* (CRM), programas de qualidade, ISO e *Balanced Scorecard* (BSC); também há consórcio para exportação, aliança entre empresas e outros.

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

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

O estudo da inovatividade foi guiado pela base conceitual da OE. Destaca-se que novos elementos emergiram da pesquisa, retratando aspectos importantes não contemplados. Um deles são **produtos globais**, já em desenvolvimento em algumas empresas. Segundo um entrevistado, “nossos produtos não podem ser feitos pra Porto Alegre, RS, Brasil”, referindo-se à produção de software para diferentes mercados (GALIMBERTI e PREVOT, 2008). Também se destacam os **novos modelos de negócios**, como ilustrado neste relato: “A gente tá fazendo um projeto mundial, com uma empresa da Índia e uma da República Tcheca”.

A busca de recursos financeiros e humanos externos também se destaca. Investimentos em P&D e projetos maiores seriam facilitados. Nesse sentido, são propostos dois novos elementos: **recursos financeiros para inovação obtidos de fontes externas e parcerias desenvolvidas para atividades de inovação**. “Nós temos uma parceria com a Softsul, utilizamos a PUC, o centro de tecnologia da Microsoft”, relata um executivo. Também **práticas estabelecidas para desenvolvimento da criatividade** são propostas como um novo elemento. Tether (2003, *apud* SONAGLIO e MARION FILHO, 2006) sugere rotinas e processos sistemáticos para desenvolver melhorias visando inovações.

A partir das entrevistas, foi possível confirmar os elementos da base conceitual sobre a inovatividade, uma vez que repercutem nas organizações, e agregar cinco novos elementos. No quadro 3, apresenta-se o conjunto consolidado de elementos, em que: os elementos com grafia normal faziam parte da base

Quadro 3

Conjunto Consolidado de Elementos da Dimensão Inovatividade da OE

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

Nota: Grafia em negrito = novo elemento; grafia normal = elementos da base original evocados com maior ocorrência nas entrevistas; grafia em itálico = elementos da base original evocados com menor ocorrência nas entrevistas.

conceitual e foram evocados com maior ocorrência nas entrevistas; os em itálico constituíam a base conceitual, mas foram evocados com menor ocorrência; os em negrito são os novos elementos propostos.

A base conceitual de inovatividade foi bastante enriquecida, com o incremento de cinco elementos relevantes no contexto estudado. Também são identificados os elementos que parecem ser os menos desenvolvidos nas organizações (grafia em itálico no quadro 3). A fala de um executivo resume uma realidade identificada nas empresas de *software* pesquisadas:

- “O nosso dia a dia é inovação [...] a gente está sempre trabalhando, ou gerando a inovação, ou atrás da inovação do que é lançado [...] a gente está sempre pesquisando, mas parece difícil de acompanhar”.

De fato, a inovação parece ser fator crítico no setor (ROSELINO, 2007).

4.2. Assunção de riscos nas organizações e a consolidação de seus elementos

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

O comportamento de risco geral é identificado em todas as organizações. “Assumir riscos está no DNA do empresário”, afirma um executivo, lembrando que “o risco é sempre inerente ao negócio”. São relatadas situações diversas: a necessidade de assumir mais riscos, “a gente acabou não fechando negócios por não ter ousadia”; e projetos de alto risco,

- “algumas operadoras nos disseram ‘investe nesse produto aí’ e aí a gente investiu bastante dinheiro e quando chegou lá ‘ah, mas eu não quero mais isso’, então bota no lixo”.

Com relação às decisões, parece haver preferência dos gestores por agirem com ousadia, com tendência ao equilíbrio, como ilustrado nesta fala:

- “Quando me junto com um cara mais doido que eu, eu assumo o papel de segurar e, quando eu vejo que o cara é muito retrancado, aí eu forço a barra”.

Chama atenção a relação entre a assunção de riscos e o comportamento do decisor: “Quer assumir mais riscos, ‘bota a cara mais pra cima’”, remetendo ao perfil dos indivíduos.

O risco financeiro é apontado com restrição nas entrevistas. “Risco financeiro a gente é alérgico, nós descontamos a última duplicata há 10 anos ou mais”, afirma um entrevistado. É manifestado o desejo de crescer com recursos próprios: “Nunca

pegamos capital, a gente sempre cresceu sustentavelmente”. Há também investimentos de risco:

- “Na época que trabalhávamos na tecnologia analógica e queríamos vir pra tecnologia digital, era um alto investimento, nós investimos pesado e graças a isso estamos vivos”.

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

O estudo sobre a assunção de riscos teve como guia a base conceitual da OE. Destaca-se que um novo elemento emergiu das entrevistas, a **postura de assumir riscos calculados**, que retrata a preocupação com mensurar riscos, como ilustrado nesta fala:

- “Nós colocamos a análise de riscos, uma espécie de filtro de risco, dá mais liberdade para os caras proporem ideias e assumirem riscos”.

Todos os elementos da base conceitual foram confirmados, uma vez que repercutem nas organizações. No quadro 4 apresenta-se o conjunto consolidado de elementos após as entrevistas.

A base conceitual foi enriquecida com um novo elemento sobre gerenciamento do risco e sinaliza os elementos que parecem ser menos desenvolvidos nas organizações (em itálico). A fala de um executivo ilustra essa dimensão e a dicotomia risco e retorno (DESS e LUMPKIN, 2005):

- “O fato de a gente não temer assumir riscos, e principalmente não perder oportunidades, fez um grande diferencial no crescimento da empresa. Porque em determinados momentos as oportunidades apareceram e nós encaramos, e havia um risco”.

4.3. Proatividade nas organizações e a consolidação de seus elementos

A proatividade é considerada a busca de oportunidades, a antecipação na introdução de novos produtos e serviços e a ação para criar mudanças e moldar o ambiente a partir de antecipação e tendências. Para seu estudo, foram considerados monitoramento do ambiente, atitude de antecipação, participação e resolução de problemas, e flexibilidade tecnológica.

O monitoramento do ambiente parece ser vital. “Tenho necessidade de estar sempre monitorando o mercado”, afirma um executivo. Tendências, avanço tecnológico, concorrentes e clientes são monitorados de diferentes formas, entre elas viagens profissionais e feiras:

Quadro 4

Conjunto Consolidado de Elementos da Dimensão Assunção de Riscos da OE

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

Nota: Grafia em negrito = novo elemento; grafia normal = elementos da base original evocados com maior ocorrência nas entrevistas; grafia em itálico = elementos da base original evocados com menor ocorrência nas entrevistas.

- “Eu vou há 15 anos para a Ásia, no ano passado eu estive na Coreia [...] participamos de feiras na Alemanha, Estados Unidos, Espanha, Argentina”.

Também são destacadas avaliação da concorrência, *benchmarking* e a constante busca de oportunidades. “Um dos pontos de pilar de crescimento definido em nosso planejamento foi a aquisição de empresas”, exemplifica um entrevistado.

A atitude de antecipação também fica clara. “A gente tem como praxe estar fazendo coisas que superem sempre a concorrência”, afirma um executivo. A maioria considera sua empresa criativa e inovativa. Outro ilustra de forma satirizada o fato de ser referência no segmento de atuação:

- “Se eu sair com uma melancia pendurada no pescoço, os caras, uma semana depois, também vão andar com uma melancia pendurada no pescoço”.

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

A flexibilidade tecnológica teve menor destaque. Há carência de pessoas habilitadas para desenvolver inovação, ilustrada nesta fala:

- “Não vem fazer entrevista de emprego um sujeito que já tenha militado numa empresa baseada em inovação, que se posicionou em função disso, que desenhou os produtos a partir do que ela prenunciava como tendência”.

Destaca-se que a base conceitual da OE sobre a proatividade está bastante completa, uma vez que não emergiram novos elementos das entrevistas. No quadro 5 consta o conjunto consolidado de elementos, posto que todos repercutem na prática organizacional.

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

4.4. Autonomia nas organizações e a consolidação de seus elementos

A autonomia é considerada, neste estudo, a ação independente, de um indivíduo ou time, visando levar adiante um conceito de negócio ou visão. A pesquisa demonstrou que a autonomia parece ser praticada de forma mais ou menos homogênea nas organizações. Para estudá-la, consideraram-se equipe, centralização, intraempreendedorismo e ação independente.

As organizações que participaram do estudo normalmente possuem líderes autônomos. Destacam-se duas visões em relação à autonomia: uma “autonomia regrada”, segundo um executivo; e outra mais incentivada. Esta última, presente em mais organizações, pode ser ilustrada nesta fala:

- “Meu sonho de consumo é ter uma equipe de líderes autônomos que eu tenho que segurar e não empurrar”.

Outro remete à importância da autonomia num contexto de inovação:

Quadro 5

Conjunto Consolidado de Elementos da Dimensão Proatividade da OE

	Categorias	Elementos da Dimensão Proatividade
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	Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. Empresa criativa e inovativa. <i>Frequentemente iniciam ações às quais os competidores respondem. Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades. Tendência a iniciar ataques competitivos.</i> Produtos e serviços mais inovativos.
	Participação e resolução de problemas	Procedimentos de controle descentralizados e participativos. Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades. <i>Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida.</i>
	Flexibilidade tecnológica	Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos para desenvolver produtos e serviços. <i>Múltiplas tecnologias. Pessoas com habilidades tecnológicas.</i>

Nota: Grafia normal = elementos da base original evocados com maior ocorrência nas entrevistas; grafia em itálico = elementos da base original evocados com menor ocorrência nas entrevistas.

- “O ponto de partida é gente, gente competente [...] não adianta a gente ter um desenho de empresa agressiva, inovativa, se você tem um exército de cordeiros”.

A centralização, que também implica autonomia, ocorre de forma bastante variada, tendendo a um equilíbrio. Também é relacionada ao tamanho da empresa: “A gente tem centralização, mas eu vejo uma mudança grande porque aumentou a nossa estrutura”, diz um executivo, retratando a necessidade de descentralizar para crescer. Outro ilustra a delegação:

- “Eu não vejo e não assino cheques, não falo com banqueiros, não falo com clientes, eu falo com meus caras, e tenho os elementos de controle máximo e trabalho muito na cabeça deles”.

O intraempreendedorismo foi abordado com ênfase. São encorajadas iniciativas empreendedoras, mas faltam práticas sistematizadas. Um executivo fala de profissionais pouco empreendedores:

- “Existe uma inércia, uma formação cultural que não é pró-empreendedorismo [...] o nosso esforço pra criar uma empresa que preserve o espírito empreendedor foi muito grande”.

A ação independente é retratada na liberdade para proposição de ideias: “A gente valoriza as contribuições, as ideias, os *insights*”, afirma um executivo. É relatada a necessidade de estimular as pessoas para que sejam criativas, proativas e não se contaminem com o “vírus da acomodação”, conforme afirma um executivo.

Considerando que o estudo da autonomia foi guiado pela base conceitual, destaca-se que um novo elemento emergiu da pesquisa: **práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor**, que direciona ações para o desenvolvimento do intraempreendedorismo. No quadro 6, apresenta-se o conjunto consolidado de elementos da autonomia, tendo em vista que todos foram confirmados na prática organizacional.

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

4.5. Agressividade competitiva nas organizações e a consolidação de seus elementos

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

A reação à concorrência é muito forte onde há competição com grandes empresas e multinacionais. “A gente sempre brigou com concorrente [...] nossa empresa hoje é um horror de competitiva. Já tentaram nos comprar duas vezes”, diz um executivo. Outro complementa: “A gente não tem condições

Quadro 6

Conjunto Consolidado de Elementos da Dimensão Autonomia da OE

Categorias		Elementos da Dimensão Autonomia
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.
	Intraempreen-dedorismo	Encorajam pensamento empreendedor. Encorajam iniciativas empreendedoras. Práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor.
	Ação independente	Pensamento criativo e estímulo a novas ideias. Cultura que promova o pensamento e a ação independente.

Nota: Grafia em negrito = novo elemento; grafia normal = elementos da base original evocados com maior ocorrência nas entrevistas.

de ditar normas ao lado de multinacionais, então é necessário ser muito agressivo para ter credibilidade”. Há casos em que é preciso desenvolver agressividade comercial e outros de condição privilegiada, de somente atender à demanda do mercado.

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

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

evidenciadas ações de ampliação, estruturação de franquias, filiais, parcerias, entre outras.

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

O estudo da agressividade competitiva foi guiado pela base conceitual da OE. Dois novos elementos emergiram das entrevistas: **atuação por meio de novas formas organizacionais**, retratada em fusões, aquisições, incorporações, alianças, entre outras ações que representam novas formas organizacionais (CLEGG e HARDY, 1998); **ações de internacionalização**, que retratam uma tendência do setor (ROSELINO e DIEGUES, 2006). Há exemplos de consórcio de exportação, de escritório virtual no exterior e de parcerias. No quadro 7, apresenta-se o

Quadro 7

Conjunto Consolidado de Elementos da Dimensão Agressividade Competitiva da OE

Categorias		Elementos da Dimensão Agressividade Competitiva
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. Atuação por meio de novas formas organizacionais. Ações de internacionalização.
	Marketing	<i>Marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias.</i> <i>Investimentos agressivos em marketing.</i>

Nota: Grafia em negrito = novo elemento; grafia normal = elementos da base original evocados com maior ocorrência nas entrevistas; grafia em itálico = elementos da base original evocados com menor ocorrência nas entrevistas.

conjunto de elementos, consolidado da literatura e das entrevistas, uma vez que repercute na prática organizacional.

A base conceitual foi enriquecida com o incremento de dois elementos relevantes no contexto estudado, bem como sinaliza elementos evocados com menor ocorrência nas entrevistas, o que sugere que repercutem na prática com menor intensidade. Destaca-se a fala de um executivo que retrata uma tendência no setor:

- “[...] um tempo atrás eu estava num evento onde um palestrante disse: ‘Hoje o posicionamento das empresas de TI são só dois: ou eles são os predadores, ou eles são a noiva’. Ou eles são levados por alguém ou eles vão começar a incorporar e se fortalecer”.

A seguir, são feitas as considerações finais do estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: O CONJUNTO CONSOLIDADO DE ELEMENTOS E A OE NAS ORGANIZAÇÕES

A realização deste estudo resultou na proposição de um conjunto consolidado de elementos da OE, a partir da literatura e cotejado com a prática organizacional, que possibilita guiar ações visando à OE em organizações de *software* (quadros 3 a 7, apresentados na seção 4). Além da confirmação na prática organizacional dos elementos das dimensões da OE identificados na literatura, nove novos elementos foram propostos como resultado do estudo.

O conjunto de elementos final traz características peculiares às organizações pesquisadas no que se refere à sinalização dos elementos identificados com maior ou menor ocorrência. Já com relação aos novos elementos, parecem refletir características do setor de *software*. Em geral eles retratam:

- tendências do setor – produtos globais, novos modelos de negócios, atuação por meio de novas formas organizacionais, ações de internacionalização;
- práticas que contribuem para o desenvolvimento de inovações – recursos financeiros para inovação obtidos de fontes externas, parcerias desenvolvidas para atividades de inovação;
- práticas para o desenvolvimento dos profissionais – práticas estabelecidas para desenvolvimento da criatividade, práticas estabelecidas para desenvolvimento do comportamento empreendedor, postura de assumir riscos calculados.

Tais elementos constituem importante resultado do estudo, pois retratam a contribuição da prática gerencial para o desenvolvimento do conhecimento.

Para melhor ilustrar como a OE repercute nas organizações pesquisadas, no quadro 8 faz-se uma representação das dimensões da OE e suas categorias (brevemente descritas) no contexto estudado. É apresentada uma notação em cores, que retrata a ocorrência com que foram evocados os elementos de cada categoria nas entrevistas: a célula magenta claro representa

que a maior parte dos elementos foi evocada com maior ocorrência; a célula cinza representa igual quantidade de elementos evocada com maior ou menor ocorrência; e a célula magenta escuro representa que a maior parte dos elementos foi evocada com menor ocorrência. O asterisco sinaliza as categorias para as quais foram propostos novos elementos.

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

Embora a análise do quadro 8 seja sumária e um tanto subjetiva, pode-se sugerir que as categorias em cinza e em magenta escuro mereceriam uma maior atenção por parte das organizações em que os elementos de tais dimensões aparecem com menor intensidade. De certa forma, essa orientação é válida para todos os participantes do estudo, no sentido de considerar o conjunto consolidado de elementos e, com base nele, guiar ações para melhor desenvolver a OE ou os aspectos considerados mais importantes no contexto específico.

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

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

Alguns limites metodológicos do estudo devem ser considerados. Um deles é a dificuldade de identificar organizações que evidenciassem maior número de dimensões da OE. Outro

Quadro 8

Dimensões da OE, suas Categorias Consolidadas e a Representação no Contexto Estudado

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

Notas:

- Célula magenta claro = maior parte dos elementos evocados com maior ocorrência nas entrevistas.
- Célula magenta escuro = maior parte dos elementos evocados com menor ocorrência nas entrevistas.
- Célula cinza = igual quantidade de elementos evocados com maior e com menor ocorrência.
- Célula com * = categoria com novo(s) elemento(s) agregado(s) à base conceitual original.

aspecto é que não se recorreu a uma técnica mais apurada de quantificação que pudesse embasar, na sequência, um procedimento mais específico de validação. Outra limitação é a subjetividade na condução do processo de entrevista, análise dos dados e elaboração dos resultados. Contudo, esforço de estudo, de leitura e de reflexão foi feito na tentativa de minimizar esses aspectos, tendo pelo menos estabilidade na interpretação, nas diferentes leituras realizadas pelos pesquisadores, por ocasião da interpretação dos resultados.

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

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASSO, O.; FAYOLLE, A.; BOUCHARD, V. L'orientation entrepreneuriale: histoire de la formation d'un concept. *Revue Française de Gestion*, Paris, v.35, n.195, p.175-192, May 2009.
- CHEN, M.-J.; HAMBRICK, D.C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. *The Academy of Management Journal*, United States, v.38, n.2, p.453-482, Apr. 1995.
- CLEGG, S.R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v.1, p.27-57.
- COVIN, J.G.; COVIN, T.J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, United States, v.14, n.4, p.35-50, Summer 1990.
- COVIN, J.G.; GREEN, K.M.; SLEVIN, D.P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, United States, v.30, n.1, p.57-82, Jan. 2006.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, United States, v.10, n.1, p.75-87, Jan./Feb. 1989.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, United States, v.16, n.1, p.7-25, Fall 1991.
- DESENVOLVIMENTO. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. *Informações*. 2006. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 16 dez. 2009.
- DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, New York, v.19, n.1, p.147-156, Feb. 2005.
- DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T.; COVIN, J.G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, New York, v.18, n.9, p.677-695, Sept. 1997.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. (Ed.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988. p.221-238.
- DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, p.337-360.
- FERNANDES, D.V.D.H.; SANTOS, C.P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *Revista de Administração de Empresas-Eletrônica (RAE-e)*, São Paulo, v.7, n.1, Art.6, jan./jun. 2008.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. (Ed.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988. p.38-66.
- GALIMBERTI, M.F.; PREVOT, F. Fatores de sucesso na internacionalização ativa de PMEs do setor de *software* e serviços correlatos: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Newbury Park, California: Sage, 1980.
- LEE, A.S.; LIEBENAU, J.; DeGROSS, J.I. *Information systems and qualitative research*. New York: Chapman & Hall, IFIP, 1997.
- LEE, S.M.; PETERSON, S.J. Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, United States, v.35, n.4, p.401-416, Winter 2000.
- LUMPKIN, G.T.; COGLISER, C.C.; SCHNEIDER, D.R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, United States, v.33, n.1, p.47-69, Jan. 2009.
- LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, United States, v.21, n.1, p.135-172, Jan. 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*, Georgia, v.16, n.5, p.429-451, Sept. 2001.
- MARTENS, C.D.P.; FREITAS, H.M.R.; ANDRES, R. Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, Porto Alegre, v.7, n.2, p. 424-450, maio/ago. 2011.
- MASON, J. *Qualitative researching*. Thousand Oaks, California: Sage, 1996.

- MELLO, S.C.B.; PAIVA JUNIOR, F.G.; SOUZA NETO, A.F.; LUBI, L.H.O. Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Organizações & Sociedade*, v.13, n.36, p.185-202, 2006.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure, and process*. Palo Alto, California: Stanford University Press, 1978.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v.29, n.7, p.770-791, July 1983.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, v.24, n.9, p.921-933, May 1978.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, v.3, n.1, p.1-26, 1982.
- MISHLER, E.G. *Research interviewing: context and narrative*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1986.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G.T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, United States, v.33, n.3, p.761-781, May 2009.
- ROSELINO, J.E. *Software – relatório preliminar setorial*. Finep – Rede DPP, 2007. Disponível em: <www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=17>. Acesso em: 20 jan. 2010.
- ROSELINO, J.E.; DIEGUES, A.C. 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.
- SCHUMPETER, J.A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril, 1982.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967.
- SHORT, J.C.; KETCHEN JR., D.J.; COMBS, J.G.; IRELAND, R.D. Research methods in entrepreneurship. *Organizational Research Methods*, United States, v.13, n.1, p.6-15, Jan. 2010.
- SILVA, M.A.O.M.; GOMES, L.F.A.M.; CORREIA, M.F. Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v.13, n.1, p.57-71, jan./fev./mar. 2009.
- SONAGLIO, C.M.; MARION FILHO, P.J. A inovação tecnológica em arranjos produtivos locais: a indústria de móveis retilíneos residenciais de Bento Gonçalves (RS). In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. *Anais...* Gramado: Anpad, 2006.
- STAMBAUGH, J.; LUMPKIN, G.T.; BRIGHAM, K.; COGLISER, C. What makes some firms more competitively aggressive than others? Evidence from the banking industry. In: *Academy of Management Proceedings*, p.1-6, 2009. 6p.
- STEVENSON, H.H.; JARILLO, J.C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.11, n.5, p.17-27, Sept. 1990.
- TEECE, D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Malden, v.28, n.13, p.1319-1350, Aug. 2007.
- VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, Baltimore, v.35, n.8, p.942-962, Aug. 1989.
- WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Oxford, v.24, n.1, p.37-48, Winter 1999.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, Georgia, v.20, n.1, p.71-91, Jan. 2005.
- ZAHRA, S.A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Texas, v.17, n.4, p.5-21, June 1993.
- ZAHRA, S.A.; COVIN, J.G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, Georgia, v.10, n.1, p.43-58, Jan. 1995.

ABSTRACT

Guidance elements for the entrepreneurial orientation of software firms

This article concerns entrepreneurial orientation (EO) in software firms. Its goal is to propose a consolidated set of elements that can provide guidance for the entrepreneurial activities of software firms. To this end, an exploratory research study was carried out using qualitative data. Data was collected by means of in-depth interviews with executives from 13 organizations, to survey actual entrepreneurial orientation practices, in order to understand this behavior in organizations better and to confirm the elements of the conceptual basis of the entrepreneurial orientation used in the study. The result was a set of components of entrepreneurial orientation, consolidated from the literature and the actual practice of organizations. This set of components provides an important guidance reference for the entrepreneurial orientation of software firms. The study closes with the enrichment and detailing of the entrepreneurial orientation's conceptual basis. It proposes categories and adds new elements based on organizational practice and the consolidation of the set of elements, providing important input for software firms that wish to develop this behavior.

Keywords: entrepreneurial orientation, dimensions of the entrepreneurial orientation, entrepreneurship, software firms.

RESUMEN

Elementos para conducir acciones hacia la orientación emprendedora en empresas de software

En este artículo se analiza la orientación emprendedora (EO) en organizaciones de *software*. El objetivo es proponer un conjunto consolidado de elementos que permitan conducir acciones hacia la orientación emprendedora en empresas de *software*. Para ello, se llevó a cabo una investigación exploratoria, a partir de datos cualitativos. La recolección de datos se realizó por medio de entrevistas en profundidad con ejecutivos de 13 organizaciones y se hizo un análisis de las prácticas efectivas de orientación emprendedora con el fin de entender este comportamiento en las organizaciones y confirmar los elementos de la base conceptual de orientación emprendedora adoptada en el estudio. Como resultado, se presenta un conjunto de elementos de la orientación emprendedora, consolidado en la literatura y en la práctica efectiva de las organizaciones, que se convierte en una importante referencia para dirigir acciones hacia la orientación emprendedora en organizaciones de *software*. Se concluye el estudio con el enriquecimiento y la profundización de la base conceptual de la orientación emprendedora, con la proposición de categorías, el aporte de nuevos elementos oriundos de la práctica organizacional y la consolidación del conjunto de elementos que pueden servir de apoyo a las organizaciones de *software* que deseen desarrollar la orientación emprendedora.

Palabras clave: orientación emprendedora, dimensiones de la orientación emprendedora, emprendedurismo, empresas de *software*.


 The logo for RAUSP (Revista de Administração da USP) features the letters 'RA' in a bold, solid pink font, followed by 'USP' in a grey, outlined font.

Revista de Administração
desde 1947

Assine já:

www.rausp.usp.br

ou pelo telefone:

(011) 3818-4002

Para entender Administração

