

**Proatividade em empresas de software empreendedoras:
a voz dos executivos**

Proactiveness in entrepreneurial software firms: the executives' voice

Cristina Dai Prá Martens¹

Henrique Mello Rodrigues de Freitas²

Jean-Pierre Boissin³

RESUMO

Este artigo aborda a proatividade em organizações, considerada uma das dimensões da orientação empreendedora. Tem como objetivo apresentar os resultados de um estudo exploratório e qualitativo, que buscou caracterizar a proatividade em organizações de software consideradas empreendedoras. A revisão teórica faz uma breve retomada conceitual sobre organizações empreendedoras, orientação empreendedora e proatividade. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com executivos de 13 organizações de software do estado do Rio Grande do Sul, consideradas destaque em empreendedorismo. Os resultados do estudo demonstram que as organizações são proativas e apresentam uma caracterização sobre esse comportamento, a partir de base conceitual adotada no estudo. Entre os elementos de proatividade, destaque, nas organizações pesquisadas, os relacionados ao monitoramento do ambiente e à busca de oportunidades. O estudo também consolida um conjunto de elementos e categorias agregadoras sobre a proatividade, com base na teoria e na prática organizacional relatada pelos executivos.

Palavras-chave: Proatividade. Orientação empreendedora. Organizações empreendedoras; Empreendedorismo. Empresas de software.

Artigo Recebido em 16/10/2010, aprovado em 15/11/2010

O presente trabalho foi realizado com o apoio de entidades do Governo Brasileiro [CAPES e CNPq] e do Governo Francês [COFECUB] voltadas para a formação de recursos humanos.

¹ Doutora em Administração – Av. das Hortências, 341, Lajeado-RS – (51)3714-7000 Profa. do Centro Universitário UNIVATES e GIANTI-PPGA/EA/UFRGS – cristina@sphinxbrasil.com

² Professor do PPGA /EA/UFRGS e Pesquisador CNPq. Doutor em Gestão - Rua Washington Luiz, 855, sala 307 - Porto Alegre-RS – hf@ea.ufrgs.br

³ Professor do CERAG-UPMF - Université Pierre Mendès France. Doutor em Gestão - 150 Rue de la Chimie - BP 47 38040 - Grenoble, França – jean-pierre.boissin@upmf-grenoble.fr

ABSTRACT

This article approaches proactiveness in firms, considered to be one of the dimensions of the entrepreneurial orientation. Its goal is to introduce the results of an exploratory and qualitative study, which aimed to characterize the proactiveness in entrepreneurial software firms. The theory resumes the concepts of entrepreneurial firms, entrepreneurial orientation and proactiveness. The data gathering was accomplished through deeper interviews with executives from 13 software firms that stand out in terms of entrepreneurship in Rio Grande do Sul state. The results of the study demonstrate that firms are proactive and show a characterization regarding this behavior, starting from the conceptual base adopted in the present study. Among the proactiveness elements in the researched organizations, the ones related to environment monitoring and opportunities quest are highlighted. The study also consolidating a components' set of proactiveness based on the theory and organizational practice reported by executives.

Keywords: Proactiveness. Entrepreneurial Orientation. Entrepreneurial Firms. Entrepreneurship. Software Firms.

**Proatividade em empresas de software empreendedoras:
a voz dos executivos**

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um campo relativamente novo, no entanto a pesquisa nessa área tem crescido em um ritmo impressionante nas últimas décadas (C. SHORT et al., 2010). No Brasil, esse fato fica evidente na presença dessa temática em congressos de administração e também no aumento de publicação sobre o tema em periódicos nacionais nos últimos anos. Diferentes áreas da administração têm dado atenção ao empreendedorismo, dada sua importância para a prática administrativa.

Estudos apontam que não há consenso sobre como caracterizar o empreendedorismo, o que tem, de certa forma, dificultado o progresso em direção à construção e testagem de uma teoria geral de empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996; IRELAND; REUTZEL; WEBB, 2005). Embora isso, há certa concentração em torno de algumas linhas temáticas de estudo, o que tem dividido pesquisadores e também contribuído para o desenvolvimento de um amplo escopo de estudo na área. Entre essas linhas, destaca-se estudo do empreendedorismo no nível da organização, (GRÉGOIRE et al., 2006; SCHILDT; ZAHRA;

SILLANPÄÄ, 2006), tratando de temas como organizações empreendedoras, orientação empreendedora, gerenciamento empreendedor, empreendedorismo corporativo, entre outros.

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

A OE pode ser compreendida como a presença do empreendedorismo na gestão de uma organização, caracterizando-a como empreendedora. Segundo Lumpkin e Dess (1996), a OE refere-se aos métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora. Para estes autores, a OE é caracterizada pela propensão a agir de forma autônoma, pela voluntariedade para inovar e correr riscos e pela tendência a ser agressivo diante de ameaças e proativo com oportunidades, representando as 5 dimensões da OE: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva.

Nesse contexto, a proatividade tem papel relevante, pois contribui para a antecipação e identificação de oportunidade no mercado. A proatividade sugere uma perspectiva de olhar adiante, acompanhada de atividades inovativas ou novos negócios (LUMPKIN; DESS, 1996), via de regra retratando pioneirismo no mercado, o que permite capitalizar oportunidades (WIKLUND, 1999). Em essência, no contexto de OE, a proatividade refere-se à resposta da empresa às oportunidades do mercado (DESS; LUMPKIN, 2005).

Este artigo foca a proatividade sobre a ótica da OE e tem por objetivo fazer uma caracterização dessa dimensão em organizações de software consideradas empreendedoras. Duas principais questões guiaram a investigação: Organizações de software consideradas empreendedoras possuem um comportamento proativo? Como é caracterizada a proatividade em organizações de software empreendedoras? Para isso, foi realizado estudo exploratório e qualitativo, junto a executivos de empresas de software empreendedoras do estado do Rio Grande do Sul. Na sequência desta introdução, a seção 2 faz uma breve retomada conceitual sobre organizações empreendedoras, orientação empreendedora e proatividade; na seção 3 é descrito o método adotado no estudo; na seção 4 é apresentada a análise dos resultados e discussões; e, finalmente, na seção 5 são feitas as considerações finais do estudo.

2 Organizações empreendedoras sob a ótica da orientação empreendedora

Uma organização empreendedora é caracterizada por possuir um gerenciamento empreendedor, uma postura empreendedora na gestão. Segundo Stevenson e Jarillo (1990), o gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora. Lumpkin e Dess (1996) utilizam o construto orientação empreendedora (OE) para caracterizar organizações empreendedoras, enfoque adotado neste estudo.

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. Miller e Friesen (1982) e Miller (1983) foram os primeiros estudos a tratar da orientação empreendedora de uma organização, propondo que a empresa empreendedora apresenta um comportamento estratégico caracterizado por 3 dimensões: inovatividade, assunção de riscos e proatividade, remetendo a um estilo particular de formação de estratégia. Em sua definição, uma organização empreendedora empenha-se em inovação em produtos e/ou mercados, empreende com algum risco e atua de forma proativa diante de seus competidores (Miller, 1983).

Na sequência, esses conceitos foram fortalecidos por estudos de Covin e Slevin (1989, 1991), ainda seguindo a mesma abordagem de 3 dimensões. Esses autores trazem contribuições propondo instrumento de medida da OE, que representa a intensidade empreendedora da organização, identificada por meio do comportamento dos dirigentes da organização. Eles também definem duas modalidades opostas de posturas, as organizações empreendedoras, que apresentam as 3 dimensões, e as ditas organizações conservadoras. Para estes autores, organizações empreendedoras apresentam um particular padrão de comportamento que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento (COVIN; SLEVIN, 1991).

Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) desenvolvem estudo que acrescenta 2 novas dimensões ao modelo: a autonomia e a agressividade competitiva. Na abordagem anterior, a agressividade competitiva, que retrata forte reação da empresa ao seu mercado concorrente, era considerada como parte da proatividade. Já a autonomia é proposta como uma nova dimensão. Outra contribuição desse estudo é a mudança do enfoque inicial que considera organização empreendedora aquela que possui as 3 dimensões em conjunto e em certa

intensidade. Nessa nova abordagem, Lumpkin e Dess (1996) propõem que as 5 dimensões, embora importantes no processo empreendedor, não necessitam, todas elas, estarem presentes em negócios bem sucedidos, uma vez que a importância de cada uma para prever a natureza e o sucesso do empreendimento depende de fatores externos, fatores internos, ou ainda, de características dos fundadores ou dos líderes da organização. Recente estudo de Lumpkin, Coglisier e Schneider (2009) reafirma a presença da dimensão autonomia na OE.

Considerando essa evolução do construto OE, uma organização empreendedora poderia ser caracterizada de duas formas: (a) segundo a abordagem de Miller e Covin e Slevin, onde uma organização empreendedora é inovativa, proativa e assume riscos, sendo caracterizada pela presença dessas 3 dimensões em certa intensidade; (b) segundo a abordagem de Lumpkin e Dess, que considera que embora as 5 dimensões sejam centrais para compreender o processo empreendedor, elas podem ocorrer em diferentes combinações em uma organização, dependendo do tipo de oportunidade empreendedora que a organização persegue. Embora as duas abordagens sejam adotadas por estudos na temática, para a realização dessa pesquisa optou-se por adotar a proposta por Lumpkin e Dess (1996), com as 5 dimensões, uma vez que se buscou uma proposta mais completa e abrangente.

Organizações que possuem uma maior OE apresentam diversos benefícios, entre eles destacam-se: o fato de ser positivamente associada ao crescimento; o de ter impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro; o de prover a organização com habilidades para descobrir novas oportunidades; o de facilitar a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, entre outros (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; RAUCH et al., 2009).

A OE também contribui para que as empresas mantenham-se alertas às novas tecnologias, aos movimentos do mercado, às mudanças da indústria, às demandas dos clientes, tornando-se conscientes das tendências e facilitando a identificação de novas oportunidades (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009). Para isso a proatividade tem um papel fundamental, pois é o olhar adiante que possibilita que esses movimentos do ambiente sejam observados e identificados. A seção que segue aborda essa dimensão da OE.

2.1 Proatividade como dimensão do empreendedorismo no nível organizacional

A proatividade, no contexto de OE, tem relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e para participar de mercados emergentes (LUMPKIN; DESS, 1996). Economistas desde Schumpeter já consideravam a iniciativa um componente importante no processo empreendedor. Penrose (1959) trata da importância do gerente empreendedor para o crescimento da organização, porque ele teria a visão e a imaginação necessárias para explorar oportunidades. Miller e Friesen (1978) veem a proatividade como o ato de moldar o ambiente com a introdução de novos produtos e tecnologias.

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

Em sentido semelhante, Chen e Hambrick (1995) tratam do engajamento competitivo de uma organização, avaliando sua propensão a ser ativa (proativa) ou a ser responsiva. Eles sugerem que a organização deveria ser proativa e também responsiva em seu ambiente em termos de tecnologia e inovação, competição, clientes, entre outros aspectos. Para eles, a proatividade envolve tomar a iniciativa para perseguir oportunidades, iniciando, assim, ataques competitivos, ao passo que a responsividade é a tendência para mover-se em função das ações dos competidores, respondendo agressivamente às suas ações.

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

Lumpkin e Dess (1996) afirmam que a proatividade se aproxima muito do tipo estratégico prospectador, da tipologia de orientação estratégica de Miles e Snow (1978). A ideia original destes últimos autores é a de que, ao longo do tempo, organizações bem sucedidas

desenvolvem, de forma sistemática, uma adaptação ambiental. O tipo prospectador, de modo geral, busca constantemente novas oportunidades, com ênfase no desenvolvimento de produtos. Ele normalmente atua em ambientes mais dinâmicos que os tipos defensor, analista e reator; busca continuamente mudanças em produtos e mercados para obter vantagens de oportunidades, bem como enfatiza a flexibilidade no sistema administrativo e tecnológico.

Venkatraman (1989), em estudo sobre a orientação estratégica, também trata da proatividade como uma das dimensões. Para ele, a proatividade pode ser entendida como a busca de novas oportunidades, que podem ou não ser relacionadas à atual linha de operação da organização, à introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, à eliminação estratégica de operações que estão no estágio de maturidade ou no declínio do ciclo de vida.

Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) avaliam a proatividade no nível da organização considerando a tendência a estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, ao invés de simplesmente seguir o mercado. Assim, organizações proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças relativas a demandas ou problemas emergentes que podem levar a novas oportunidades (DESS; LUMPKIN, 2005). Wiklund (1999) aponta que a organização que se antecipa aos concorrentes pode capitalizar oportunidades de mercado.

Em geral, diversos aspectos podem ser considerados elementos de identificação da proatividade nas organizações. A seção a seguir reúne estes aspectos decorrentes da literatura em base conceitual para estudar a proatividade em organizações.

2.2 Base conceitual para estudar a proatividade em organizações

A revisão conceitual com o propósito de identificar elementos que constituem a dimensão proatividade da OE é traduzida no Quadro 1, que apresenta uma base conceitual para estudo da proatividade em organizações. Os conceitos apresentados estão fundamentados em estudos clássicos, que deram origem ao conceito de OE e suas dimensões, entre eles Miller e Friesen (1978) e Miller (1983); nos estudos que deram sequência ao desenvolvimento desse construto, dos autores Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Dess e Lumpkin, (2005); bem como em estudos que tratam especificamente da proatividade, como os de Miles e Snow (1978), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995).

| Categorias e elementos da dimensão Proatividade da Orientação Empreendedora | | |
|--|---------------------------------------|---|
| Categoria | Elementos | |
| PROATIVIDADE | Monitoramento do ambiente | Monitoramento contínuo do mercado. Identificar futuras necessidades dos clientes. Antecipar mudanças e problemas. Constante busca por novas oportunidades. Constante busca por negócios que podem ser adquiridos. |
| | Atitude de antecipação | Freqüentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. Empresa criativa e inovativa. Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem. Geralmente antecipam-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. Eliminam operações em avançados estágios do ciclo de vida. |
| | Flexibilidade tecnológica | Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços. Múltiplas tecnologias. Habilidade das pessoas em termos tecnológicos. |

Quadro 1 – Dimensão Proatividade, suas categorias e elementos – base conceitual do estudo

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos estudos Miles e Snow (1978), Miller e Friesen (1978), Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995), Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Dess e Lumpkin (2005).

A categorização dos elementos da proatividade apresentada no Quadro 1 foi feita pelos autores deste artigo, a partir de estudo minucioso dos elementos, visando assim melhor situá-los no contexto organizacional. Tal quadro constitui um referencial a ser utilizado como base para o estudo da proatividade em organizações, considerando que a presença ou ausência dos elementos caracteriza essa dimensão nas organizações. Esse conjunto de elementos orientou a realização do estudo empírico, cujo método é apresentado a seguir.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza exploratória (SELLTIZ et al., 1967). Para sua realização, fez-se uso especialmente de dados qualitativos (MASON, 1996), por meio de entrevistas em profundidade (MISHLER, 1986; MASON, 1996). O contexto do estudo foram organizações de software do Rio Grande do Sul (RS) consideradas empreendedoras. Alguns aspectos contribuíram para esta escolha: atuam em um setor dinâmico, em crescimento, têm a característica inovativa como fator crítico (ROSELINO, 2007), é considerado um dos setores prioritários pela política industrial brasileira (DESENVOLVIMENTO, 2006). 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 (PÓLO RS, n.d.).

A unidade de análise foram organizações de software empreendedoras, identificadas a partir da indicação de especialistas dirigentes de entidades representativas do setor no Estado. Por meio de contato com três especialistas, representantes de 3 das 4 principais instituições ligadas ao setor no RS, foi possível obter uma relação de 18 empresas de software que, na visão dos *experts*, destacam-se das demais em termos de OE. Considerando a larga experiência dos especialistas no setor de software (mais de 10 anos), o convívio diário com as organizações, além de dirigirem entidades articuladoras e que lideram as atividades do setor no Estado, entendeu-se que seriam as pessoas mais adequadas a indicar organizações que se destacam como empreendedoras, bem como seus executivos. Esse é um dos principais aspectos que legitimam a escolha das organizações para a realização da pesquisa.

Os dados foram coletados junto a executivos de 13 empresas que se disponibilizaram a participar do estudo. As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2007 e março de 2008, com o executivo indicado pelos especialistas. Foi utilizado como guia um protocolo de coleta de dados contemplando o conjunto das dimensões da OE e seus elementos. Tal protocolo teve sua aplicabilidade verificada em estudo piloto junto a dois executivos de organizações de software, quando foi considerado adequado para o estudo. Na sequência foram realizadas as entrevistas, conduzidas de forma livre, com duração de 45min a 1h30min, gravadas e depois transcritas. Embora as entrevistas tenham contemplado as 5 dimensões da OE (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva), neste artigo são abordados apenas os resultados sobre a proatividade, considerando que essa dimensão retrata um campo importante de ação no que se refere à orientação empreendedora.

A análise dos dados foi exploratória, essencialmente qualitativa (LEE; LIEBENAU; DEGROSS, 1997), com uso de técnicas de análise de conteúdo (KRIPPENDORFF, 1980; BARDIN, 1977). Adotou-se uma estratégia mais onerosa em tempo, com uma leitura mais cuidadosa e repetitiva, que permitisse maior segurança nas elaborações. Os elementos das dimensões refletem os temas da análise temática, num esforço exploratório e qualitativo, o que também retrata a estratégia de análise baseada em proposições teóricas (YIN, 2005). 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 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS: COMPORTAMENTO PROATIVO EM ORGANIZAÇÕES DE SOFTWARE

As 13 organizações cujos executivos foram entrevistados são consolidadas no mercado, têm crescimento destaque no setor, a maioria é de médio porte e com 10 a 20 anos de atuação. Situam-se na região metropolitana do RS, algumas em Parques Tecnológicos ou Incubadoras, diversas possuem unidades em outros Estados e algumas também no exterior.

As entrevistas permitiram identificar práticas efetivas de proatividade, o que possibilitou identificar que as empresas possuem um comportamento proativo, bem como caracterizá-lo. Para estudar a proatividade, foram considerados os elementos apresentados no Quadro 1 (seção 2.2), que tratam sobre Monitoramento do ambiente, Atitude de antecipação, Participação e resolução de problemas e Flexibilidade tecnológica.

4.1 Monitoramento do ambiente

O monitoramento do ambiente é o processo pelo qual a organização mantém contato com o ambiente, tanto externo quanto interno, formal e informalmente, e do qual coleta dados para posteriormente analisar e dar um sentido. Para estudá-lo foram considerados 5 elementos (MILES; SNOW, 1978; VENKATRAMAN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996 e 2001; DESS; LUMPKIN, 2005): monitoramento contínuo do mercado, identificação de futuras necessidades dos clientes, antecipação de mudanças e problemas, constante busca por novas oportunidades, constante busca por negócios que podem ser adquiridos.

a) Monitoramento contínuo do mercado

O monitoramento contínuo do mercado é prática comum e considerada fundamental pelos executivos entrevistados. “Temos pessoas aqui só com o objetivo de ver novas tendências, tanto internacional quanto no mercado interno” afirma um dos executivos. “Hoje tu não vai comprar de mim um vídeo cassete se o DVD é muito melhor”, ilustra outro entrevistado, remetendo à necessidade de permanente leitura do mercado. Essa leitura de mercado tem sido realizada de diferentes formas, tendo grande destaque a participação em feiras e em viagens profissionais. “Nós vamos a feiras na Alemanha, nos EUA, em Las Vegas, Hong Kong, Espanha, Argentina [...]”, exemplifica um executivo. Outro corrobora “Eu tenho visitado empresas similares à nossa tanto na Europa como nos EUA”. Também a participação em congressos de tendências é importante prática “pra estar olhando pro mercado e vendo o que grandes *players* fazem na indústria”, lembra um entrevistado.

O ambiente interno também é monitorado: “estrutura organizacional, instalações, clima, enfim, um conjunto de variáveis nos dá suporte pra tomar uma decisão”, afirma um entrevistado. Assim como aspectos mais técnicos, onde o acesso a periódicos, a informações em websites, a grupos de discussão e o contato com fornecedores têm sido formas utilizadas pelas empresas para identificar tendências na área. “É preciso contatar com grupos de usuários para conhecer o que acontece na Europa, nos Estados Unidos”, afirma um executivo.

Essa busca por estar constantemente monitorando o mercado envolve pessoas dedicadas e ações específicas, tendo por objetivo especialmente a identificação de novas oportunidades (VENKATRAMAN, 1989). “Nós temos um núcleo de inovação que tem uma pessoa que está sempre dedicada a fomentar ideias” afirma um entrevistado. Outro relata uma prática para identificação de oportunidades: cada colaborador pode usar 3 horas semanais para realização de pesquisas na internet sobre o que bem entender. “Qualquer ideia que as pessoas entendam que exista aplicação na empresa será avaliada pela direção”, reforça o executivo. Também há parcerias com outras empresas: “nós trouxemos para a Hospitalar do ano passado uma prancheta de enfermeira que tem toda tela de cristal líquido. Então a gente está fazendo um trabalho junto com a HP exatamente pra trazer isso para o Brasil”, ilustra um entrevistado.

O monitoramento do mercado concorrente, tanto em aspectos técnicos, como de gestão, também é destacado. Um trecho de entrevista relata essa preocupação: “[...] o meu maior concorrente tem uma taxa de retenção de clientes perto de 51% [...] o que ele está

fazendo de errado pra perder esse cliente? Então a gente trabalha pra não cometer os mesmos erros”. São adotadas práticas como pesquisa de mercado, observação da concorrência, busca de informações sobre o mercado nas áreas comercial e meio dos clientes, acesso a propostas de concorrentes, estudo de ações específicas e avaliação da concorrência direta e indireta. “[...] o nosso benchmark é o iPhone, é o iMac, a Apple, é o Google”, relata um executivo.

b) Identificar futuras necessidades dos clientes

As entrevistas evidenciam que há busca por antever oportunidades e tendências do setor do cliente, bem como cultivar um forte relacionamento com ele, o que retrata um comportamento ativo perante o cliente (CHEN; HAMBRICK, 1995). “Tu tem que estar enxergando o setor daqui a 5 ou 10 anos, [...] de maneira que a gente possa achar um produto que tenha aderência a tendência mercadológica”, ilustra um entrevistado. Outro corrobora: “nós temos obrigatoriamente que ser proativos no sentido de observar a necessidade de negócio do cliente e antecipar o uso da tecnologia pra atingir o seu objetivo de negócio”.

Para isso, as equipes comercial e técnica tem papel fundamental, e de modo especial o pessoal de implementação, que têm a possibilidade de identificar oportunidades a partir de necessidades. Um entrevistado ilustra o olhar sobre os clientes: “[...] eu trabalho o que cada uma das empresas grandes que a gente atende está fazendo, pra onde ela está se direcionando”. Outro fala sobre solução a partir de tendências e necessidades do cliente: “[...] um cliente viu começando esse ‘bum’ dos dispositivos móveis. Aí ele começou a dar opiniões da necessidade dele, e aí veio a idéia, e a gente começou a trabalhar num *pocket* odontológico”.

Também há busca por novas tecnologias que possam atender futuras necessidades dos clientes (DESS; LUMPKIN, 2005): “[...] a VEG, a Marcopolo, a Vale do Rio Doce, a Sul Minas, são nossos clientes. Isto implica em zanzar pelo mundo, ver novas tecnologias e tentar ver a aplicação em nosso mercado”, afirma um executivo. Outro corrobora: “Nós temos que estar na frente [...] o microondas surgiu não porque o mercado pediu”, remetendo a importância de suprir lacunas existentes e colocar em prática tendências ainda vagas.

c) Antecipar mudanças e problemas

Foi manifestada grande preocupação de observar movimentos do setor e de empresas líderes que ditam tendências. Isso fica claro nesse relato: “Grandes *players* são uma referencia

pra nós. Quando eles estão falando em alguma coisa conceitual tu já tem que ver que tem tendência, e quando eles lançam isso no mercado a gente tem que ter o produto pronto”.

Aparece, nas entrevistas, a importância de antecipar-se: “[...] 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’”. Isso reorientou a estratégia da empresa, que resultou em grande crescimento: “A gente identificou, naquele época, que nós tínhamos 3 opções: sair fora da área; ficar no mesmo patamar que nós nos encontrávamos; ou fazermos um gancho pra dar o salto. E pra dar esse salto nós analisamos como é que outras empresas se comportaram”. Fica evidente a atenção às tendências do setor, o que possibilita antecipar mudanças e identificar oportunidades (DESS; LUMPKIN, 2005) e com isso guiar as ações.

Sobre a antecipação de problemas, foram identificados 3 tipos principais: relacionados com o mercado, com as operações e com o setor. Um executivo ilustra uma estratégia de atuação em duas frentes quando do desenvolver projetos de maior porte, a fim de assegurar maior chance de sucesso: “[...] se as duas derem certo, nós vamos seguir as duas. A chance das duas darem errado é quase zero”. Também foi retratada a preocupação com a qualificação e o fortalecimento do setor no Estado, tanto em aspectos técnicos, como de gestão, em busca de melhores condições de competitividade, considerando também a ameaça de entrada de multinacionais. Há iniciativas do comitê da qualidade do setor de software do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e da ASSESPRO-RS, entre outras entidades.

d) Constante busca por novas oportunidades

A literatura apontado a busca de oportunidades como um dos elementos centrais da proatividade (MILES; SNOW, 1978, VENKATRAMAN, 1989; CHEN; HAMBRICK, 1995). Com base nas entrevistas, percebe-se que a busca por oportunidades é recorrente e diversas ações têm sido realizadas com esse intuito. Tratam-se de ações externas e também de ações internas para estimular as pessoas a estarem atentas a novas oportunidades.

Os exemplos identificados retratam a realização de parcerias com outras empresas, abertura de novas unidades, ações no exterior, ações de estímulo à busca de oportunidades, entre outros. “Acabamos de fazer uma parceria com a Philips, que é um concorrente nosso, vamos fornecer para eles”, relata um entrevistado. Outro também traz exemplifica: “percebemos que a gente tinha um excelente produto e uma capacidade de venda limitada [...] então vamos buscar parceiros que nos ajudem a ganhar o Brasil [...] temos hoje 26 unidades”.

Alguns relatos tratam da importância de estar preparado para as oportunidades, a exemplo da empresa que, por pretensões futuras, foi registrada como sociedade anônima. Também são apontadas algumas fontes de busca de oportunidades: a participação em feiras, a realização de benchmarking, o uso da internet para pesquisas e contatos, “se busca muita informação pela internet, depois realizamos visitas, trabalhamos assim em todo o Brasil”.

Há, também, práticas para envolver a equipe na identificação de oportunidades: “nós procuramos motivar através de premiações todos os nossos colaboradores que trazem até nós oportunidades”. Outro complementa: “numa reunião a gente identificou que poderia pensar em franquias; contratamos uma pessoa especializada só pra trabalhar nesse projeto”.

e) Constante busca por negócios que podem ser adquiridos

A maioria das 13 empresas encontra-se num patamar de crescimento muito superior à média do setor. À exceção de duas empresas cujos executivos não teceram comentários a respeito, as demais têm como uma das estratégias de crescimento a associação com outras empresas, o que pode ocorrer por variadas formas organizacionais (CLEGG; HARDY, 1998): fusão, aquisição, incorporação, alianças, franquias, parcerias, etc. Isso também denota uma tendência no setor (ROSELINO, 2007), claramente ilustrada nessa fala: “[...] existe uma meta de crescimento de 5 vezes em 5 anos [...] empresas estão sendo analisadas e ao longo dos próximos anos a nossa empresa deve se tornar consolidadora”.

Outros exemplos também são ilustrativos: “Em 2003 a gente fez uma fusão com mais três empresas e criamos essa empresa”. Outro entrevistado corrobora: “A estratégia de nossa empresa parte de um modelo de consolidação. [...] nós éramos cinco empresas, incorporamos mais uma sexta operação e temos em negociação quatro incorporações. O nosso modelo de crescimento é baseado em fusões, aquisições, porque enxergamos nisso uma oportunidade”. Fica clara a estratégia de aquisição de empresas para fortalecimento no mercado: “no ano de 2007, um dos pontos de pilar de crescimento definidos no planejamento estratégico foi a aquisição de empresas. [...] nós temos dois negócios praticamente fechados, em regiões que a gente sempre quis ter um posicionamento muito mais forte, que é SP, e o RS, onde hoje nós detemos 14% do *market share* [...] a gente quer dizer: ‘No RS o dono do campo somos nós’”.

Ainda, aparecem particularidades sobre a compra de empresas de TI: “A gente tem adquirido algumas empresas através de um modelo de parceria. Nos últimos dez anos, a gente adquiriu pelo menos umas 4 empresas, é como se tivessem ações: a empresa tinha o produto,

o ERP que ela não conseguia mais dar continuidade, e tinha uma bela carteira de clientes e a gente fez uma troca de carteira de cliente por produto [...]”. Há também aspectos particulares do setor que trazem certa complexidade ao processo, como a inexistência de ativos tangíveis e a rápida mudança tecnológica: “tu compra pessoas e software. Depende do tempo que tu demorar pra comprar, o software não existe mais e não vale mais nada, e as pessoas trocam de empresa”. Também é relatado processo de alianças entre empresas: “eu compro a licença de uma empresa que eu sou sócio e eu também libero a empresa pra vender essa licença pra outros [...] é um modelo muito mais barato que comprar empresas”, relata o executivo.

4.2 Atitude de antecipação

A atitude de antecipação tem a ver com a antecipação da empresa frente ao mercado concorrente. Para estudá-la, foram considerados 6 elementos (MILES; SNOW, 1978; MILLER; FRIESEN, 1978; MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989; VENKATRAMAN, 1989; CHEN; HAMBRICK, 1995; LUMPKIN; DESS, 1996, 2001; DESS; LUMPKIN, 2005): Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais; Empresa criativa e inovativa; Frequentemente iniciam ações às quais os competidores respondem; Geralmente antecipam-se à concorrência expandindo capacidades; Tendência a iniciar ataques competitivos; Produtos e serviços mais inovativos.

a) Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais

Diversos entrevistados relataram ações pioneiras em termos de lançamento de produtos/serviços, de introdução de ferramentas de qualidade para a gestão ou o processo produtivo, e em tecnologias operacionais. Eis um relato: “[...] temos como praxe estar fazendo coisas que superem sempre a concorrência em todos os níveis: operacional, técnico, lucratividade”. Há exemplos de pioneirismo no lançamento de produtos, “no Brasil dificilmente a gente foi surpreendido com alguma solução mais inovadora”. Nos casos de pioneirismo no lançamento de produtos/serviços, a empresa pode ter vantagens capitalizando oportunidades de mercado antes que a concorrência imite (WIKLUND, 1999).

Com relação a novas técnicas administrativas, diversos exemplos retratam a atitude de antecipação. Eis um deles: “nós fomos a primeira empresa de serviços de TI a conseguir a

ISO no Brasil”. Também há exemplos sobre novas tecnologias operacionais: “nós começamos a desenvolver uma metodologia de retro-alimentação, tudo que o cliente pedisse nós desenvolveríamos, mas para o produto”. Outro ilustra a certificação em desenvolvimento de software: “em 2005, fomos a primeira empresa da América Latina à conseguir o CMM5”.

b) Empresa criativa e inovativa

Dos 13 entrevistados, vários afirmam que sua empresa é criativa e inovativa. Em geral, os relatos ilustram iniciativas criativas ou ações no sentido de estimular o comportamento criativo nos colaboradores, como ilustrado nesse trecho: “Nós temos fórum de melhoria, que é uma reunião aberta, onde todos podem participar, do *office-boy* até o presidente da empresa”.

Um entrevistado afirma que a criatividade presente na empresa decorre da autonomia dada às pessoas. Outro afirma que ela se deve ao clima existente da empresa, onde as pessoas sabem que o norte é estar sempre buscando inovação, visando surpreender o cliente. “[...] a gente está sempre investindo em coisas que não existem no mercado ainda, são coisas futuras, o que pode dar certo e que pode dar errado”. De certa forma, a criatividade e a inovação retratam aspectos de antecipação no mercado (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN; 1989).

c) Frequentemente iniciam ações às quais os competidores respondem

Nas falas dos executivos ficou claro que diversas empresas iniciam ações às quais os competidores respondem. “A nossa empresa hoje é uma referência na área”, afirma um entrevistado, lembrando que com frequência ex-colegas e amigos os procuram para conversar sobre projetos. Outro ilustra de forma satirizada o fato de ser referência em seu segmento: “eu costumo dizer que se eu sair com uma melancia pendurada no pescoço, os caras, uma semana depois, também vão andar com uma melancia pendurada no pescoço”.

Esses casos ilustrados normalmente tratam-se de empresas que competem com concorrentes de porte similar, onde a iniciativa de implantar ações às quais os competidores respondem aparece com destaque nas entrevistas, retratando ações que, por vezes, acabam ditando as normas do mercado (MILLER; FRIESEN, 1978; SANDBERG, 2002). Contudo, também são identificados casos que competem com multinacionais, com gigantes do setor, onde via de regra, a ação da empresa é de seguir a concorrência inovando em seu contexto.

d) Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades

Vários exemplos que denotam expansão de capacidades de forma antecipada à concorrência foram identificados nas entrevistas. Entendendo esse conceito de forma ampla, pode-se citar, entre outros, o crescimento acelerado e conseqüente aumento de quadro de pessoal, a aquisição de novas tecnologias, a ampliação para mercados até então não atingidos.

Um exemplo de iniciativa apontada é o modelo de franquias para empresas de software adotado por uma das empresas. Segundo o executivo, são poucas as empresas de TI na área de software que utilizam o sistema de franquias. Para buscar subsídio para o projeto, eles monitoraram algumas empresas identificadas no Brasil, mas, principalmente, no exterior. Esse projeto ampliou bastante o leque de atuação da empresa: “Hoje já estamos entre os quatro maiores no nosso segmento”, afirma o executivo.

A antecipação na introdução de programas de gestão também é apontada. Segundo um executivo, esse fato é hoje um dos grandes responsáveis pelo sucesso de sua empresa. Ele lembra da carência de capacitação gerencial em muitas empresas do setor: “a gente olhava pra empresas pares, e às vezes com muito mais potencial tecnológico que o nosso, e víamos os caras quebrando e até desaparecendo [...] todo mundo dizia ‘os caras são muito bons, tem um bom produto, mas eles não entendem nada de administração’. [...] quando apareceu o conceito da qualidade a gente foi atrás desse negócio, e foi aprender [...]”.

e) Tendência a iniciar ataques competitivos

Chen e Hambrick (1995) apontam esse elemento como uma das características das empresas que tendem a iniciar movimentos competitivos no mercado, a fim de superar fortemente a concorrência. Esse elemento não foi explicitado claramente pelos executivos entrevistados. O que ficou evidente é que diversas organizações atuam em mercados bastante competitivos, onde é fundamental ser proativo. Contudo, muita competição se dá com grandes empresas multinacionais, onde a estratégia de competição é, muitas vezes, em forma de parceria ou de identificação de nicho de atuação.

f) Produtos e serviços mais inovativos

Diversos exemplos aparecem nas falas dos executivos que retratam produtos e serviços mais inovativos que a concorrência. Também merece destaque a preocupação com a qualidade: “[...] nós temos enfatizado muito mais a qualidade do que a gente faz e por isso que a gente tem uma maneira alucinada, obsessiva, em fazer o nosso software ser melhor em

tudo que a gente pode fazer. Não é fazer direito, fazer direito é classificatório, queremos fazer muito, exponencialmente melhor do que os outros”, afirma um entrevistado.

Outros exemplos também são apresentados, como a atuação de forma inovadora na prestação de serviços no exterior por meio de escritórios virtuais, sem unidade física: “fora do Brasil a gente trabalha com um conceito de home-office”. Outro lembra que “a solução pioneira para as agências de viagens foi feita pela nossa empresa”. Em geral, são evidenciados casos de referência no setor, “em desenvolvimento de sistemas hoje eu estou um passo a diante da concorrência”; e também casos onde as empresas buscam desenvolver parcerias com empresas referência: “naquilo que a gente não pode estar à frente, a gente está associado com alguém que pode estar à frente”, ilustra um entrevistado.

4.3 Participação e resolução de problemas

Para estudar a participação e resolução de problemas foram considerados 3 elementos (MILES; SNOW, 1978; VENKATRAMAN; 1989): Procedimentos de controle descentralizados e participativos, Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades e Eliminam operações em avançados estágios do ciclo de vida.

a) Procedimentos de controle descentralizados e participativos

Diversas iniciativas apontadas nas entrevistas denotam o cuidado com a gestão. A gestão da informação, o uso de sistemas de informação, de sistemas de qualidade, de indicadores de desempenho, bem como reuniões e discussões para acompanhamento de metas são algumas práticas que contribuem para a descentralização do controle.

Alguns exemplos retratam essa realidade: “[...] a certificação CMMI nos deu um maior controle sobre a produção da empresa, que é o desenvolvimento”, relata um executivo. Outro trata do controle por meio de indicadores, “temos indicadores pra cada procedimento, isso é monitorado por BI, que é um nosso radar”. Ainda, outro caso remete a controles específicos: “mesuramos permanentemente a nossa capacidade de aumentar o ticket médio com o cliente [...]. Nós temos uma lógica de mensuração de produtividade, colaborador contra colaborador, de uma maneira competitiva positiva”. Também é destacado o BSC, “todas as pessoas da empresa estão envolvidas nos indicadores do BSC. Então todas estão pensando para atingir aquele resultado lá em cima”.

b) Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades

Esse elemento da proatividade é identificado em algumas entrevistas. Um exemplo é retratado nessa fala: “nós desenvolvemos um telefone inteligente, um telefone executivo que, fabricado no Brasil, só o custo dele é 54 dólares. O mesmo aparelho fabricado na China custa 18 dólares [...]. Tem condições de fazer mais barato lá? Tem. Então vamos mandar fazer”. O relato do executivo dá evidências da busca de soluções para um problema específico. Outro caso relata problema comum nas empresas à medida que crescem, estruturam-se e as decisões e/ou as soluções acabam concentrando-se em menos pessoas. Como resultado, as empresas vão se engessando. “Existe a comunicação sem comunicar, email que tem 10 pessoas, por exemplo, todo mundo tá copiado, ninguém resolve”, ilustra um executivo, que entende que o “espírito de resolver” é uma oportunidade de melhoria para esse tipo de problema e mesmo para estimular a proatividade nas pessoas.

Nesse sentido, também são apresentados exemplos de práticas para estimular a comunicação interna e a participação das pessoas, por meio de reuniões e fóruns, tanto de pessoas-chave, quanto de todos os colaboradores. Na opinião de um entrevistado, “a proatividade não é uma característica da pessoa, ela é do grupo” e por esse motivo é importante trabalhá-la na organização. “Nós temos fóruns de troca de ideias, onde as pessoas podem se expressar, nós temos reuniões, existe uma coisa chamada ‘fique por dentro’ que reúne toda empresa com diretores [...] mas todos funcionários podem levantarem a mão e dizerem alguma coisa”, ilustra ele denotando práticas a respeito.

c) Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida

Esse elemento da dimensão proatividade foi também explicitado nas entrevistas, mas poucas observações permitem maiores evidências a seu respeito. Embora isso, diversos executivos trataram do rápido avanço tecnológico e da necessidade de acompanhá-lo. “Nós temos sido os próprios assassinos dos nossos produtos e serviços anteriores, nós mesmos temos tido a prática de defasarmos e criarmos novos, assim vai, tem sido uma prática constante”, relata um entrevistado, denotando o rápido ritmo de mudanças.

A percepção que se tem das entrevistas é que o próprio ciclo de vida dos produtos é muito curto, devido à necessidade de constante atualização em produtos/serviços. A literatura aponta como característica da proatividade, a eliminação estratégica de produtos que estão no estágio de maturidade ou declínio do ciclo de vida (VENKATRAMAN, 1989). Isso parece acontecer, mas não se pode assegurá-lo com base nos que foi explicitado nas entrevistas.

4.4 Flexibilidade tecnológica

A flexibilidade tecnológica foi estudada considerando 3 elementos (MILES; SNOW, 1978): Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, Recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços, Múltiplas tecnologias e habilidade das pessoas em termos tecnológicos.

a) Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços

A disponibilidade de recursos para desenvolver novos produtos e serviços, sejam eles recursos humanos, financeiros, físicos, é pré-requisito para o desenvolvimento de inovações. Em termos de proatividade, permite à empresa aproveitar melhor as oportunidades e antecipar-se no desenvolvimento de novos produtos/serviços (MILES; SNOW, 1978).

Identificou-se que na maioria das empresas há disponibilidade de pessoas, de recursos e de equipamentos para desenvolver novos produtos e serviços. Em alguns casos, também é necessário realizar parcerias: “quando a gente não tem condições de fazer, a gente contrata uma outra empresa que também nos ajuda, a gente faz muito trabalho com a UFRGS, com os cursos de informática”, afirma um entrevistado. Outro corrobora essa situação “Nós temos uma parceria muito forte com a SOFTSUL, que também tem um centro de tecnologia; nós utilizamos a PUC, que somos parceiros fortes, o centro de tecnologia da própria Microsoft”.

Além da parceria com universidades e centro tecnológicos, há também alguns casos mais específicos, como a de empresa cuja equipe de P&D atua em Israel: “Israel hoje é o centro de desenvolvimento tecnológico, os algoritmos mais sofisticados, tudo que se fala a nível de inovação nessa área tem vindo muito fortemente de Israel [...] a nossa ferramenta de desenvolvimento tem trazido um nível de inovação muito grande”, afirma o executivo. Outro caso é de empresa que faz uso de assessorias e consultorias externas para potencializar a equipe própria de P&D. Uma terceira situação de destaque é de uma empresa que mantém aliança com empresas de outros países e, em decorrência disso, uma equipe de P&D conjunta.

Um dos executivos relata sobre a opção de instalar a empresa em um centro tecnológico: “Foi uma iniciativa nossa vir ao Tecnopuc [...] queríamos profissionalizar um pouco mais o negócio e buscar também um local que nos permitisse esse conhecimento”, retratando a importância da sinergia entre universidade e empresa.

Embora hajam pessoas dedicadas ou mesmo parcerias para desenvolvimento de novos produtos e serviços, grande parte dos executivos deixa clara a carência de mão-de-obra especializada no setor, a falta de profissionais técnicos com formação e experiência. Como alternativa, é apontada a contratação de profissionais via empresas que vendem esse tipo de serviço: “[...] nós tivemos algumas dificuldades no passado de poder crescer mais em função da dificuldade de mão-de-obra. Então fizemos parcerias com algumas empresas que tem essa mão-de-obra, que vendem isso como um serviço, e deu certo”, relata um entrevistado.

b) Múltiplas tecnologias

A literatura indica que o uso de múltiplas tecnologias na organização pode contribuir no sentido de evitar comprometimentos de longo prazo em relação a dada tecnologia (MILES; SNOW, 1978). Um fato que pode remeter a esse tipo de situação foi relatado por um dos executivos, que sempre investe em mais de uma frente de trabalho quando desenvolve um projeto maior. Mas em geral, esse elemento da proatividade não foi claramente explicitado nas entrevistas, o que não quer dizer que não repercute nas organizações.

c) Habilidade das pessoas em termos tecnológicos

Com base nas entrevistas percebeu-se que há pessoas qualificadas nas organizações, com pós-graduação em áreas específicas, mestrado e doutorado. Esse trecho de entrevista ilustra a formação acadêmica dos colaboradores: “estamos com um projeto em andamento que é desenvolvido por uma equipe de 6 pessoas dos quais 3 são mestres e doutores”.

Contudo, há queixa de falta de pessoas proativas e com experiência em inovação. “Tem um monte de gente falando sobre manual de Oslo e inovação, mas não vem fazer entrevista de emprego conosco um sujeito que já tenha militado numa empresa baseada em inovação, que se posicionou em função disso, que desenhou os produtos a partir do que ela renunciava como a tendência de mercado”. Ele continua, falando sobre a necessidade de formar pessoas para a inovação e também de aprender junto, “ninguém nasce sabendo, e na universidade se trabalha muito pouco isso, se trabalha muito pouco até a noção de empreendedorismo, especialmente empreendedorismo orientado para inovação”.

Isso significa que, ao mesmo tempo em que há pessoas dedicadas a atividades de P&D e à inovação, nem sempre elas possuem a capacitação necessária ou mesmo desejada. “Nossos profissionais são bons pra cumprir ordem, mas tem pouca qualidade pra identificar proativamente o que precisa ser feito”. Fica claro o desejo de profissionais mais proativos.

Ao final desta seção de análise dos resultados, fica claro que as organizações possuem um comportamento proativo, que é caracterizado pela presença dos elementos da dimensão proatividade (Quadro 1, seção 2.2) na prática organizacional. Percebe-se que certos elementos são claramente identificados em todas as organizações e outros são evidenciados em apenas algumas, denotando que a proatividade repercute com alguma diferença entre as organizações foco do estudo.

A seção a seguir apresenta as considerações finais do estudo, fazendo uma retomada sobre a caracterização da proatividade nas organizações, bem como faz considerações sobre a base conceitual adotada no estudo, a partir da prática evidenciada pelos executivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presença dos elementos da dimensão Proatividade nas organizações é ilustrada ao longo da seção 4, com exemplos que retratam práticas efetivas dessa dimensão da orientação empreendedora em organizações de software consideradas empreendedoras. Tais práticas permitem confirmar os elementos da base conceitual sobre a proatividade adotada no estudo, uma vez que repercutem na prática organizacional.

Das quatro categorias de elementos da proatividade que guiaram a realização deste estudo – Monitoramento do ambiente, Atitude de antecipação, Participação e resolução de problemas e Flexibilidade tecnológica – o Monitoramento do ambiente é a que mais se destaca nas organizações pesquisadas. Ele é realizado por meio de ações de monitoramento contínuo do mercado, de identificação necessidades atuais e futuras dos clientes, pela antecipação de mudanças e de problemas e pela constante busca por novas oportunidades e por negócios que possam ser adquiridos. Fica evidente a necessidade de estar sempre monitorando o mercado, tendo em vista a dinamicidade do setor, a freqüente mudança tecnológica e a busca por realizar inovações. Destaca-se a busca por negócios a serem adquiridos, por meio de diferentes formas organizacionais.

Com relação à Atitude de antecipação, observa-se que frequentemente as organizações introduzem novos produtos/serviços no mercado antecipando-se à concorrência, bem como novas técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais. As empresas são consideradas criativas e inovativas, com produtos e serviços mais inovativos que a concorrência. Já com relação às ações pioneiras às quais os competidores responder, à

antecipação à concorrência na expansão de capacidades e à tendência a iniciar ataques competitivos, esses elementos parecem não estar tão presentes nas organizações, uma vez terem sido evocados com menor ocorrência nas entrevistas.

No que se refere à Participação e resolução de problemas, fica claro que há procedimentos de controle descentralizados e participativos, planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades e, com menor frequência, as empresas eliminam operações em avançados estágios de ciclo de vida. Cabe a ressalva de que como a mudança tecnológica é constante, muitos produtos são caracterizados por ciclo de vida curtos e sofrem mudanças frequentes.

Por fim, com relação à Flexibilidade tecnológica, há disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços, habilidades das pessoas em termos tecnológicos e múltiplas tecnologias, embora esses dois últimos tenham sido evocados com menor ocorrência nas entrevistas. Essa disponibilidade nem sempre é interna à organização, que por vezes fazem parcerias com instituições de ensino e pesquisa para o desenvolvimento de inovações.

Para melhor ilustrar como os elementos da proatividade repercutem na prática organizacional, o Quadro 2 apresenta a base conceitual dessa dimensão da orientação empreendedora, suas categorias e seus elementos consolidados a partir da literatura e da pesquisa realizada com os 13 executivos. Os elementos sinalizados em vermelho/itálico são os evocados com menor ocorrência nas entrevistas.

| Categorias e elementos da dimensão Proatividade da Orientação Empreendedora | | |
|---|---------------------------------------|--|
| Categoria | Elementos | |
| PROATIVIDADE | Monitoramento do ambiente | Monitoramento contínuo do mercado. Identificar futuras necessidades dos clientes. Antecipar mudanças e problemas. Constante busca por novas oportunidades. Constante busca por negócios que podem ser adquiridos. |
| | Atitude de antecipação | Freqüentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. Empresa criativa e inovativa. <i>Freqüentemente iniciam ações às quais os competidores respondem.</i> <i>Geralmente se antecipam à concorrência expandindo capacidades.</i> <i>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 necessários para desenvolver novos produtos e serviços. <i>Múltiplas tecnologias</i> <i>Habilidade das pessoas em termos tecnológicos.</i> |

Quadro 2 – Dimensão Proatividade, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas

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

A observação do Quadro 2 permite constatar que a categoria monitoramento do ambiente é a mais bem desenvolvida nas organizações que participaram do estudo, uma vez que todos os seus elementos foram evidenciados com maior ocorrência nas entrevistas. As demais categorias possuem elementos sinalizados em vermelho/itálico, posto que foram menos evidenciados nas entrevistas, retratando que algumas empresas apresentam certas categorias e elementos mais desenvolvidos que outras, fato que sugere uma oportunidade de melhoria nas organizações onde isso ocorre. De certa forma, o quadro 2 representa um retrato sobre o comportamento proativo em organizações de software empreendedoras.

A proatividade retrata um campo bastante importante de ação no que se refere à orientação empreendedora, uma vez que refere-se à postura de antecipar e agir diante de oportunidades do mercado. Nesse sentido, a realização desse estudo apresenta algumas contribuições que são aqui destacadas. O conjunto de elementos da proatividade, consolidado da literatura e confirmado na prática organizacional explicitada pelos executivos, pode ser utilizado como base para o estudo do comportamento proativo e seu desenvolvimento em organizações, considerando que a presença ou ausência de tais elementos caracteriza a proatividade da organização.

Em termos de prática gerencial, o estudo oferece subsídios para executivos, empresários e gestores de empresas à medida que apresenta um referencial sobre a proatividade que pode ser útil como guia para orientar ações no intuito de potencializar esse comportamento em organizações. Além disso, os exemplos de práticas sobre a proatividade em organizações de software, que constam ao longo da seção 4, aportam conhecimento e experiência sobre o setor de software. Para as organizações cujos executivos foram entrevistados, uma reflexão sobre as categorias e os elementos da proatividade pode trazer contribuição no sentido de diagnóstico e identificação de elementos a potencializar.

Alguns limites metodológicos do estudo devem ser considerados. Um deles é que não se recorreu a uma técnica mais apurada de quantificação que pudesse embasar, na seqüência, um procedimento mais específico de validação. Outro aspecto 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 futuras, o conjunto de elementos da proatividade pode ser utilizado para estudar outros setores, onde, eventualmente, uma configuração mais direcionada para o setor específico pode resultar. Também se sugere o uso do conjunto de elementos para a realização de pesquisa quantitativa com empresas de software, com um universo de abrangência nacional. Ainda, outra possibilidade seria fazer estudo longitudinal em uma organização notadamente empreendedora, com coleta de fontes diversas e triangulação de dados.

REFERENCIAS

- 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, n. 195, 2009, p.175-192.
- C. SHORT, J.; KETCHEN, Jr., D. J.; COMBS, J. G.; IRELAND, R. D. Research Methods in Entrepreneurship. **Organizational Research Methods**, Jan 2010, Vol. 13 Issue 1, p6-15, 10p.
- CHEN, M.-J.; HAMBRICK, D. C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 453-482, april 1995.
- 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.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- DESENVOLVIMENTO (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), 2006. Disponível em: <<http://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**, v. 19, n. 1, p. 147-156, february 2005.
- FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação Empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008.
- GRÉGOIRE, Denis A. *et al.* Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 337-373, May 2006.
- IRELAND, R. Duane; REUTZEL, Christopher R.; WEBB, Justin W. Entrepreneurship research in AMJ: what has seen published, and what might the future hold? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 556-564, august 2005.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1980.
- LEE, A. S., LIEBENAU, J.; DeGROSS, J. I. **Information systems and qualitative research**. New York: Chapman & Hall, IFIP, 1997.
- LUMPKIN, G. T.; COGLISER C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 47-69, 2009.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v.21, n.1, p.135-172, Jan1996.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, september 2001.

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

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

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

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

MILLER, D; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p.921-933, may 1978.

MILLER, D; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v.3, n.1, p.1-26, 1982.

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

PENROSE, Edith Tilton. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

POLO RS – **Agência de Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.polors.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2010.

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 and Practice**, v. 33, n. 3, p, 761-781, 2009.

ROSELINO, J. E. *Software* – Relatório Preliminar Setorial. **FINEP – Rede DPP**, 2007. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=17>. Acesso em: 20 jan. 2010.

SANDBERG, Birgitta. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p. 184-196, september 2002.

SCHILDT, Henry A.; ZAHRA, Shaker A.; SILLANPÄÄ, Antti. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 399-415, 2006.

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

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

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

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

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

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

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

ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 17, n. 4, p. 5-21, 1993.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, Jan 1995.