COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR EM EMPRESAS DESENVOLVEDORAS DE SOFTWARE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Josemeire Alves Gomes¹
José Milton De Sousa Filho²

¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

² Universidade de Fortaleza - UNIFOR

DOI: 10.14211/xi-egepe-118070

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR EM EMPRESAS DESENVOLVEDORAS DE SOFTWARE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar um conjunto de elementos que caracterizam o comportamento empreendedor em empresas do setor de TI desenvolvedoras de *software*. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. A revisão de literatura possibilitou o delineamento das subcategorias relacionadas ao comportamento empreendedor, como o reconhecimento e exploração de oportunidades, origem da geração de novas ideias e papel do gestor empreendedor, que embasaram a elaboração do roteiro de entrevista aplicada com 21 gestores de nove empresas brasileiras desenvolvedoras de *software*. O *software* ATLAS/TI foi utilizado na análise dos dados, permitindo elencar as características relacionadas às subcategorias analisadas, além de uma subcategoria que emergiu dos dados, o perfil do profissional. Os resultados implicam em contribuições do ponto de vista acadêmico ao ampliar os conhecimentos acerca da manifestação do comportamento empreendedor, bem como auxiliar os gestores no desenvolvimento de práticas que viabilizem esse comportamento.

Palavras-chave: Comportamento Empreendedor. Empreendedorismo. Empresas Desenvolvedoras de Software. Pesquisa Exploratória.

1 Introdução

A crescente relevância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira representa um dos fatores que impulsionaram a difusão do conceito no país, que despertou discussões e gerou a ênfase para pesquisas relacionadas com o assunto no meio acadêmico (DORNELAS, 2016). A importância do tema está associada com os potenciais benefícios que a ação empreendedora pode ensejar por meio da promoção de crescimento e desenvolvimento econômico e social (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2008).

Esses novos empreendimentos são responsáveis por inovações em produtos e serviços que solucionam necessidades humanas, contribuindo, desta forma, para o bem-estar social e incremento da dinâmica da economia (BEHLING; LENZI, 2017). As referidas inovações são desenvolvidas por empreendedores, que ao fazerem, atendem às necessidades dos clientes, estimulam o crescimento econômico e melhoram a qualidade de vida da sociedade como um todo (PRYOR et al., 2016).

Dada sua importância, a aquisição de conhecimentos a respeito dos conceitos e características sobre empreendedorismo tornam-se relevantes na compreensão do motivo do sucesso ou insucesso de alguns empreendedores e, como consequência, de seus empreendimentos (BRANCHER; OLIVEIRA; RONCON, 2012). Os mesmos autores complementam que, disso derivam os estudos e pesquisas que buscam identificar e compreender esse tipo de comportamento de sucesso, fundamentados na crença de que o comportamento do empreendedor influencia no sucesso do novo empreendimento, como o trabalho pioneiro de David McClelland, realizado em 1961.

Dentre as características do comportamento empreendedor identificadas por McClelland

(1972 APUD LORENTZ; MINELLO; BURGER, 2017) estão os conjuntos de realização, planejamento e poder. Ao considerar o empreendedor numa perspectiva comportamental, Maximiano (2011) argumenta que, nos estudos realizados sobre o comportamento do empreendedor, os traços de comportamento identificados manifestam-se e combinam-se de maneiras e graus de intensidade diversificados entre as pessoas e representam as competências que todo empreendedor deve desenvolver. O mesmo autor examina alguns destes traços de comportamento, dentre os quais, a criatividade e capacidade de implementação, disposição para assumir riscos, perseverança e otimismo e senso de independência. Outros autores também abordam as características dos empreendedores, apresentando-as como comprometimento, criatividade, liderança, dedicação, independência, organização, planejamento, elevada rede de contatos, constante atualização e capacidade de assumir riscos calculados (FABRETE, 2019; DORNELAS, 2016; KURATKO, 2016; CHIAVENATO, 2012; DEGEN, 2009).

O comportamento empreendedor é a definição do “empreendedorismo de negócios”, sempre vinculado a um negócio, empresa ou empreendimento, é quando aflora boa ideia e sua posterior transformação em um negócio lucrativo (ALVES, 2011). Dornelas (2018) aborda que, embora a busca pela identificação do perfil e definição dos traços comuns aos empreendedores não seja recente, tais definições são difíceis de serem realizadas, assim como a própria definição de empreender. Lacerda, Martens e Freitas (2018, p.2) chamam a atenção para que, “mesmo que a literatura de empreendedorismo esteja em constante desenvolvimento, devido à variedade de pesquisas realizadas, transversalidades conceituais ainda podem existir”. De maneira semelhante, de acordo com Franco e Gouvêa (2016, p. 163), como a pesquisa sobre empreendedorismo envolve um campo multi e interdisciplinar de investigação, exige novas perspectivas, mais pesquisas e práticas que contribuam para a sua distinção e desenvolvimento.

Isto posto, buscando ampliar a compreensão da maneira como se manifesta o comportamento empreendedor, foi realizado um estudo exploratório em empresas brasileiras desenvolvedoras de *software*, com o intuito de responder à seguinte questão de pesquisa: **como se caracteriza o comportamento empreendedor em empresas desenvolvedoras de *software*?** Com isso, o objetivo geral deste estudo é apresentar um conjunto de elementos que caracterizam o comportamento empreendedor em empresas do setor de TI desenvolvedoras de *software*.

A escolha de empresas do setor de Tecnologia da Informação [TI] para a realização do estudo ocorreu pela observação de indícios da significativa importância deste setor para a economia brasileira, além de representarem empresas de destaque na inovação em produtos e processos, com taxas de inovação de 72,1%, 43,8% e 41,3%, respectivamente, para o período de 2012-2014 (PINTEC, 2016), o que poderia justificar a sua escolha para este trabalho. Com efeito, de acordo com a Associação Brasileira das Empresas de *Software* – ABES (2016), o setor inclui *hardware*, *software* e serviços, movimentando 60 bilhões de dólares em 2015, representando 3,3% do PIB brasileiro e 2,7% do total de investimentos de TI no mundo. Deste valor, 12,3 bilhões correspondem ao mercado de *software*, que teve crescimento de 30,2% sobre 2014.

Entende-se que o presente estudo pode contribuir para uma reflexão quanto às características comportamentais empreendedoras de empresas desenvolvedoras de *software*. O artigo está estruturado da seguinte maneira: após essa introdução é feita uma revisão conceitual sobre os temas comportamentos e processos empreendedores, reconhecimento de

oportunidades, fontes de novas ideias e papel dos gestores no comportamento empreendedor. Na sequência, é apresentada a metodologia, seguida dos resultados e discussão e, por fim, as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Os comportamentos e processos empreendedores se manifestam pelo reconhecimento e exploração de novas oportunidades dentro das organizações, implicando na realização da visão estratégica empreendedora, difundidos entre os membros das organizações por meio de comportamentos empreendedores específicos (IRELAND et al., 2009). O comportamento empreendedor implica em orientação para agir, com a busca e criação constante de novas oportunidades, negócios, produtos ou serviços, por meio da transformação das oportunidades em resultados positivos para a empresa (LOPES, 2017; DORNELAS, 2015), sendo estas últimas essenciais na compreensão do empreendedorismo (GRUBER; MacMILLAN, 2017; ALIAGA-ISLA; RIALP, 2012).

Ao analisarem a importância das oportunidades para o empreendedorismo, Short et al. (2010, p. 38) acentuam que, “[...] sem oportunidades, não há empreendedorismo”. Os autores identificaram três pontos na literatura relacionados à natureza das oportunidades - a descoberta *versus* a sua criação, a dinâmica do tempo em seu entorno e a evolução de sonhos e ideias em oportunidades. Assim, com base neles, definem oportunidade como “[...] um sonho ou ideia que é descoberta ou criada por uma organização empreendedora e que se revela potencialmente lucrativa por meio de análises realizadas ao longo do tempo” (SHORT et al., 2010, p. 55). De acordo com Baron e Shane (2007, p. 34), “[...] uma oportunidade de empreendedorismo pode ser explorada mediante a criação de um novo produto ou serviço, a abertura de novo mercado, o desenvolvimento de uma maneira de organização, o uso de um novo material ou a introdução de um novo processo produtivo”.

Uma oportunidade de negócio representa a possibilidade de atender com êxito a uma necessidade que não esteja satisfeita, resultando em vendas e lucros (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Ainda segundo esses autores, o reconhecimento de uma oportunidade é consequência do conhecimento e experiência acumulados previamente pela pessoa, sendo que o conhecimento resulta da combinação de experiência e educação, enquanto a experiência pode estar relacionada ao trabalho desenvolvido ou ao resultado de outras experiências ou eventos ocorridos. De maneira mais específica, Lumpkin e Lichtenstein (2005) propuseram um modelo no qual o processo de reconhecimento de oportunidades ocorre em cinco estágios.

O reconhecimento de uma oportunidade, a qual o empreendedor identifica como potencialmente capaz de produzir riqueza e que, portanto, vale a pena buscá-la, representa o ponto central no esforço da criação de um novo negócio (HSIEH; KELLEY, 2016). Esse reconhecimento, baseado nos mesmos estímulos, ocorre de maneira diferenciada entre as pessoas, pois algumas conseguem reconhecer oportunidades enquanto outras não (SHANE, 2000; CORBETT, 2005). Para Corbett (2005), os estudos teóricos e empíricos sugerem que os motivos para estas diferenças podem se relacionar a conhecimento, cognição e criatividade. O autor complementa dizendo, que os motivos pelos quais algumas pessoas reconhecem oportunidades, e outras não, se relacionam às diferenças entre o conhecimento acumulado e o comportamento baseado na cognição de cada qual.

No seu estudo, Shane (2000) propôs que a possibilidade de reconhecer oportunidades empreendedoras não é igual para todos; que podem ser descobertas, embora as pessoas não estejam as procurando; e que estão relacionadas com o conhecimento prévio de cada um. Os resultados demonstraram que o conhecimento prévio da pessoa a capacita melhor a descobrir certas oportunidades em relação a outras. Além disso, como nem todas percebem as mesmas oportunidades, algumas podem permanecer desapercibidas ou inexploradas.

A importância da identificação de oportunidades também foi abordada por Abdelgawad et al. (2013). Com o intuito de compreender a maneira como uma organização percebe, seleciona e constitui as oportunidades, bem como sincroniza seus recursos e estratégias a fim de alcançar tais oportunidades, os autores propõem o conceito de capacidade empreendedora. No âmbito deste, a capacidade empreendedora é composta de quatro distintas, porém inter-relacionadas, dimensões, ancoradas na busca de oportunidades: percepção, seleção, formação e sincronização. Para Abdelgawad et al. (2013), cada uma delas é caracterizada por naturezas e mecanismos de realização próprios, originando em variados resultados para as organizações.

A identificação e a avaliação de oportunidades são tarefas complexas, demandando atenção às possibilidades ou estabelecimento de mecanismos que ajudem neste processo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Nesta mesma perspectiva, Dornelas (2015) enumera os aspectos de avaliação de uma oportunidade – a definição do mercado que ela atende, retorno econômico, vantagem competitiva para a empresa, as pessoas responsáveis pela sua execução e o quanto a organização como um todo está comprometida com o negócio.

As oportunidades são precedidas pelas ideias, que florescem nas organizações e são transformadas por seus membros em produtos ou serviços que tragam resultados positivos (DORNELAS, 2015). A ideia inicia o processo de transformação da criatividade do empreendedor em uma oportunidade (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS JR., 2014). Como consiste na etapa inicial de um processo, a ideia não necessariamente implica ação, pois pode não ser potencialmente viável para se tornar a base de um novo negócio, uma vez que a criação de um negócio demanda a aplicabilidade das ideias às oportunidades para realizá-las (MENDES, 2017; AVENI, 2014).

Dentre as fontes de geração de novas ideias que podem vir a se tornar um novo negócio, caso haja a oportunidade adequada, estão os consumidores, produtos e serviços, canais de distribuição, Governo Federal, pesquisa e desenvolvimento, experiências anteriores, exploração de determinado *hobby*, dentre outras (MENDES, 2017; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Os consumidores podem representar uma fonte de novas ideias por meio de suas ideias propriamente ditas, opiniões ou necessidades. A análise dos produtos e serviços pode indicar maneiras de melhorar a sua oferta, resultando em melhor retorno para a empresa. Quanto aos canais de distribuição, sua familiaridade com as necessidades do mercado pode significar uma fonte eficaz de novas ideias. O Governo Federal pode ser uma fonte de novas ideias pelos seus arquivos de registro de patentes e pelas regulamentações. Por fim, a pesquisa e o desenvolvimento constituem a maior fonte de novas ideias.

A literatura também aponta a importância do papel de líder dos gerentes para que a organização possa desenvolver um comportamento empreendedor (HORNSBY et al., 2002; JONG et al., 2011; WOOLDRIDGE et al., 2008; REN; GUO, 2011). Os gerentes devem agir como líderes de suas equipes, pondo em prática as características inerentes à liderança, como o incentivo às pessoas a identificarem novos modos de realizar suas atividades, a aprenderem a

lidar com as mudanças, definindo as direções a serem seguidas, orientar, motivar e inspirar as pessoas (DORNELAS, 2015; DORNELAS; SPINELLI; ADAMS JR., 2014). A liderança é um fator-chave para o comportamento empreendedor (DORNELAS, 2015). Sob essa mesma óptica, Hisrich, Peters e Shepherd (2014) enumeraram as características de liderança do empreendedor, dentre elas a capacidade de ser visionário, flexível e aberto às mudanças, encorajador do trabalho em equipe e das discussões abertas, além de persistente.

3 Metodologia

A pesquisa desenvolvida classifica-se, quanto à sua natureza, como exploratória, com abordagem qualitativa (COOPER; SCHINDLER, 2011; DIEHL; TATIM, 2004) realizada junto a 21 gestores da média gerência de empresas brasileiras de médio e grande porte do setor de TI desenvolvedoras de *software*. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (Godoy, 2006), guiadas pelo roteiro de entrevista, elaborado com suporte nas subcategorias previamente definidas para o comportamento empreendedor, conforme apresentado na Figura 1.

Categoria	Comportamentos e processos empreendedores	
Subcategorias	Definição	Autores
Reconhecimento de oportunidades	Representa a possibilidade de atender com êxito a uma necessidade que não esteja satisfeita, resultando em vendas e lucros (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).	SHANE, 2000; LUMPKIN, LICHTENSTEIN, 2005; CORBETT, 2005; IRELAND et al., 2009; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; DORNELAS, 2015; HSIEH; KELLEY, 2016
Exploração de oportunidades	Envolve a implementação da oportunidade previamente avaliada. A sua implementação requer o planejamento e interesse de pessoas chave da organização (DORNELAS, 2015).	SHANE, 2000; LUMPKIN, LICHTENSTEIN, 2005; CORBETT, 2005; IRELAND et al., 2009; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; DORNELAS, 2015.
Fontes de novas ideias	Constituem as pessoas, produtos, instituições ou canais que dão origem às novas ideias (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).	DORNELAS; SPINELLI; ADAMS JR., 2014; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; MENDES, 2017
Papel do gestor empreendedor	Corresponde ao posicionamento do gestor em relação ao comportamento empreendedor dentro da organização (DORNELAS, 2015).	DORNELAS, 2015; DORNELAS; SPINELLI; ADAMS JR., 2014.

Figura 1 - Categorias e subcategorias do estudo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O roteiro de entrevista é composto de duas partes: (1) dados gerais da empresa e do entrevistado; (2) perguntas sobre as subcategorias definidas previamente. As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro de 2015 a março de 2017. Tiveram a duração média de 40 minutos com gravação em áudio e, após, foram transcritas e lidas e relidas para fins de validação, totalizando 246 páginas (GASKELL, 2015). Buscou-se entrevistar o maior número

possível dos gestores, até perceber-se que estava atingida a saturação das categorias (GODOI; MATOS, 2010), pois foi identificado o fato de que respostas se tornaram bastante parecidas (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Foram considerados componentes da gerência média os gestores responsáveis por traçarem os planos operacionais que traduzem as estratégias das organizações, liderar equipes, destinar recursos, administrar conflitos, verificar os resultados alcançados, analisar e tomar decisões dentro de sua área de atuação, bem como orientar e facilitar o desenvolvimento profissional dos membros de suas equipes (LEITE, 2011). Com isso, salienta-se que os gestores entrevistados não necessariamente ocupam o cargo de média gerência, mas desempenham funções inerentes ao papel de média gerência.

Conforme conversado com os entrevistados, todas as informações passíveis de permitir a sua identificação, bem como das empresas nas quais exercem as suas funções, seriam omitidas do trabalho com o propósito de reduzir a possibilidade de que isso ocorresse. Com isso, os mesmos foram denominados de Gestor1, Gestor2,...,Gestor21. Os cargos ocupados pelos gestores englobam áreas variadas como infraestrutura, desenvolvimento, comercial, projetos, marketing, dentre outras. Seus tempos de permanência nas empresas variam de 1 a mais de 10 anos e suas equipes são compostas por 5 a mais de 50 membros.

A análise dos dados ocorreu por meio da análise descritiva, com o auxílio do *software* Atlas/TI. Para tanto, foi utilizada a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011; MINAYO, 2014), realizando-se a codificação, denominada por Bandeira-de-Mello (2010), de codificação aberta, na qual o pesquisador identifica ao longo das entrevistas, os segmentos de dados e estabelece sua relação com os códigos. As subcategorias foram transformadas nos códigos dentro do *software* Atlas/ti e, posteriormente, relacionadas às citações contidas nas entrevistas.

4 Resultados e Discussão

A categoria comportamentos e processos empreendedores é composta por subcategorias que tiveram origem no referencial teórico e nos dados coletados em campo. Quanto às oriundas do referencial teórico, são o reconhecimento e exploração de oportunidades, fontes de novas ideias e papel do gestor empreendedor, enquanto a que emergiu da coleta dos dados compreende o perfil do profissional. As características analisadas, conceitos e pontos-chave das subcategorias foram sintetizados na Figura 2.

Comportamentos e processos empreendedores			
Categoria			
Subcategoria	Característica analisada	Conceito	Pontos-chave
Reconhecimento de oportunidades	Fatores para identificação de demanda latente	Representa a possibilidade de atender com êxito a uma necessidade que não esteja satisfeita, resultando em vendas e lucros (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014).	Experiência pessoal, Ferramentas para identificação de oportunidades, Áreas específicas para identificação de oportunidades
Exploração de oportunidades	Ações para implementação das oportunidades	Envolve a implementação da oportunidade previamente avaliada. A sua implementação requer o	Desenvolvimento de pessoas, Etapas para implementação

		planejamento e interesse de pessoas chave da organização (DORNELAS, 2015).	
Origem da geração de novas ideias	Constituem as pessoas, produtos, instituições ou canais que dão origem às novas ideias (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).	Constituem as pessoas, produtos, instituições ou canais que dão origem às novas ideias (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).	Fontes internas e fontes externas
Papel do gestor empreendedor	Atributos do gestor que facilitam o empreendedorismo corporativo	Corresponde ao posicionamento do gestor em relação ao comportamento empreendedor dentro da organização (DORNELAS, 2015).	Incentivador, Direcionador, Aberto ao diálogo e Inspirador
Perfil do profissional	Atributos do profissional da atualidade	Conjunto de características do perfil do profissional que exerce funções nas organizações na atualidade.	Desenvolvimento profissional, Novos conhecimentos, Acesso à informação e Interatividade.

Figura 2 – Características da categoria Comportamentos e processos empreendedores

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação à primeira subcategoria analisada, **reconhecimento de oportunidades**, envolve a descoberta ou criação de ideias que demonstram um potencial elevado de lucros e vendas, e são consequência do conhecimento e experiências previamente acumulados pelas pessoas (SHORT et al., 2010; HISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2014). Quando questionados sobre como ocorre a identificação de novas oportunidades, foi recorrente na fala dos entrevistados a influência da **experiência pessoal** para que a identificação aconteça, em consonância com a afirmação de Hisrich, Peters, Shepherd (2014).

O conhecimento previamente adquirido também representa um dos fatores que influenciam no reconhecimento de oportunidades. Na óptica de um dos participantes, foi o conhecimento obtido com o uso de *softwares* para gestão de projetos e tarefas que permitiu o reconhecimento de uma oportunidade no mercado para esse produto, que foi desenvolvido e preparado para ser comercializado. Esse relato suporta as ideias de Shane (2000), de que uma pessoa se torna mais capaz de identificar oportunidades em detrimento de outros em virtude de seu conhecimento prévio.

Outro fator que proporciona o reconhecimento de oportunidades são as **ferramentas para a sua identificação**, que representam configurações sistematizadas de reunir meios que potencializam a possibilidade do reconhecimento de oportunidades. Dentre as ferramentas, está o planejamento estratégico, no qual está previsto o reconhecimento de novas oportunidades. Considerando que, para ser havida como oportunidade de negócio, a ideia deve ser potencialmente lucrativa (SHORT et al., 2010), os gestores apontaram a existência de estudos de viabilidade econômica das oportunidades, institucionalizados nas organizações.

A partir dos relatos, pode-se perceber que a existência de **áreas específicas para a identificação de novas oportunidades** representa outro fator que influencia nesse processo. Nessas áreas, o reconhecimento pode ocorrer por meio de estudos, pesquisas e observação das

tendências de mercado. Assim, há evidências de que as referidas áreas se relacionam aos centros de empreendedorismo corporativo, locais onde germinam as ideias de mudança propostas pelos próprios membros e são realizados projetos que não se encaixam nos processos formais habituais das organizações (ZAHRA, 2015; DORNELAS, 2015). Na Figura 3, estão os pontos-chave identificados para a subcategoria reconhecimento de oportunidades.

Categoria	Comportamentos e processos empreendedores	
Subcategoria	Reconhecimento de oportunidades	
Característica analisada	Fatores para identificação de demanda latente	
	Fundamentação empírica	Pontos-chave
	[...] viu que tem nicho de mercado que eu vou dar um exemplo aqui, que é <i>backup</i> na nuvem. E ele viu que tinha uma demanda latente aí que pode ser explorada e ele acabou desenvolvendo alguma coisa em cima disso. (GESTOR1, 1:37).	Experiência pessoal
	Início do ano nós temos o nosso planejamento estratégico. E aí nós temos uma tendência “Ah, o que o mercado hoje precisa? De conhecimento de novas tecnologias, quais são os projetos que estão chegando? Quais são as nossas parcerias?” [...] Então isso é tudo casado dentro do planejamento estratégico de tendência do que vamos ter durante o ano, mas também de necessidade dentro do projeto. (GESTOR3, 5:4; 5:6).	Ferramentas para identificação de oportunidades
	Nós temos a diretoria de inovação, que temos um gestor e algumas pessoas desenvolvendo para gente ficar analisando o mercado, para onde eles estão indo, para poder desenhar novas soluções e entrar no nosso portfólio que a gente está ofertando. Então esse é papel deles, é descobrir quais outras tecnologias a gente pode estar ofertando. (GESTOR9, 11:4).	Áreas específicas para identificação de oportunidades

Figura 3 - Características da subcategoria reconhecimento de oportunidades

Fonte: Dados da pesquisa.

A **exploração de oportunidades** representa a segunda subcategoria analisada, engloba o conjunto de ações realizadas no sentido de implementar as oportunidades avaliadas anteriormente. Corroborando os conceitos de Dornelas (2015), de que a exploração de oportunidades envolve o planejamento de sua implementação, pode-se observar que o planejamento reúne as ações a serem realizadas pelos gestores com origem na decisão de implementar a oportunidade identificada como potencialmente viável, envolve a definição de etapas e os responsáveis por sua execução, além da identificação de necessidade de desenvolvimento das pessoas.

Na definição das etapas, os gestores apontaram as **fases percorridas até que a oportunidade possa ser implementada** e que perpassam distintas áreas das organizações, dependendo esforços, investimentos e envolvendo diversas pessoas. Outro aspecto identificado nas entrevistas foi a necessidade do **desenvolvimento dos funcionários** para adquirirem o conhecimento em determinada tecnologia demandada para a implementação da oportunidade. Os aspectos identificados na subcategoria exploração de oportunidades foram agrupados na Figura 4.

Categoria	Comportamentos e processos empreendedores	
Subcategoria	Exploração de oportunidades	
Característica analisada	Ações para implementação das oportunidades	
	Fundamentação empírica	Pontos-chave
	Então a gente firmou essa parceria e consequentemente nós tínhamos que adquirir esse conhecimento. Então a partir daí isso já demanda de treinar o nosso, o nosso time. Então, temos projetos, estamos prospectando os projetos utilizando determinada tecnologia, e a gente tem que ver qual é a perspectiva de fechamento de negócio e a questão do conhecimento para que a pessoa se habilite a participar daquele projeto. (GESTOR3, 5:5).	Desenvolvimento de pessoas
	[...] depois que nós identificamos que é uma constância de solicitações para nós, a gente faz uma análise para ver se, de fato, vai agregar valor. Se nós temos hoje recursos financeiros para estar investindo. Porque um sistema hoje, para ele dar um retorno, não é assim do dia para a noite. Nós temos que fazer a contratação de uma equipe que vai trabalhar um certo período desenvolvendo aquele produto, para que depois eu consiga lançar no mercado. Eu vou também fazer um esforço de estratégia de marketing para atrair esses clientes. E só depois que eu conseguir vender e implantar, que eu vou conseguir ter um retorno financeiro. Então a empresa tem que ter um capital de giro muito bom para estar guardando para esses novos projetos. (GESTOR14, 16:24).	Etapas para implementação

Quadro 14 - Características da subcategoria exploração de oportunidades

Fonte: Dados da pesquisa.

No intuito de identificar as características da subcategoria **fontes de novas ideias**, questionou-se a respeito das principais fontes que são geradoras de ideias nas organizações. As ideias representam a etapa inicial de um processo que pode resultar em oportunidades, uma vez que sejam potencialmente viáveis para a criação de negócios (AVENI, 2014). Assim, observou-se que foram mencionadas várias fontes, que poderiam ser classificadas em internas e externas às organizações.

As **fontes internas de novas ideias** compreendem os próprios funcionários, de maneira geral, independentemente de sua área de atuação, a diretoria e, mais especificamente, as áreas comercial e técnica. No caso dos funcionários, diretoria e área técnica, as novas ideias podem surgir de suas necessidades, experiências e conhecimentos prévios. Assim, as demandas dos funcionários, notadas no desempenho de suas atividades cotidianas, podem permitir a identificação de necessidades não atendidas por outras empresas. A diretoria das organizações também pode possuir demandas que sinalizam para o surgimento de ideias que sirvam de base para um novo produto ou serviço. Ainda quanto às **fontes internas de novas ideias**, inclui-se a área comercial. Esta, em virtude do contato direto com o cliente, adquire familiaridade com as suas necessidades e consegue identificar demandas não atendidas, além de novas modalidades de oferecer os produtos ou serviços em curso para atender necessidades específicas dos clientes.

No tocante às **fontes externas**, foram identificadas as tendências de mercado, *benchmarking*, os clientes, os parceiros, inclusive os fabricantes e fornecedores de *hardware/software*; os eventos externos, que compreendem as feiras de negócios e congressos relacionados ao tipo de negócio das organizações e os estudos e pesquisas em publicações e *sites* ligados à área de tecnologia. A observação das tendências do mercado permite que as organizações definam novos produtos a serem desenvolvidos e as novas tecnologias,

implicando um fluxo que é muito mais de fora para dentro do que de dentro para fora das organizações.

O *benchmarking*, a seu turno, possibilita que as organizações consigam, por meio do monitoramento em relação aos produtos e serviços na concorrência, ter a possibilidade da criação de produtos e serviços. Já os clientes das organizações representam uma fonte citada pela maioria dos entrevistados, que contribuem com sugestões de melhoria nos produtos ou com ideias de novos bens para satisfazer as necessidades quanto ao gerenciamento de seus negócios. Pode-se perceber a existência de ferramentas institucionalizadas para a comunicação com os clientes externos, como, por exemplo, os programas de relacionamento, ouvidorias e formação de grupos de clientes que mantêm uma relação mais próxima com as organizações. Considerando os aspectos descritos sobre as fontes de novas ideias, pôde-se agrupar na Figura 5, os pontos-chave da característica analisada.

Categoria	Comportamentos e processos empreendedores	
Subcategoria	Fontes de novas ideias	
Característica analisada	Origem da geração de novas ideias	
Fundamentação empírica		Pontos-chave
[...] O próprio comercial também, ele é um agente de mudança porque às vezes quando nosso consultor, ele vai lá tentar vender o produto, às vezes ele não consegue atender porque o nosso sistema não atende aquela necessidade do cliente. Então eles também trazem essas ideias, essas reclamações ou pontuações que o cliente também coloca ali para ele. E é trazido aqui para o nosso setor de desenvolvimento, a parte de gerência de produto e eles fazem uma análise para ver se é viável ou não. (GESTOR14, 16:21).		Fontes internas
Da mesma forma nascem soluções, sugestões de melhoria e a boa parte das soluções de <i>improvement</i> do próprio cliente. Nós somos bem abertos a escutar a opinião do cliente, coletar <i>feedback</i> (GESTOR4, 6:33). [...] Vem por <i>benchmarking</i> , que a gente também visita outras empresas para estar pegando novas ideias. Ela vem da própria ouvidoria, porque os clientes também falam para a gente, “olha, você devia ter um sistema assim, que contemplasse isso, contemplasse aquilo”. (GESTOR14, 16:21).		Fontes externas

Figura 5- Características da subcategoria fontes de novas ideias

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao **papel do gestor**, foram analisados os atributos dos gestores que caracterizam a maneira de gerenciar as pessoas, que podem incentivar o empreendedorismo nas organizações. Mencionado papel se relaciona a uma atitude que reúna condições para que o comportamento empreendedor se desenvolva nos membros de suas equipes, com ações que incentivem as pessoas a se tornarem mais proativas, voltando-se ao diálogo aberto, sendo capaz de antecipar as mudanças, reconhecendo novas oportunidades e se comprometendo continuamente com as metas de cada pessoa e da organização.

A leitura das entrevistas permitiu identificar certas características de cada gestor no seu papel de gerenciar as equipes. Uma posição bastante recorrente na fala dos gestores foi a de **incentivador**, traduzida em ações em que eles encorajam suas equipes a estarem constantemente buscando novas ideias, novas maneiras de realizar as tarefas, novos aprendizados, o crescimento profissional e pessoal, a se tornarem abertos às mudanças e aos novos desafios, além do trabalho em equipe.

Outra característica observada foi a atitude de **incentivador** das equipes. Também foi observado o posicionamento do **direcionador das atividades**, com os gestores coordenando os esforços no intuito de organizar as atividades para o atingimento de objetivos, definir os perfis mais adequados às atividades executadas e o comprometimento com os novos projetos. Ainda sob esta lógica, outra posição identificada foi a de **abertura ao diálogo** e a atitude de **inspirador**, orientando os membros de suas equipes com os relatos das próprias experiências e trajetória, servindo de exemplo e inspiração. As atitudes identificadas nos relatos dos gestores estão em consonância com os conceitos de Hisrich, Peters e Shepherd (2014) e Dornelas (2015) de que o desenvolvimento do comportamento empreendedor se relaciona ao papel dos gestores voltado ao incentivo às pessoas para a identificação de novos modos de realizar as suas atividades, geração de ideias, flexibilidade e abertura às mudanças e inspirador. A Figura 6 propõe a síntese dos aspectos analisados na subcategoria papel do gestor empreendedor.

Categoria	Comportamentos e processos empreendedores	
Subcategoria	Papel do gestor empreendedor	
Característica analisada	Atributos do gestor que facilitam o empreendedorismo	
Fundamentação empírica		Pontos-chave
[...] Então é mais ou menos isso, a gente trabalha todo mundo junto, uma relação muito aberta. Eu sou dura quando eu tenho que ser, eu sou legal quando eu tenho que ser. Eu trabalho sempre visando que eles aprendam para servir a eles e não somente a empresa. (GESTOR6, 8:1).		Incentivador
A gente sempre tenta adequar aquele funcionário no perfil mais adequado. Às vezes não é só conhecimento, é ambiente [...] Então a gente sempre tenta realocar aquele profissional dentro de um outro projeto, como é que se diz? Que o “eu” dele vá conseguir se relacionar melhor com aquela outra visão de projeto. (GESTOR11, 13:4; 13:5).		Direcionador
Então assim, quando eu fiz a análise, estudo de mercado, tudo mais...tudo antes de fazer a implementação, eu sentava com a equipe, apresentava a minha ideia [...] E a gente discutia, tinha alguns casos que a gente não tinha como discutir, porque era algo mais estratégico, mas que dependia do que a empresa estava querendo ir, mas em alguns dos processos sim, a gente parou, sentou e definiu. (GESTOR9, 11:17; 11:19).		Aberto ao diálogo
Eu converso bastante, na verdade um dos meus papéis mais importantes lá é tentar passar para eles a experiência que eu tenho, entendeu? Que eu desenvolvi, que eu adquiri. (GESTOR2, 2:53).		Inspirador

Figura 6 - Características da subcategoria papel do gestor empreendedor

Fonte: Dados da pesquisa.

A quinta e última subcategoria analisada, **perfil do profissional**, emergiu do campo, a partir da percepção de que alguns gestores apontaram a existência de atributos relacionados ao perfil dos profissionais que desempenham atividades nas organizações na atualidade e que precisam ser levados em consideração. Os atributos podem representar maiores desafios para os gestores quanto ao gerenciamento de suas equipes e retenção dos profissionais, além da possibilidade de influenciarem nas demais características analisadas referentes ao comportamento empreendedor no âmbito das organizações. Os atributos do profissional da atualidade elencados na coleta de dados foram sintetizados na Figura 7.

Categoria	Comportamentos e processos empreendedores	
Subcategoria	Perfil do profissional	
Característica analisada	Atributos do profissional da atualidade	
	Fundamentação empírica	Pontos-chave
	[...] temos um público jovem aqui dentro da organização e as pessoas que entram demanda muito essa questão do desenvolvimento, do desenvolvimento profissional. Então, elas se interessam, são ávidas por estarem desenvolvendo competências dentro da organização. (GESTOR13, 15:12).	Desenvolvimento profissional
	Mas hoje o que motiva muito, eles se motivam pelo conhecimento e tecnologia. E também acabam pelas oportunidades de trabalhar em vários projetos. (GESTOR3, 5:17).	Novos conhecimentos
	Então eles estão muito mais interessados no que é que eles podem, como é que eles podem desenvolver o trabalho deles na empresa do que eu o recrutar. Já tive vários casos em que eu respondia muito mais do que eu perguntava. Ou seja, a pessoa, o candidato ele queria saber como é a empresa, o que é que a empresa pode oferecer, como é que ele pode aumentar os conhecimentos dele dentro da empresa. (GESTOR1, 1:25).	Acesso à informação
	[...] porque é uma geração diferente, com cabeças diferentes, pensamentos diferentes. Então até na hora eu tenho que pensar como o DO, onde é que nós vamos colocar eles, em qual sala. Qual a estrutura desta sala que vai gerar uma melhor produtividade, porque se eu colocar num ambiente fechado, que não tenha essa interatividade, isso aí não vai gerar produtividade, eu não vou conseguir gerar resultado. (GESTOR14, 16:56).	Interatividade

Figura 7 - Características da subcategoria perfil do profissional

Fonte: Dados da pesquisa.

De maneira geral, percebeu-se que o profissional atualmente exercendo funções nas organizações desenvolvedoras de *software* mantém o foco em desenvolvimento profissional, busca constante por novos conhecimentos, acesso à informação e valoriza a interatividade.

5 Considerações Finais

Os resultados demonstraram que os comportamentos e processos empreendedores se caracterizam pelo reconhecimento de oportunidades, baseado nas experiências pessoais e na aquisição de conhecimentos sobre novas tecnologias, a fim de possibilitar a exploração das oportunidades identificadas, com a utilização de fontes externas e internas para a geração de ideias. Também há a predominância do papel que assume o gestor no processo de incentivo do comportamento empreendedor no âmbito das organizações, ao possibilitar novas maneiras de aprendizagem e de realização das atividades, facilitar o diálogo e inspirar a sua equipe com exemplos de dedicação, comprometimento com os objetivos organizacionais e com o desenvolvimento das pessoas.

Também se observou que o perfil do profissional que exerce funções nas organizações atualmente é caracterizado por atributos que podem influenciar no desenvolvimento do comportamento empreendedor. Referidos atributos representam novos desafios aos gestores, tanto no sentido do gerenciamento das equipes quanto a desempenho e resultados, como para a própria retenção dos talentos nas organizações.

Quanto às contribuições teóricas, o estudo permitiu a análise das características relacionadas ao comportamento empreendedor em empresas desenvolvedoras de *software*, possibilitando apresentar um conjunto de elementos representativos deste comportamento, que poderá servir como base no desenvolvimento de estudos futuros. Como contribuições

gerenciais, esta pesquisa demonstrou aspectos relacionados ao conceito estudado nas atividades desenvolvidas nas empresas, que podem orientar no desenvolvimento de práticas que viabilizem o comportamento empreendedor.

Como limitação da pesquisa, pode-se apontar a utilização de apenas uma técnica de coleta de dados, a entrevista semiestruturada, em detrimento de outras técnicas, como leitura de documentos e observação. O estudo ficou restrito à média gerência, assim, como sugestão de pesquisas futuras, estão a análise desse fenômeno na perspectiva de outros níveis organizacionais, como a alta gerência e a investigação das práticas na perspectiva dos membros das equipes dos gestores. Também poderiam ser investigados gestores de empresas de outros setores de atividade, o que permitiria realizar estudos comparativos.

Referências

- ABES - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. **Mercado Brasileiro de Software:** panorama e tendências, 2016. São Paulo, ABES- Associação Brasileira das Empresas de *Software*, 2016.
- ALIAGA-ISLA, R.; RIALP, A. How do information and experience play a role in the discovery of entrepreneurial opportunities? The case of Latin-American immigrants in Barcelona. **Latin American Business Review**, v. 13, n.1, p. 59-80, 2012.
- ALVES, Alexandre Rodrigues. **Empreendedorismo**. 2011. Material Didático elaborado pelo Colégio Técnico Industrial de Santa Maria para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil. Disponível em: <
http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_automacao/sexta_etapa/empreendedorismo_2012.pdf. Acesso em: 25 janeiro de 2017.
- AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo contemporâneo:** teorias e tipologias. São Paulo: Atlas, 2014.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, Christiane K, BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Editora Saraiva, cap. 15, p. 429-460, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEHLING; G.; LENZI, F. C. Oportunidades Empreendedoras e Modelos Mentais: Aspectos Cognitivos que Influenciam a Exploração de Oportunidades Empreendedoras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.
- BRANCHER; I. B.; OLIVEIRA, E. M. de; RONCON, A. Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. **Internext**, v. 7, n. 1, p. 166-193, jan./jun. 2012.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

- DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 163 p.
- DORNELAS, J. **Introdução ao empreendedorismo: desenvolvendo habilidades para fazer acontecer**. São Paulo: Empreende, 2018.
- _____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- _____. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- _____; SPINELLI, S.; ADAMS JR., R. J. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21**. São Paulo: Elsevier, 2014.
- FABRETE, T. C. L. **Empreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.
- FRANCO, J. O.; GOUVÊA, J. B. A cronologia dos estudos sobre empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.3, p. 144-166, 2016.
- GASKEL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- GIMENEZ, Fernando Antônio Prado; FERREIRA, Jane Mendes; RAMOS, Simone Cristina. Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: BARBOSA DA SILVA, A.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 301-323.
- GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: BARBOSA DA SILVA, A.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.
- GRUBER, M.; MacMILLAN, I. C. Entrepreneurial Behavior: a Reconceptualization and Extension Based on Identity Theory. **Strategic Management Journal**, v.11, p. 271-286, 2017.
- HISRIC, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F.; ZAHRA, Shaker A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, p. 253-273, 2002.
- HSIEH, Ru-Mei; KELLEY, D. J. The Role of Cognition and Information Access in the Recognition of Innovative Opportunities. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. S1, p. 297-311, 2016.
- IRELAND, R. Duane; COVIN, Jeffrey G.; KURATKO, Donald F. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 19-46, 2009.

- KURATKO, D. F. **Empreendedorismo**: teoria, processo, prática. 10. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016. [recurso digital].
- LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. de. Estudo Exploratório sobre Orientação Empreendedora em Organizações sem Fins Lucrativos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Paraná. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2018.
- LEITE, Isabel Cristina Badanaís Vieira. **O aprendizado da função gerencial por meio da experiência**. In: ANTONELLO, Cláudia Simone...[et al.]. Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- LOPES, R. M. A. Contextualização sobre empreendedorismo. In: LOPES, R. M. A. (org.). **Ensino de Empreendedorismo no Brasil**: panorama, Tendências e Melhores Práticas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da gestão e criação de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972
- APUD LORENTZ, M. H. do N.; MINELLO, I. F.; BÜRGER, R. E. O comportamento empreendedor de diretores de uma instituição de ensino pública e sua percepção quanto à universidade empreendedora. **Revista Espacios**, v.38, n. 5, p. 6, 2017.
- MENDES, J. **Empreendedorismo 360°**: a prática na prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Ed. Hucitec, 2014.
- PINTEC – **PESQUISA DE INOVAÇÃO: 2014/IBGE**, Coordenação de Indústria. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.
- PRYOR, C.; WEBB, J. W.; IRELAND, R. D.; KETCHEN JR., D. J. Toward an integration of the behavioral and cognitive influences on the entrepreneurship process. **Strategic Management Journal**, n. 10, p. 21-42, 2016.
- SHORT, Jeremy C.; KETCHEN, David J., SHOOK, Christopher L.; IRELAND, R. Duane. The Concept of “Opportunity” in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 40-65, jan. 2010.
- REN, Charlotte R.; GUO, Chao. Middle Manager’s Strategic Role in the Corporate Entrepreneurial Process: Attention-Based Effects. **Journal of Management**, v. 37, n. 6, p. 1589-1610, november 2011.
- ZAHRA, S. A. Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs. **Small Business Economics**, v. 44, n. 4, p. 727-735, 2015.
- WOOLDRIDGE, Bill; SCHMID, Torsten; FLOYD, Steven W. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1190-1221, december 2008.