

### **Referência para Citação:**

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H.; BOISSIN, J. P. Empresas de Software Assumem Riscos? Um olhar sob a Perspectiva da Orientação Empreendedora. In: 7º CONTECSI, Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação, 2010, São Paulo, Anais do 7º CONTECSI, 2010.

---

## **Do Software Firms Take Risks? An approach from Entrepreneurial Orientation point of view<sup>1</sup>**

### **Abstract**

This paper deals with risk taking in the context of Entrepreneurial Orientation (EO). Risk taking is considered the tendency of firms that act with audacity, showing certain criteria for decision making in organizational level. Results of an exploratory and qualitative study are here presented, aiming to understand how risk taking is carried out in software firms which are considered entrepreneurial, considering a context in which the goal was to consolidate a group of elements of this EO dimension. The study is based on EO and risk taking concepts. In-depth interviews were carried out with executives from 13 software firms considered entrepreneurial in Rio Grande do Sul. The result analysis was qualitative, presenting how risk taking and its elements appear in the studied firms. As conclusion, we have the consolidation of a group of elements of risk taking, originated from conceptual base and that are able to guide actions towards this dimension of EO in firms, contributing to the development of EO risk taking concepts. At the same time, we present effective practices of risk taking in software firms, which can be useful as knowledge and experience for other firms in this sector.

**Keywords:** Risk taking, software firms, entrepreneurial orientation, entrepreneurial firms, entrepreneurship.

## **Empresas de Software Assumem Riscos? Um Olhar sob a Perspectiva da Orientação Empreendedora**

**Palavras-chave:** Assunção de riscos, empresas de software, orientação empreendedora, organizações empreendedoras, empreendedorismo.

---

<sup>1</sup> O presente trabalho foi realizado com o apoio da CAPES e do CNPq, entidades do Governo Brasileiro voltadas para a formação de recursos humanos.



## 1 Introdução

A assunção de riscos é um conceito de grande importância no contexto da orientação empreendedora, posto que ela reflete o grau de risco em decisões de alocação de recursos, na escolha de produtos e mercados, retratando certo critério para tomada de decisões em nível organizacional (VENKATRAMAN, 1989). Segundo Lumpkin e Dess (1996) a assunção de riscos é a tendência a agir de forma audaz, a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados, arriscar com resultados incertos, obter empréstimos volumosos, entre outros.

Num contexto mais amplo, a assunção de riscos é uma das dimensões que fazem parte da Orientação Empreendedora (OE). A partir da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização surge a OE, que se refere ao processo empreendedor, ao empreendedorismo no nível da organização. Originalmente o conceito de OE emergiu da literatura no campo do gerenciamento estratégico. Como decorrência, tem sido uma tendência usar estudos provenientes dessa literatura para observar o empreendedorismo no nível da organização, em especial os estudos de Miller e Friesen (1982), Miller, (1983) e Covin e Slevin (1989 e 1991).

A literatura aponta que a OE é caracterizada por 5 principais dimensões retratadas no contexto organizacional: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996). Este artigo tem o propósito de focar a assunção de riscos, que é considerada uma das dimensões mais típicas em desenvolvimento de práticas empreendedoras (MELLO; LEÃO, 2005).

As empresas de *software* apresentam diversas características que denotam elementos de empreendedorismo: fonte permanente de inovação e diferenciação de produtos; setor dinâmico e em crescimento; foco em pesquisa e desenvolvimento, inovação de processos, produtos e formas de uso; capacidade criativa e intelectual da mão-de-obra, entre outros. O setor de *software* é um dos considerados prioritários pela política industrial brasileira, com crescente interesse nacional na produção de *software* (DESENVOLVIMENTO, 2006). Além disso, ele é um setor alvo de interesse por parte de entidades e instituições de ensino e pesquisa no que se refere ao desenvolvimento das organizações e ao desenvolvimento do empreendedorismo. Estes são os fatores principais que contribuíram para a escolha deste setor como foco de estudo sobre assunção de riscos.

Este artigo apresenta os resultados de um estudo exploratório e qualitativo que teve como objetivo compreender como se dá a assunção de riscos em empresas de *software* do Rio Grande do Sul consideradas empreendedoras e com isso consolidar um conjunto de elementos da dimensão assunção de riscos da orientação empreendedora. O texto encontra-se assim estruturado: na seção 2, é feita uma revisão conceitual sobre OE, e sobre a dimensão assunção de riscos, base deste estudo; na seção 3, apresenta-se o método de pesquisa adotado (entrevistas); na seção 4, analisam-se os resultados, retratando como ocorre a assunção de riscos nas empresas pesquisadas; e, finalmente, na seção 5, são apresentadas as considerações finais, com a consolidação de um conjunto de elementos (sobre a assunção de riscos) que possibilitem guiar ações visando essa dimensão da OE em organizações.

## 2 Orientação empreendedora em organizações

A orientação empreendedora pode ser definida como o processo empreendedor, o empreendedorismo no nível organizacional. De acordo com Lumpkin e Dess (1996), uma OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. A OE e o gerenciamento empreendedor são conceitos análogos, utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, ou seja, uma organização com postura empreendedora (COVIN; SLEVIN, 1991).

A OE emerge de uma perspectiva de escolha estratégica que afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso, de forma intencional. Diversos estudos tem relacionado a OE com o bom desempenho da organização, sugerindo que pode influenciá-lo positivamente. Evidências empíricas corroboram essa sinalização da literatura, a exemplo do estudo de Mello *et al.* (2004) em empresas brasileiras de alta tecnologia.

Dentre os benefícios decorrentes de uma maior OE, destacam-se: é positivamente associada ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro, pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, entre outros (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

A OE é caracterizada por 5 principais dimensões retratadas no contexto organizacional: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. O Quadro 1 apresenta uma breve definição sobre cada dimensão.

**Quadro 1 – Dimensões da orientação empreendedora e suas definições**

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

Fonte: Dess e Lumpkin (2005).

Alguns estudos têm abordado a OE considerando apenas as 3 primeiras dimensões [inovatividade, assunção de riscos e proatividade], seguindo a proposição original de Miller (1983). A caracterização feita pelo autor é construída com base no trabalho de Schumpeter (1982) e também é consistente com estudos mais recentes como o de Guth e Ginsberg (1990), assim como tem influenciado diversas outras pesquisas sobre organizações empreendedoras. A partir dos estudos de Miller, duas novas dimensões foram propostas por Lumpkin e Dess (1996): autonomia e agressividade competitiva, constituindo as 5

dimensões que caracterizam a OE. Coletivamente, elas devem permear os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização (DESS; LUMPKIN, 2005).

Embora as 5 dimensões sejam apontadas como importantes no processo empreendedor, negócios bem sucedidos também podem acontecer com apenas algumas destas dimensões, podendo configurar diferentes combinações (LUMPKIN; DESS, 1996; KREISER; MARINO; WEAVER, 2002). Segundo os autores, o quanto cada uma dessas dimensões é útil para predizer a natureza e o sucesso de um empreendimento pode ser contingente a fatores externos, como o ambiente de negócios, ou a fatores internos, como estrutura organizacional, ou, ainda, a características dos fundadores ou líderes da organização.

Nesse sentido, a literatura tem apontado que o empreendedorismo em organizações é integralmente relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistemática e logicamente de um tipo de organização para outro (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996). Wiklund (1998) afirma que o comportamento empreendedor em nível individual pode afetar a ação organizacional, e refletir no empreendedorismo da organização. Covin e Slevin (1991) também apontam que um modelo de comportamento empreendedor permite intervenção gerencial para que o processo empreendedor possa ser desmistificado e melhor compreendido. Na sequência aborda-se a dimensão assunção de riscos, foco deste estudo.

## **2.1 Assunção de riscos no contexto da orientação empreendedora**

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

Dess e Lumpkin (2005) apontam três tipos de riscos que uma organização e seus executivos normalmente enfrentam: riscos de negócios, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como, por exemplo, entrar em mercados não testados; riscos financeiros, que requerem que uma organização tome emprestado grande volume de recursos visando crescimento, o que repercute na dicotomia risco e retorno; risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica.

Segundo Lumpkin e Dess (1996), para identificar o comportamento de risco de uma organização, tem sido bem aceita na literatura a abordagem de OE de Miller (1983), que enfoca a tendência da organização de engajar-se em projetos de risco e na preferência dos gerentes por agir com cautela em vez da ousadia, para atingir os objetivos da organização. De uma maneira geral, a dimensão assunção de riscos pode ser caracterizada pelos elementos apresentados no Quadro 2, propostos a partir da literatura.

**Quadro 2 – Elementos que caracterizam a dimensão assunção de riscos e autores de base**

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

## 2.2 Base conceitual para estudo da assunção de riscos em organizações

A revisão sobre a orientação empreendedora serviu então de base para seu estudo em organizações, contemplando as 5 dimensões [inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva], e os elementos que as caracterizam. Tais elementos foram categorizados, visando melhor situá-los no contexto organizacional. Para este estudo, usou-se como embasamento a dimensão assunção de riscos, apresentada no Quadro 3, considerando que a identificação da presença ou ausência de cada um dos elementos em uma organização caracteriza a existência da dimensão em maior ou menor intensidade.

**Quadro 3 – Base conceitual da dimensão assunção de riscos da orientação empreendedora**

<b>Dimensão da OE</b>	<b>Elementos da dimensão assunção de riscos da orientação empreendedora</b>	
	<b>Categorias</b>	<b>Elementos</b>
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco geral	Organização caracterizada com comportamento de assumir riscos; Operações geralmente caracterizadas como de alto risco; Forte tendência para projetos de alto risco.
	Risco na decisão	Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões; Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais; Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir
	Risco	Postura de assumir risco financeiro.
	Risco em negócios	Postura de assumir risco em negócios; Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.

Fonte: Elaborado a partir dos estudos de Miller e Friesen (1982), Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), Lumpkin e Dess (1996), Dess e Lumpkin (2005).

A seguir, discorre-se sobre o método utilizado no estudo.

### 3 Método de pesquisa

Esta pesquisa é considerada de natureza exploratória e qualitativa, uma vez que buscou uma maior compreensão de determinado fenômeno (SELLTIZ *et al.*, 1967), no caso a assunção de riscos em empresas de software. Adotou-se, como contexto do estudo, empresas de software do Estado do Rio Grande do Sul, consideradas empreendedoras.

Dados do Ministério da Ciência e Tecnologia apontam que o setor de software, além do destacado crescimento, tem particularidades, entre elas o fato de ter impacto direto na base produtiva de toda a economia, e de ser fonte permanente de inovação e diferenciação de produtos (NUNES, 2004). Tem foco em P&D, relaciona-se com a inovação de processos, produtos e formas de uso, tem efeito indutor de melhorias em outras cadeias produtivas e apresenta potencial para desenvolver vantagens comparativas (CARVALHO JUNIOR, 2005).

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

A unidade de análise deste trabalho foram empresas de software do Estado do RS consideradas empreendedoras, identificadas a partir da indicação de especialistas, dirigentes de entidades do setor. Três especialistas permitiram obter uma relação de 18 empresas de software do Estado que se destacam das demais em termos de OE. A partir das 18 empresas, buscou-se contatar todas, sendo possível realizar a pesquisa junto a executivos de 13 delas.

As organizações pesquisadas são, em sua maioria, empresas de médio porte, consolidadas no mercado, com tempo de atuação variando de 6 a 25 anos, localizadas nos municípios de Porto Alegre, São Leopoldo e Novo Hamburgo. Apenas uma delas possui uma única unidade, sendo que a maioria possui de 2 a 5 unidades. O mercado de atuação da grande parte das empresas é nacional, 4 já atuam no exterior, e somente uma delas atua apenas no Rio Grande do Sul. Para preservar a identificação das empresas e dos executivos, na seção 4, de análise dos dados, os entrevistados são identificados como executivo 1 a executivo 13.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade. As entrevistas com os executivos contemplaram a base conceitual para estudo da OE como um todo: o protocolo de coleta de dados que guiou cada entrevista contemplava as 5 dimensões da OE. Este artigo foca apenas os resultados sobre assunção de riscos, cuja base conceitual é apresentada no Quadro 3, na seção 2.2. As entrevistas foram conduzidas de forma aberta, guiadas por tal protocolo, foram gravadas e tiveram duração que variou de 45 minutos a 1 hora e 30 minutos.

Para realizar a análise dos dados, foi antes necessário transcrever as entrevistas gravadas, depois conferir essa transcrição por meio da leitura do material, ao mesmo tempo escutando os áudios das entrevistas. A análise qualitativa foi feita buscando compreender os dados obtidos, procurando identificar neles os elementos da assunção de riscos, e, assim, categorizá-los de acordo com os elementos conceituais dessa dimensão da OE. A estratégia de

análise foi baseada em proposições teóricas, tal como proposta por Yin (2005). Seguiu-se a orientação de Tesch (*apud* GODOY, 2006), que sugere que a análise deve incluir uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guiam o processo, ajudando o pesquisador a se mover dos dados empíricos para o nível conceitual, visando formar categorias, estabelecer fronteiras, encontrar evidências.

#### 4 A assunção de riscos em empresas de software

Esta seção trata de como a assunção de riscos foi explicitada nas entrevistas realizadas com 13 executivos do setor de software. A seção está organizada de acordo com as categorias de elementos da assunção de riscos (Quadro 3), que são 4: risco geral, risco na decisão, risco financeiro e risco em negócios.

A seguir, ao abordar cada elemento da dimensão assunção de riscos, dentro das respectivas categorias, recorre-se aos dados coletados junto aos 13 executivos entrevistados. Exemplifica-se como, na prática, tais elementos repercutem nas organizações, bem como são identificadas situações de destaque ou que mereçam ser incluídas na base conceitual de OE.

##### 4.1 Risco geral

De acordo com a base conceitual de OE, a categoria risco geral da dimensão assunção de riscos possui 3 elementos, conforme ilustrado no Quadro 4. A seguir discorre-se sobre eles.

**Quadro 4 – Elementos da categoria risco geral, da dimensão assunção de riscos**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco geral	Organização caracterizada por comportamento de assumir riscos. Operações geralmente caracterizadas como de alto risco. Forte tendência para projetos de alto risco.

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

Os 13 entrevistados explicitam um comportamento de assumir riscos. Muitos apontam que existe uma relação direta do elemento Organização caracterizada por comportamento de assumir riscos, com o comportamento dos indivíduos que estão à frente do negócio. Isso sugere que uma vez que se deseja que a organização assuma mais riscos, é necessário colocar na gestão pessoas mais ousadas. Alguns relatos retratam posicionamentos de assumir riscos:

Assumir riscos está no DNA, isso tá no sangue do empresário. No Brasil principalmente, é impossível não assumir riscos, ou tu não vai ser empresário. (Executivo 1)

[...] Eu acho que isso tá bastante na cultura, no sangue do pessoal que trabalha aqui, porque isso é do perfil do presidente, então ele incentiva muito a assumir riscos [...]. (Executivo 6)

[...] Cada produto que a gente investe, cada coisa que a gente trabalha é um risco. [...] o risco é sempre uma coisa inerente ao negócio, empreender precisa de risco. (Executivo 9)

Outro executivo entrevistado relata uma mudança no comportamento de assumir riscos a partir da transformação da empresa de LTDA para Sociedade



Anônima. Além da mudança ser um risco assumido na época, a partir daquele momento, todas as ações da empresa passaram a ser mais ousadas; a cada ano, os desafios do planejamento estratégico têm sido maiores, além do projeto da empresa como um todo correr mais riscos.

Os executivos entrevistados também deixam claro que, embora exista o comportamento de assumir riscos, há preocupação em mensurar da melhor forma esses riscos. Alguns apontam uma linha de atuação baseada na sustentabilidade, o que, segundo um dos executivos, não remete à visão de não assumir riscos, mas de ter uma empresa sólida, menos vulnerável a determinadas situações econômicas, que assume riscos de forma mais planejada e estruturada. Alguns trechos ilustram tal realidade.

[...] a gente precisa fazer a coisa certa, tem de botar o dinheiro no lugar onde vou ter retorno. Tive experiências que a gente acaba fazendo o investimento e não tem retorno, isso é normal, mas isso não pode ser a constante, tem que ser exceções. (Executivo 3)

[...] eu procuro nunca trabalhar com uma frente só, se eu tenho um projeto, eu costumo trabalhar pelo menos com duas frentes, se uma der errada a outra sustenta. (Executivo 10)

[...] nós hoje colocamos a análise de riscos, teoricamente é uma coisa que é antítese de assumir riscos, mas o fato de tu ter uma espécie de filtro de risco na empresa, eu acho que dá mais liberdade para os caras proporem mais ideia e assumir riscos. (Executivo 12)

Existem riscos não mensuráveis. Um entrevistado relata a situação de abertura de uma unidade fora do país e os riscos inerentes, bem como aspectos mensuráveis e imensuráveis.

[...] nós estamos indo pra fora do país, estamos indo pra Santiago agora em janeiro. Tem uma mensuração exata de quanto vai nos custar isso? Não. Porque é impossível ter. [...] por mais que tu contrate assessoria e coisas que valem, chega uma hora que o cara te diz assim “ah, pois é, aconteceu isso, tem uma multa aqui, alguma coisa aconteceu que tu não está prevendo”. Então isso é um risco puro, na acepção pura da palavra. (Executivo 9)

Também é apontada, por mais de um entrevistado, uma dura realidade no setor do software. As empresas, em sua grande maioria micro e pequenas, são muito vulneráveis a riscos em virtude da falta de preparo dos empreendedores. Via de regra, são empresas criadas por profissionais técnicos, sem formação em gestão. São bons técnicos, apresentam bom produto, mas não sabem calcular adequadamente os custos; não sabem vender; remuneram abaixo do mercado; não gerenciam adequadamente o negócio. Assim, são obrigados a assumir riscos de forma inconsequente. Um executivo exemplifica tal realidade em seu depoimento.

[...] o cara saiu da universidade, foi empurrado pra esse contexto [...] ele pega um empresário que não tem cultura de comprar tecnologia da informação e que quer mais é explorar mesmo [...] e aí o cara vira um funcionário mal remunerado daquele negócio. [...] Nós estamos negociando, por exemplo, com empresas que tem um endividamento equivalente ao seu faturamento anual, que é absurdo pra o nosso setor [...]. (Executivo 13)

O mesmo executivo relata que, para amenizar tal problema, existem entidades do setor no RS preocupadas com o fortalecimento das organizações. Entre as ações desenvolvidas por essas entidades está o projeto setorial de software do SEBRAE/RS. Uma das suas principais iniciativas, diz respeito a

alianças estratégicas, parcerias, fusões e aquisições, que possibilitariam tirar da zona de perigo esses empreendedores. Em geral, percebe-se que a grande maioria dos executivos manifesta preocupação com assumir riscos calculados, com aspectos que permitam arriscar com cautela. Embora o cálculo de riscos pareça contrário ao risco, ele também auxilia a mensurar questões de retorno do investimento, fundamentais para decisões de risco. Entende-se que, devido à relevância e destaque dado pelos entrevistados ao risco calculado, ele mereça ser um novo elemento a agregar na base conceitual de OE, nessa categoria risco geral. A assunção de riscos a partir de decisões planejadas, com riscos calculados, reflete, de certa forma, um critério para decisões (VENKATRAMAN, 1989), como é o propósito dessa dimensão da OE.

### **b) Operações geralmente caracterizadas como de alto risco**

Depoimentos de alguns executivos deixam claro que o risco é inerente ao tipo de negócio, o que implica operações geralmente caracterizadas como de risco, sendo algumas mais e outras menos arriscadas. Alguns trechos das entrevistas exemplificam essa situação.

[...] nós lidamos com tecnologia e eu não sei se amanhã o meu produto vai ser um Telex. De repente uma multinacional inventa um negócio e eu não consigo mais acompanhar, e aí eu faço o quê? [...] na época que a gente tava trabalhando na tecnologia analógica e queríamos vir pra tecnologia digital, que era um alto investimento, muitos empresários e amigos falaram assim “esquece, não vai por esse caminho, tu vai te ferrar”. E investimos pesado na tecnologia e hoje graças a esse investimento nós estamos vivos. (Executivo 2)

Diversos executivos relatam que atuam em mercados bastante competitivos, onde é necessário negociar com grandes concorrentes, e, em consequência, as operações apresentam certo componente de risco. O trecho abaixo ilustra tal situação.

[...] nossa aposta envolve necessariamente conviver com o risco sem alterar o batimento cardíaco. [...] por exemplo, uma concorrência onde você tem IBM de um lado, Oracle de outro, e a gente, somos os três os concorrentes, se o sujeito for um pouco mais assustado ele vai ficar com medo de pegar o avião pra ir pra São Paulo. (Empresário 4)

Percebe-se que tanto a atuação em mercados muito competitivos, como a rápida mudança da tecnologia, com curtos ciclos, sendo necessário investir para acompanhar, são aspectos que caracterizam claramente esse elemento de operações de risco. O risco de determinada tecnologia não permanecer no mercado, muitas vezes, é imprevisível. Essa situação leva a arriscar no desconhecido, sem saber a probabilidade de sucesso (DESS; LUMPKIN, 2005), refletindo, muitas vezes, a dicotomia risco x retorno.

### **c) Forte tendência para projetos de alto risco**

A fala de alguns executivos evidenciou a tendência para projetos de risco, como, por exemplo, em situações em que é necessário apostar antes, para depois colher os resultados. A participação de feiras internacionais, o investimento no que ainda não existe no mercado, a realização de grandes projetos sem a possibilidade de mensurar antecipadamente o tamanho exato são alguns exemplos. Aqui estão trechos que retratam tais situações.

[...] Sempre você tem que apostar na frente e correr depois. Ir pra uma feira internacional, ainda mais na Europa, o custo são em euros [...] o próprio marketing da empresa, material pra apresentação, o portfólio que tem que ser internacional, com outros idiomas, trabalhar com tradução [...] nós decidimos apostar nisso e logramos êxito. (Executivo 8)

[...] a gente está sempre investindo em coisas que não existem no mercado ainda, são coisas futuras, o que pode dar certo e o que pode dar errado. (Executivo 2)

Também foi apontado o risco com a realização de projetos, que envolvem competências que a empresa não possui, e que ficam sob a responsabilidade de terceiros.

A gente tem uma rotina de transferência de dados remotos, aí tu envolve uma nova tecnologia, tu desenvolveu todo um estudo em cima disso, e no fim impactou num problema que não é de tua responsabilidade, que depende da telefonia, [...] então aquela tua solução deixou de ser completa por um motivo que tu não previu [...]. (Executivo 5)

Este elemento, de forma muito semelhante ao anterior, retrata o apostar antes para colher depois, refletindo a dicotomia risco x retorno.

\* \* \*

Considerando os elementos categoria risco geral, que faz parte da dimensão assunção de riscos da orientação empreendedora, pode-se afirmar que todos foram explicitados nas entrevistas realizadas; portanto, repercutem nas organizações.

Um aspecto a destacar ao longo dessa categoria risco geral é a preocupação com assumir riscos calculados, apontada pela grande maioria dos entrevistados, mesmo pelos aparentemente mais ousados. Entende-se que esse aspecto, que reflete assumir riscos de forma responsável, merece ser agregado à base conceitual de OE como um novo elemento. Assim, propõe-se o novo elemento **Postura de assumir riscos calculados**. O Quadro 5 apresenta os elementos da categoria risco geral, após a análise das entrevistas, com os 3 elementos originais (grafia normal) e o novo elemento (grafia em negrito).

**Quadro 5 – Elementos da categoria risco geral, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco geral	Organização caracterizada por comportamento de assumir riscos. Operações geralmente caracterizadas como de alto risco. Forte tendência para projetos de alto risco. <b>Postura de assumir riscos calculados.</b>

Legenda – grafia em negrito=novo elemento, grafia normal=elementos da base original evocados com maior ocorrência, grafia em itálico= elementos da base original evocados com menor ocorrência.

#### 4.2 Risco na tomada de decisão

De acordo com a base conceitual de OE, os elementos da categoria risco na decisão são 4, conforme Quadro 6. Na sequência, trata-se sobre cada um desses elementos.

**Quadro 6 - Elementos da categoria risco na decisão, da dimensão assunção de riscos**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco na decisão	Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões. Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais. Assumir risco pessoal.

**a) Adotam visão pouco conservadora nas decisões.**

Em relação a esse elemento da assunção de riscos, verificou-se que há diferentes posicionamentos entre os entrevistados. Alguns relatam a necessidade de ser mais agressivo nas decisões. Outros, com uma visão mais conservadora, posicionam-se favoráveis ao equilíbrio, isto é, há momentos em que é importante ser mais arrojado, enquanto em outros, é prudente ser mais conservador. Trechos de entrevistas denotam essas situações.

[...] não adianta ser conservador demais e nem ser arrojado demais. Tem que tentar chegar num meio termo. [...]. A gente sempre procura avaliar todas as variáveis. (Executivo 1)

[...] não temos medo de assumir riscos, mas se eu vou entrar na guerra é pra ganhar, se eu vou lá e vejo que vou perder, eu não entro. (Executivo 10)

A situação aqui retratada corrobora a importância atribuída pelos executivos ao risco calculado, apontada na análise da categoria risco geral.

**b) Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.**

Este elemento foi considerado bastante similar ao recém abordado; entretanto, aqui são apresentadas situações de decisões que remetem à exploração de oportunidades potenciais. Os trechos abaixo denotam posturas agressivas, e, ao mesmo tempo, cautelosas.

[...] o fato de a gente não temer assumir riscos e principalmente não perder oportunidades, fez um diferencial muito grande no nosso crescimento. (Executivo 8)

[...] a fusão em 2003 nos deu um outro potencial, a gente começou a ser reconhecido de forma bem mais robusta no mercado. [...] Foi um passo importante pra nós. (Executivo 3)

[...] a gente quer disputar com empresas benchmarks, com os melhores, a gente não quer vender qualquer serviço a qualquer preço. Então estabelecemos já um patamar de partida, enfrentar desde a IBM, a SAP, a gente acha que é bem combativo nisso. (Executivo 4)

É retratado o comportamento do gestor, da pessoa que está à frente da organização na tomada de decisão, que, em alguns momentos, revela-se mais ousada; já em outros, mais cautelosa, o que acaba gerando um critério ou padrão de tomada de decisões dentro da organização (VENKATRAMAN, 1989).

Merece destaque a mudança desse padrão de comportamento na tomada de decisões a partir da entrada de novas pessoas na empresa, da mudança da cultura da organização, o que foi retratado claramente por um dos executivos em decorrência da fusão de empresas.

### **c) Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir os objetivos da organização.**

Os 13 entrevistados têm posicionamentos diferentes a respeito. Há os que tratam de agir de forma mais gradual, com o cuidado de não “dar o passo maior que a perna” para não arriscar o patrimônio já conquistado. Há os que assumem atitude mais ousada, considerando seu estilo de ação e a necessidade no contexto de atuação, conforme o caso retratado a seguir.

O mercado que a gente está é um mercado que está se consolidando, o mercado está muito competitivo. Sem ousadia tu não fecha negócio, vai ter um concorrente teu que vai fazer uma condição diferenciada. (Executivo 6)

Nas falas também se destaca o equilíbrio entre ousadia e cautela, conforme a seguir.

Nossa empresa historicamente sempre foi assim, eu mesmo que sou um cara mais de risco, eu gosto de ter gente pra mais equilíbrio. Eu quando me junto com um cara que eu vejo que é mais doido que eu, eu assumo o papel de segurar, e quando eu vejo que to com um cara muito retrancado aí eu forço a barra. (Executivo 12)

O que se percebe aqui é a necessidade de posturas mais ou menos ousadas, em decorrência do contexto de atuação e/ou de situação específica. Fora isso, é apontado o comportamento pessoal do decisor, aspecto já tratado anteriormente.

### **d) Assumir risco pessoal**

Esse elemento já foi, de certa forma, abordado nos anteriores quando se tratou dos posicionamentos e atitudes de assunção de riscos de parte pessoal, que são mais evidentes em algumas entrevistas e mais moderados em outras. Aqui é apresentado um trecho que ilustra a assunção de risco pessoal dos membros de uma equipe.

[...] hoje nós somos em torno de 80 pessoas que assumem grandes desafios pela empresa. Estão sempre vinculadas nos projetos a grandes clientes, a grandes responsabilidades e se deparam com inúmeros problemas, situações que envolvem análise de risco. (Executivo 3)

Embora esse elemento da categoria risco na decisão remeta também a risco que os decisores assumem nas tomadas de decisões (DESS; LUMPKIN, 2005), o exemplo dos elementos recém abordados é complementado com dois aspectos: a responsabilidade pelo risco assumido, não só dos gestores, mas também das pessoas da organização; e a falta de postura para assumir riscos, também apontada por um dos executivos. Segundo ele, este último é um aspecto cultural, que retrata um comportamento de inércia, de falta de empreendedorismo e de falta de comprometimento.

\* \* \*

Considerando os elementos que fazem parte da categoria risco na decisão, da dimensão assunção de riscos da OE, pode-se afirmar que todos foram explicitados nas entrevistas realizadas; portanto, repercutem nas organizações.

O fato que mais chama atenção é a forte relação entre o comportamento de assumir riscos e o comportamento do tomador de decisão, apontada pelos entrevistados. Ficou claro um equilíbrio: em alguns momentos, decisões mais ousadas; em outros, decisões mais cautelosas, o que, de certa forma, remete ao aspecto de risco calculado já apontado.

Com base na análise das 13 entrevistas, pode-se dizer que não emergiu nenhum elemento novo a ser agregado à base conceitual na categoria risco na decisão. Dessa forma, no Quadro 7 são apresentados os elementos dessa categoria após a análise das entrevistas. Os com grafia em itálico são os elementos evocados com menor ocorrência nas entrevistas.

**Quadro 7 – Elementos da categoria risco na decisão, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco na decisão	<i>Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões.</i> Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais. <i>Assumir risco pessoal.</i>

Legenda – grafia em negrito=novo elemento, grafia normal=elementos da base original evocados com maior ocorrência, grafia em itálico= elementos da base original evocados com menor ocorrência.

### 4.3 Risco financeiro

Esta seção trata da categoria risco financeiro, que é constituída pelo elemento Postura de assumir risco financeiro, de acordo com a base conceitual de OE, conforme Quadro 8.

**Quadro 8 – Elementos da categoria risco financeiro, da dimensão assunção de riscos**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco financeiro	Postura de assumir risco financeiro.

#### a) Postura de assumir risco financeiro

Esse elemento foi manifestado, por grande parte dos entrevistados, como algo evitado. Trechos de entrevistas retratam uma postura mais retraída em relação ao risco financeiro, especialmente em relação à busca de recursos financeiros.

[...] Eu assumo o risco técnico, eu assumo o risco fiscal, eu assumo o risco de negócio, agora a parte financeira a gente não assume risco [...] a empresa nunca teve um problema de caixa, porque tem uma postura conservadora nesse sentido. (Executivo 1)

[...] risco financeiro a gente é alérgico. Nós descontamos a última duplicata deve fazer 10 anos ou mais. A gente é conservador do ponto de vista financeiro [...].(Executivo 11)

Os entrevistados que admitem assumir maior risco financeiro, o fazem em função da necessidade de altos investimentos em novas tecnologias, como condição para continuar no mercado, mas com grande risco de manutenção ou não da tecnologia, sem a certeza de que o mercado vai de fato apostar na nova “onda”, conforme o relato do executivo.

[...] a gente tava trabalhando na tecnologia analógica e queríamos vir pra tecnologia digital, investimos pesado nisso e hoje graças a esse investimento estamos vivos. [...] a gente errou já em alguns projetos, operadoras nos disseram “investe nesse produto aí que é uma beleza” e aí a gente investiu e chegou lá “ah, mas eu não quero mais isso”, então bota no lixo. O que interessa é o somatório e a gente vai continuar fazendo isso, são riscos. (Executivo 2)

Outra situação retrata um caso mais específico de empresa que buscou consultoria para captação de investidores e para realização de projetos de investimento. A captação de investidores já representa um risco, mas, neste caso, assumido com o componente de risco calculado, considerando a contratação de empresa especializada para guiar o processo.

[...] vamos ver uma forma de trazer acionistas, que tenham conhecimento, que invistam na empresa, que vejam a potencialidade nela. [...] nós contratamos uma empresa, viemos trabalhando com eles, foram eles que nos levaram pro Venture Fórum e, em 2003, fizeram todo um processo, [...] aí foi feito o trabalho de transformação da empresa. (Executivo 7)

Em algumas situações, o risco financeiro é impossível de evitar, como o caso de alto investimento em novas tecnologias, que retrata uma aposta no novo, no desconhecido, cujo retorno é difícil de avaliar (DESS; LUMPKIN, 2005).

\* \* \*

O elemento da categoria risco financeiro foi explicitado pelos executivos nas entrevistas realizadas; portanto, repercute nas organizações.

Com base na análise das entrevistas, pode-se afirmar que nada de novo emergiu que pudesse constituir um novo elemento a ser agregado a essa categoria risco financeiro. Assim, o Quadro 9 confirma o elemento Postura de assumir risco financeiro nessa categoria.

**Quadro 9 – Elementos da categoria risco financeiro com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco financeiro	<i>Postura de assumir risco financeiro.</i>

Legenda – grafia em negrito=novo elemento, grafia normal=elementos da base original evocados com maior ocorrência, grafia em itálico= elementos da base original evocados com menor ocorrência.

Em geral, ficou clara certa aversão a esse tipo de risco por parte de diversos entrevistados, considerando que o risco financeiro aqui tratado é especialmente a busca de recursos financeiros visando crescimento, o que retrata a dicotomia risco x retorno (DESS; LUMPKIN, 2005). Embora isso, há investimento na busca por crescimento. Aqui também parece ser retratada a postura pessoal dos gestores, que, de certa forma, reflete na postura da organização (WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

#### 4.4 Risco em negócios

Segundo a base conceitual, essa categoria possui 2 elementos, conforme Quadro 10.

**Quadro 10 – Elementos da categoria risco em negócios da dimensão assunção de riscos**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco em negócios	Postura de assumir risco em negócios. Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.

### **a) Postura de assumir risco em negócios**

Ao contrário do elemento Postura de assumir risco financeiro, o risco em negócios é explicitado pela maioria dos executivos, conforme alguns trechos relatados a seguir.

[...] a gente tem um perfil bem agressivo quanto isso. [...] às vezes acertamos, as vezes não, procuramos aprender com os erros, temos acertado mais do que errado. (Executivo 8)

[...] a gente nunca respeitou muito o tamanho do adversário, o nível de exigência do mercado. [...] já ganhamos concorrências de players número 1 do mundo. (Executivo 4)

Outra situação apontada pelos executivos tem a ver com projetos de expansão. Um deles menciona a estruturação de franquias em 2007. Segundo o executivo, foi necessário um grande investimento, foram monitoradas algumas iniciativas, principalmente fora do Brasil, pois são poucas as empresas de TI na área de software que utilizam o processo de franquias.

Também foram relatadas situações de aquisição de empresas com o objetivo de expansão rápida no mercado, a abertura de filiais em mercados diferentes, e, ainda, ações de internacionalização das organizações. A seguir são relatados alguns exemplos.

[...] Assumimos riscos de desenvolver parcerias, de abrir mercado, de viajar, de abrir novas fronteiras, de abrir uma filial em um mercado totalmente diferente [...]. (Executivo 10)

[...] Começamos aqui em Porto Alegre, depois abrimos São Paulo em 2004. Em 2005 surgiu essa oportunidade de explorar negócios internacionais, aí vem a questão de assumir riscos, a própria inovação. [...] tivemos uma boa receptividade fora do Brasil. (Executivo 8)

Trechos do relato de dois executivos, a seguir, evidenciam o desejo de assumir mais riscos no sentido de tentar algo novo, mas revelam o receio de não ser bem sucedido.

[...] os segmentos que a gente já tem a gente não pode largar. [...] há muito tempo eu penso “ah vamos mudar, a área de força de vendas tá saturada”. [...] mas vai ter que ter um estudo enorme, ver as necessidades e tudo mais [...]. Então é muito mais fácil eu vender um produto pra uma Nutrella se eu já tenho uma Sevenboys [...]. (Executivo 5)

[...] a gente tenta cada vez mais tomar ações embasadas, decisões com embasamento. A questão de “vou comprar a empresa tal e tal” primeiro é o feeling, isso é um bom negócio, o segundo é pegar e fazer uma conta e ver se não tá comprando um mico. (Executivo 11)

Algumas tendências no setor de software foram apontadas por alguns executivos: incorporações, fusões, aquisições, visando o fortalecimento e a profissionalização das organizações. Os trechos a seguir ilustram esse movimento do setor.



[...] há um tempo atrás eu estava num evento onde um palestrante disse: “hoje o posicionamento das empresas de TI são só dois, ou eles são os predadores, ou eles são a noiva”. [...] a nossa empresa se posicionou muito bem naquele momento, hoje a gente vê os reflexos disso e as empresas têm que ir nessa caminhada. Se não fizerem isso, o mercado está se afunilando, as empresas que só atingiam grandes contas hoje já estão criando small business, [...] aquele que pegava a pequena empresa está descendo. Uma hora não vai mais ter mercado e eles vão ter que vender suas empresas pra outras maiores. (Executivo 7)

[...] Quando tu compra uma empresa do mercado de software o que tu compra pessoas e software. [...] comprar em TI não é simples, mas é uma coisa que a gente tem feito, com muita parcimônia, com muito carinho, porque como a gente tem crescido 30% ao ano, isso faz parte do processo [...]. (Executivo 9)

As falas dos executivos revelam que a maioria adota uma postura de aceitação do risco em negócios. Esses riscos são retratados na abertura de novos mercados, em entrar em mercados ainda não testados (DESS; LUMPKIN, 2005), em realizar ações de expansão que passam por abertura de filiais, associação com outras empresas. Também é mencionada a “briga com gigantes”, onde alguns relatos retratam uma postura bastante ousada frente à concorrência.

#### **b) Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização**

Alguns executivos aludem à necessidade de agir de forma agressiva, com ações de grande porte, tendo em vista o mercado onde competem, o estágio em que a organização se encontra (via de regra acima da média do setor), o rápido ritmo de mudança tecnológica, enfim, aspectos que remetem à necessidade de agir de forma mais agressiva no mercado.

[...] a gente sentiu que pra dar esse salto de crescimento a gente precisaria estar consolidando outras empresas, seja por fusão, por incorporação, pra tornar a empresa mais robusta e poder estar oferecendo serviços para empresas de grande porte. (Executivo 3)

[...] Nossa empresa sempre teve anticorpos, sempre briga com concorrente, [...] ela é agressiva, ela hoje é um horror de competitiva. Pergunta para a Siemens quem é o concorrente dela no Brasil. Eles tentaram nos comprar 2 vezes. (Executivo 12)

Aqui, mais uma vez, se remete à questão do mercado concorrente, de brigar com multinacionais, com grandes empresas, que impõem ações agressivas. Idêntica é situação em que se deseja expansão rápida, muitas vezes factível por meio de associação entre empresas, independente do tipo, fato também relatado no elemento recém abordado.

\* \* \*

Pode-se afirmar que todos os elementos da categoria risco financeiro foram explicitados nas entrevistas realizadas; portanto, repercutem nas organizações. O Quadro 11 apresenta tais elementos após a análise das entrevistas, confirmando os 2 elementos na base conceitual de OE. Nenhum elemento novo emergiu das entrevistas. Para fins de aprimoramento, sugere-se alterar o nome do segundo elemento para **Ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização**.

**Quadro 11 – Elementos da categoria risco em negócios, com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco em negócios	Postura de assumir risco em negócios. <i>Ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.</i>

Legenda – grafia em negrito=novo elemento, grafia normal=elementos da base original evocados com maior ocorrência, grafia em itálico= elementos da base original evocados com menor ocorrência.

#### 4.5 Consolidação dos elementos da dimensão assunção de riscos

A partir das entrevistas realizadas com os 13 executivos, percebe-se que a dimensão assunção de riscos repercute de forma variada nas organizações. O objetivo aqui nessa análise não foi quantificar nem verificar a intensidade com que essa dimensão repercute, mas perceber práticas efetivas relativas à dimensão assunção de riscos, que retratam as diferentes categorias e elementos que a compõem.

Das entrevistas depreende-se que a maioria das organizações caracteriza-se por um comportamento de assumir riscos: algumas se envolvem em operações e projetos de alto risco, retratando a categoria risco geral. Com relação às decisões, parece haver preferência dos gestores por agirem com ousadia nas tomadas de decisão, retratando a categoria risco na decisão, mesmo que, em alguns momentos, fique claro o equilíbrio necessário. Já a categoria risco financeiro foi a que menos se evidenciou nas entrevistas, sendo inclusive manifestada postura contrária, especialmente no que se refere à busca de recursos financeiros. Por último, a postura de assumir risco em negócios é retratada por meio de diversos exemplos, inclusive com ações de grande porte, retratando a categoria risco em negócios.

A presença dos elementos da dimensão assunção de riscos nas organizações permitiu relatar diversos exemplos que retratam práticas efetivas relativas a essa dimensão da OE, bem como opiniões dos executivos a respeito. Tais práticas permitiram confirmar os elementos da base conceitual de OE da dimensão assunção de riscos; fazer ajustes em alguns elementos visando aprimoramento; agregar um novo elemento identificado a partir das entrevistas e assim consolidar um conjunto de elementos da dimensão assunção de riscos, com base na literatura e na prática efetiva explicitada pelos executivos.

O Quadro 12 apresenta a dimensão assunção de riscos da OE, com suas categorias e elementos consolidada. Os elementos em grafia normal já faziam parte da base conceitual de OE original e foram evocados com maior ocorrência nas entrevistas. Os elementos com grafia em itálico também já constituíam a base conceitual, mas foram evocados com menor ocorrência nas entrevistas. O elemento com grafia em negrito foi proposto, a partir da análise das entrevistas, como novo elemento a agregar à base conceitual de OE.

**Quadro 12 – Dimensão assunção de riscos, suas categorias e elementos – consolidado com base na teoria e nas 13 entrevistas realizadas**

Dimensão da OE	Elementos da dimensão assunção de riscos	
	Categoria	Elementos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco geral	Organização caracterizada por comportamento de assumir riscos. Operações geralmente caracterizadas como de alto risco. Forte tendência para projetos de alto risco.
	Risco na decisão	<i>Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões.</i> Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais.
	Risco	<i>Postura de assumir risco financeiro.</i>
	Risco em negócios	Postura de assumir risco em negócios. <i>Ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.</i>

Legenda – grafia em negrito=novo elemento, grafia normal=elementos da base original evocados com maior ocorrência, grafia em itálico= elementos da base original evocados com menor ocorrência.

O quadro acima permite concluir que a categoria risco geral parece ser a mais bem desenvolvida nas organizações: todos os elementos foram evocados com maior ocorrência nas entrevistas (grafia normal) e, além disso, um novo foi acrescentado. A categoria risco financeiro é a menos desenvolvida, considerando que seu único elemento foi evocado com menor ocorrência pelos executivos entrevistados. No conjunto de elementos, diversos foram sinalizados como evocados com menor ocorrência (grafia em itálico), o que sugere que alguns elementos do conjunto consolidado são mais bem desenvolvidos que outros nas organizações. Potencialmente, os elementos evocados com menor ocorrência merecem maior atenção pelas organizações pesquisadas. A seguir, são feitas as considerações finais do estudo.

## 5 Considerações finais

Considerando a importância do empreendedorismo (aqui compreendido como a orientação empreendedora) no contexto de gestão das organizações, e da assunção de riscos como uma das dimensões da OE, esse estudo teve como principal motivação compreender como se manifesta a assunção de riscos em empresas de software consideradas empreendedoras e, a partir disso, consolidar um conjunto de elementos inerentes.

No setor de software boa parte do risco é inerente à própria atividade. Ao mesmo tempo, exige-se um comportamento de inovar, de estar constantemente investindo para acompanhar o mercado, mas exige-se também estar preparado para assumir o risco. Também fica evidente a necessidade de uma postura forte para competir no mercado, bem como a aceitação de risco em negócios e certa aversão ao risco financeiro pela maioria dos entrevistados.

As entrevistas com os executivos permitiram levantar uma série de práticas efetivas da dimensão assunção de riscos, que refletem os elementos da base conceitual de OE no que se refere a essa dimensão, e possibilitaram a consolidação de tais elementos, bem como a agregação de um novo elemento à base original. A proposição desse novo elemento – Postura de assumir riscos

calculados – decorre da importância atribuída pelos executivos a riscos calculados, de modo a dar subsídios para tomada de decisões, evitando riscos inconsequentes e decisões sem embasamento, a fim de gerenciar mais adequadamente os riscos.

A partir da literatura e, sobretudo, da prática efetiva de assunção de riscos nas organizações, explicitada pelos executivos, foi consolidado um conjunto de elementos e de categorias agregadoras sobre a assunção de riscos, que constitui importante parte da base conceitual e possibilita guiar ações visando essa dimensão da OE em empresas de software. Assim, contribui-se com o debate sobre empreendedorismo em nível organizacional, bem com elementos para o desenvolvimento desse comportamento e da assunção de riscos.

Para a prática de gestão das organizações, o estudo oferece subsídios para executivos, empresários, gestores de empresas de software, à medida que apresenta um referencial para auxiliar na compreensão da dimensão assunção de riscos da OE, servindo de guia para os que desejam focar o desenvolvimento de tal comportamento nas organizações. Estando a base conceitual constituída por dimensões, categorias e elementos consolidados, os gestores podem mais facilmente avaliar as organizações em termos desses aspectos, a fim de obter subsídios visando a assunção de riscos e mesmo a OE. Ao longo da seção 4 também foram apresentados diversos exemplos de práticas efetivas, coletados nas entrevistas, que retratam diferentes experiências e aprendizados de executivos de empresas de software e que podem ser úteis como conhecimento e experiência no contexto de empresas desse setor.

O estudo para consolidação do conjunto de elementos da assunção de riscos confirmou na prática gerencial o que a teoria aponta sobre elementos dessa dimensão da OE. Também se está agregando em termos de produção do conhecimento, uma vez que são propostas categorias, que é agregado um novo elemento à base conceitual e que é consolidado um conjunto de elementos, enriquecendo a teoria com a prática. Na sequência deste estudo, pretende-se pesquisar e aprofundar a compreensão das demais dimensões da OE no contexto de empresas de software, possibilitando, com isso, a consolidação de um conjunto de elementos da OE, com as 5 dimensões.

## Referências

CARVALHO JÚNIOR, Armando Mariante. A política industrial e o BNDES.

**Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 23, p. 17-28, junho 2005.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis Patrick. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis Patrick. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis Patrick. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship.

**Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-82, January 2006.

DESENVOLVIMENTO (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), 2006. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 16 Dez. 2006.

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. Tom. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, Feb. 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GUTH, Willian D.; GINSBERG, Ari. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 5-15, 1990.

KREISER, Patrick M.; MARINO, Loius D.; WEAVER, K. Mark. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation Scale: a multi-country analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 26, n. 4, p. 71-94, Jun. 2002.

LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, Jan. 1996.

MELLO, Sergio Carvalho Benício de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza. Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino (org.) **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 162-178.

MELLO, Sergio C. *et al.* Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

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

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

NUNES, Arthur Pereira. Política industrial e tecnológica: *software* e serviços. **Seminário FINEP**, Rio de Janeiro, 13, fev. 2004. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/arquivos/noticias/seminario/software/arthur\\_pereira\\_nunes\\_politica\\_industrial\\_software.pdf](http://www.finep.gov.br/arquivos/noticias/seminario/software/arthur_pereira_nunes_politica_industrial_software.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2008.

**POLO RS – Agência de Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.polors.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2006.

SCHUMPETER, Josef Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

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

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

WIKLUND, Johan. Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms - longitudinal evidence. In: Reynolds, P. D. *et al.* (eds.) **Frontiers of Entrepreneurship Research 1998**. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1998. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/index98/index98.html>>. Acesso em: 08 Jul. 2006.

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

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

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

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