

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O impacto das características do empreendedor no crescimento das *startups*: Um olhar sobre Portugal

Tomás Almeida Luís

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadores:

Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, Prof. Associado Convidado,
ISCTE Business School

novembro, 2020

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Economia

**O impacto das características do empreendedor no crescimento das
startups: Um olhar sobre Portugal**

Tomás Almeida Luís

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadores:

Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, Prof. Associado Convidado,
ISCTE Business School

novembro, 2020

AGRADECIMENTOS

A concretização desta dissertação reflete o término de mais um ciclo da minha vida.

Apesar de ter sido um caminho longo e exigente, termino com um sentimento de extremo orgulho e realização.

A todos os envolvidos nesta minha caminhada, o meu mais sincero obrigado:

Aos meus pais por todo o esforço, dedicação e por me mostrarem que na vida não existem impossíveis.

À minha avó por ser uma força da natureza, a minha maior inspiração.

À minha namorada por dar cor a todos os meus dias e por me mostrar o verdadeiro significado de amor.

Ao Prof. Dr. Vítor Ferreira por me ter elucidado e acompanhado durante todo o trabalho.

À Prof. Dr.^a Nádia Simões por todo o incentivo, rigor e feedback partilhado.

A todos os empreendedores da pesquisa pelo apoio, disponibilidade e partilha de conhecimentos e visões.

Porque a vida é melhor, quando te fazes acompanhar pelos melhores.

A todos vós, o meu enorme obrigado!

RESUMO

Nos últimos tempos, tem-se vindo a assistir a um crescimento dos níveis de interesse por parte das nações na promoção do empreendedorismo. Assim, dada a carência de mudança no mundo atual, o empreendedorismo surge como vetor fulcral, introduzindo dinamismo nos mercados estagnados, através da mudança tecnológica, da inovação e da reestruturação dos processos.

Contudo, apesar de todos os potenciais benefícios, este é um processo bastante árduo e incerto, na medida em que, muitas das empresas criadas acabam por falhar nos primeiros cinco anos de atividade. Neste sentido, é imprescindível que, durante o percurso de criação e implementação das empresas, os indivíduos responsáveis, designados por empreendedores, consigam antecipar riscos e adaptar as suas organizações rapidamente às mudanças de forma a capitalizarem ao máximo os seus recursos.

Posto isto, a presente dissertação pretende estudar o empreendedor enquanto indivíduo e como agente crucial para o crescimento das organizações, tendo como foco a análise das suas características pessoais e o impacto das mesmas no crescimento das *startups*. Deste modo, foram realizados dois questionários a uma amostra de 87 empreendedores e, adicionalmente, procedeu-se à realização de dez entrevistas com o objetivo de complementar a informação dos dados recolhidos com uma abordagem qualitativa e uma perspetiva mais pessoal.

Por fim, os resultados revelaram que existem determinadas características que potenciam e influenciam o crescimento das *startups*, sendo as mais determinantes a liderança, a necessidade de realização, a proatividade e a resiliência e adaptabilidade.

Palavras-Chave: empreendedorismo, *startup*, empreendedor, características pessoais, sucesso

JEL Classification: L26 – Entrepreneurship

JEL Classification: M13 – New Firms | Startups

ABSTRACT

In recent times, we have been witnessing an increase in the levels of interest by nations in promoting entrepreneurship. Thus, given the lack of change in the current world, entrepreneurship emerges as a key vector, introducing dynamism in stagnant markets, through technological change, innovation and process restructuring.

However, despite all the potential benefits, this is a very arduous and uncertain process, to the extent that many of the companies created end up failing in the first five years of activity. In this sense, it is essential that, during the course of creating and implementing companies, the responsible individuals, known as entrepreneurs, are able to anticipate risks and adapt their organizations quickly to changes in order to capitalize their resources to the maximum.

That said, this dissertation aims to study the entrepreneur as an individual and as a key agent for the growth of organizations, focusing on the analysis of their personal characteristics and their impact on the growth of startups. In this way, two questionnaires were carried out on a sample of 87 entrepreneurs and, additionally, ten interviews were held with the purpose of complementing the information of the collected data with a qualitative approach and a more personal perspective.

Finally, the results revealed that there are certain characteristics that enhance and influence the growth of startups, the most crucial being leadership, the need for achievement, proactivity and resilience and adaptability.

Keywords: entrepreneurship, *startup*, entrepreneur, personal characteristics, success

JEL Classification: L26 – Entrepreneurship

JEL Classification: M13 – New Firms | Startups

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento e relevância do estudo	1
1.2 Problema de investigação	2
1.3 Questão de investigação e objetivos	3
1.4 Estrutura da dissertação	4
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 Empreendedorismo: Evolução do conceito	5
2.2 Relação entre empreendedorismo e crescimento económico.....	6
2.3 O empreendedorismo em Portugal	6
2.4 Empreendedor	7
2.4.1 Principais razões e motivações para empreender	8
2.4.2 Caraterísticas do empreendedor.....	10
2.4.2.1 Caraterísticas atribuídas	11
2.4.2.1.1 Idade.....	11
2.4.2.1.2 Género.....	12
2.4.2.2 Caraterísticas adquiridas	13
2.4.2.2.1 Educação	13
2.4.2.2.2 Experiência	14
2.4.2.3 Caraterísticas aprendidas	15
2.4.2.3.1 Necessidade de realização	15
2.4.2.3.2 Locus de controlo	15
2.4.2.3.3 Liderança	16
2.4.2.3.4 Compromisso e determinação	17
2.4.2.3.5 Propensão ao risco	18
2.4.2.3.6 Proatividade	18
2.4.2.3.7 Tolerância à ambiguidade e incerteza	19
2.4.2.3.8 Espírito de oportunidade	20
2.4.2.3.9 Espírito inovador	20
2.4.2.3.10 Confiança.....	21
2.4.2.3.11 Resiliência e adaptabilidade.....	22
2.5 <i>Startup</i> : O conceito	22
2.5.1 Relação entre as caraterísticas do indivíduo e o crescimento das <i>startups</i>	23
2.6 Modelo conceptual e hipóteses.....	23

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	27
3.1 Metodologia de investigação	27
3.1.1 Modelo de pesquisa	28
3.1.1.1 Pesquisa quantitativa	28
3.1.1.2 Pesquisa qualitativa	29
3.1.2 População e amostra	29
3.1.3 Modelo de recolha de dados.....	30
3.1.3.1 Questionários autoaplicados	30
3.1.3.2 Entrevistas	33
3.1.4 Análise de dados.....	33
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS	35
4.1 Amostra recolhida	35
4.2 Caracterização da amostra	35
4.2.1 Dos entrevistados	36
4.2.2 Das empresas.....	38
4.3 Análise descritiva	40
4.3.1 Características pessoais	40
4.4 Consistência das variáveis: Alfa de Cronbach	47
4.5 Matriz de correlações.....	49
4.6 Análise de regressões.....	50
4.6.1 Síntese da validade das hipóteses.....	58
4.7 Análise do Teste de Belbin: O papel do indivíduo em trabalhos de equipa	58
4.8 Análise das entrevistas: “Ser empreendedor”	60
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	65
5.1 Considerações finais do estudo realizado.....	65
5.2 Principais contributos da investigação	68
5.3 Limitações do estudo	69
5.4 Investigações futuras	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da tese	4
Figura 2 – Modelo conceptual	24
Figura 3 – Modelo de investigação	27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico bidimensional exemplificativo	32
Gráfico 2 – Caraterização dos entrevistados por género	36
Gráfico 3 – Gráfico bidimensional com os resultados obtidos	59

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Teste de Belbin: Papéis na equipa	31
Tabela 2 – Caraterização dos entrevistados por género	36
Tabela 3 – Caraterização dos entrevistados por estado civil	36
Tabela 4 – Caraterização dos entrevistados por habilitações literárias	37
Tabela 5 – Caraterização dos entrevistados por experiência anterior no setor de atividade	37
Tabela 6 – Caraterização das empresas por setor de atividade	38
Tabela 7 – Caraterização das empresas por tempo de atividade	38
Tabela 8 – Caraterização das empresas por taxa de crescimento de receitas, vendas colaboradores e clientes	39
Tabela 9 – Questões do questionário referentes à característica de necessidade de realização	40
Tabela 10 – Questões do questionário referentes à característica de locus de controlo	41
Tabela 11 – Questões do questionário referentes à característica de liderança	41
Tabela 12 – Questões do questionário referentes à característica de compromisso e determinação.....	42
Tabela 13 – Questões do questionário referentes à característica de propensão ao risco	43
Tabela 14 – Questões do questionário referentes à característica de proatividade	43

Tabela 15 – Questões do questionário referentes à característica de tolerância à ambiguidade e incerteza	44
Tabela 16 – Questões do questionário referentes à característica de espírito de oportunidade	45
Tabela 17 – Questões do questionário referentes à característica de espírito inovador	45
Tabela 18 – Questões do questionário referentes à característica de confiança	46
Tabela 19 – Questões do questionário referentes à característica de resiliência e adaptabilidade.....	47
Tabela 20 – Alfa de Cronbach das variáveis	48
Tabela 21 – Matriz de correlação entre as características em estudo	49
Tabela 22 – Resumo do modelo de coeficientes – necessidade de realização	51
Tabela 23 – Resumo do modelo de coeficientes – locus de controle	51
Tabela 24 – Resumo do modelo de coeficientes – liderança	52
Tabela 25 – Resumo do modelo de coeficientes – compromisso e determinação	52
Tabela 26 – Resumo do modelo de coeficientes – propensão ao risco	53
Tabela 27 – Resumo do modelo de coeficientes – proatividade	54
Tabela 28 – Resumo do modelo de coeficientes – tolerância à ambiguidade e incerteza	54
Tabela 29 – Resumo do modelo de coeficientes – espírito de oportunidade	55
Tabela 30 – Resumo do modelo de coeficientes – espírito inovador	55
Tabela 31 – Resumo do modelo de coeficientes – confiança	56
Tabela 32 – Resumo do modelo de coeficientes – resiliência e adaptabilidade	57
Tabela 33 – Síntese das hipóteses colocadas para o estudo	58
Tabela 34 – Síntese das questões colocadas nas entrevistas	60

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento e relevância do estudo

Nas últimas décadas, a economia mundial tem sido caracterizada pelo elevado ritmo de ocorrência de inovações, pela crescente importância da ciência e da tecnologia, da informação, do maior conhecimento na competitividade empresarial e, não menos importante, pelo processo da globalização. Como consequência, os mercados crescem exponencialmente, a concorrência multiplica-se, as tecnologias desenvolvem-se e os produtos ficam rapidamente obsoletos, havendo necessidade de as empresas reagirem e atuarem de modo a colocarem no mercado os produtos e/ou serviços de qualidade, de uma forma mais rápida e a preços mais competitivos, garantindo a sua sustentabilidade.

É neste contexto que temos assistido, um pouco por todo o mundo, ao crescimento acelerado do empreendedorismo, desencadeado pela criação de novas empresas designadas por *startups* que acabam por dinamizar e estimular a economia, devido ao facto de se assumirem como vetores de crescimento económico e de criação de novos postos de trabalho (Baptista, Teixeira e Portela, 2008). Deste modo, as últimas décadas têm assinalado uma crescente valorização da cultura empreendedora, nomeadamente devido à capacidade de criação do próprio emprego enquanto fator propulsor da vitalidade económica (Hisrich e Peter, 2010). Por outro lado, o empreendedorismo revela ser um fator de extrema importância para o aumento e melhoria da competitividade dos países, melhor aproveitamento da capacidade individual e exploração dos interesses da sociedade em sentido mais lato, tais como, a promoção de iniciativas no âmbito da gestão e produção de serviços de saúde, causas ambientais, segurança social e educação (Gaspar, 2009).

Contudo, apesar de todos os potenciais benefícios, este é um processo bastante incerto e árduo, na medida em que, muitas das empresas criadas, acabam por falhar nos primeiros cinco anos de atividade (Jones, 2009). Assim, é imprescindível que, durante o percurso de criação e implementação das empresas, os indivíduos responsáveis, designados por empreendedores, consigam antecipar riscos e adaptar as suas organizações rapidamente às mudanças de forma a capitalizarem ao máximo as suas forças organizacionais. O empreendedor é, portanto, o vetor fulcral e propulsor desta força matriz sendo que, em muitas instâncias, é colocado à prova todo o seu conhecimento e capacidade de lidar com as diferentes situações, situações estas que se revelam decisivas para a sobrevivência das *startups* (Dollinger, 1995). Neste sentido, a

performance e o sucesso das empresas encontra-se inteiramente ligada com as características pessoais dos seus empreendedores.

Posto isto, reconhecendo a importância que o empreendedorismo possui dentro das sociedades, torna-se crucial o estudo de “O Impacto das características dos empreendedores no crescimento das *startups*” dado que, na verdade, as empresas não nascem por si próprias, mas sim da vontade do indivíduo, que após a tomada da decisão se compromete a executar da melhor forma possível (Hechavarria, 2012).

1.2 Problema de investigação

Nos últimos tempos, tem-se vindo a assistir a um crescimento dos níveis de interesse por parte das nações na promoção do empreendedorismo. Assim, dada a carência de mudança por parte do mundo atual, o empreendedorismo surge como vetor fulcral, introduzindo dinamismo nos mercados estagnados, através da mudança tecnológica, da inovação e da reestruturação dos processos. Desta forma, a atividade empreendedora permite a criação de novas oportunidades de trabalho e melhoria da produtividade contribuindo fortemente para o desenvolvimento socioeconómico. Segundo Birley (1989) a criação de novas empresas revela ser uma importante alternativa estratégica de recuperação e crescimento económico.

No entanto, a atividade empreendedora varia nos diferentes países, territórios e sociedades, sendo condicionada por diversos fatores, tais como as motivações, as crenças, os padrões de comportamento, os recursos disponíveis e as normas instaladas na sociedade. Assim, apesar do elevado impacto positivo que a criação de novas empresas pode originar, este processo revela-se bastante adverso e incerto, dado que a maioria das empresas acaba por cessar nos primeiros anos de atividade (Jones, 2009).

Deste modo, é de extrema importância analisar os diversos fatores que impactam o desenvolvimento da atividade empreendedora e das suas implicações na *performance* e no alcance do sucesso das empresas criadas.

Posto isto, sendo o empreendedor o fator fundamental na criação das empresas, é de extrema importância o seu estudo, com o intuito de entender de que forma as suas competências, atributos e características podem ou não potenciar o sucesso das mesmas.

1.3 Questão de investigação e objetivos

A presente investigação decorre da identificação de um conjunto de tendências que marcam a atualidade, nomeadamente a valorização da cultura empreendedora e a crescente importância dada aos fatores, habilidades e características pessoais dos indivíduos como veículo para alcançarem o seu sucesso. Contudo, apesar do impacto altamente positivo proveniente da criação de novas empresas para os países, tais como o crescimento económico, o aumento da competitividade, a promoção de novos empregos e a atribuição de novas respostas faces às necessidades existentes (Davis Birch, 1979), este processo ainda se revela bastante incerto, dado que a maioria das *startups* criadas acaba por cessar nos primeiros anos de atividade (Bannock, 2005).

Assim, o trabalho proposto, terá por base o estudo do empreendedor enquanto indivíduo único, atendendo especialmente à identificação das principais características comuns aos empreendedores de sucesso. Deste modo, a questão de investigação é: *Qual o impacto das características dos empreendedores na garantia do sucesso das suas organizações?*

Neste sentido, o presente estudo possui como principais objetivos:

- Identificar quais as características pessoais dos empreendedores cruciais para a garantia do sucesso das *startups*;
- Analisar o impacto das características pessoais dos empreendedores no crescimento das *startups*.

Nesta sequência, é espectável que, apesar de não ser o principal enfoque da investigação, sejam recolhidas conclusões relativamente a outras questões relacionadas com o tema, nomeadamente:

- Quais as principais razões e motivações para empreender?
- Qual a relação entre o empreendedorismo e o crescimento económico?
- Como é caracterizado o ecossistema empreendedor em Portugal?

Posto isto, através da investigação proposta, pretende-se que sejam determinados os fatores chave para o empreendedorismo, com o intuito de permitir uma melhor e rápida adaptação destes indivíduos às constantes mudanças e, adicionalmente, promover a criação de novas iniciativas que integrem e fomentem o desenvolvimento destas mesmas características.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação foi construída tendo por base cinco secções, compostas pela introdução, desenvolvimento do tema, conclusões, referências bibliográficas e anexos. Neste sentido, de forma a permitir a compreensão total do tema apresentado, a dissertação encontra-se dividida da seguinte forma:

- Capítulo 1 – Introdução do tema, identificação da metodologia a ser aplicada e identificação dos principais resultados a alcançar com a concretização da investigação.
- Capítulo 2 – Realização da revisão de literatura, apresentação e estudo de diversos conceitos tendo por base artigos científicos escritos por estudiosos da área.
- Capítulo 3 – Definição da abordagem empírica, identificação dos principais objetivos da investigação, modelo conceptual e delimitação das hipóteses a serem testadas.
- Capítulo 4 – Análise dos dados recolhidos através da aplicação de diferentes abordagens estatísticas e validação das hipóteses.
- Capítulo 5 – Conclusões finais da investigação tendo por base a análise empírica realizada.

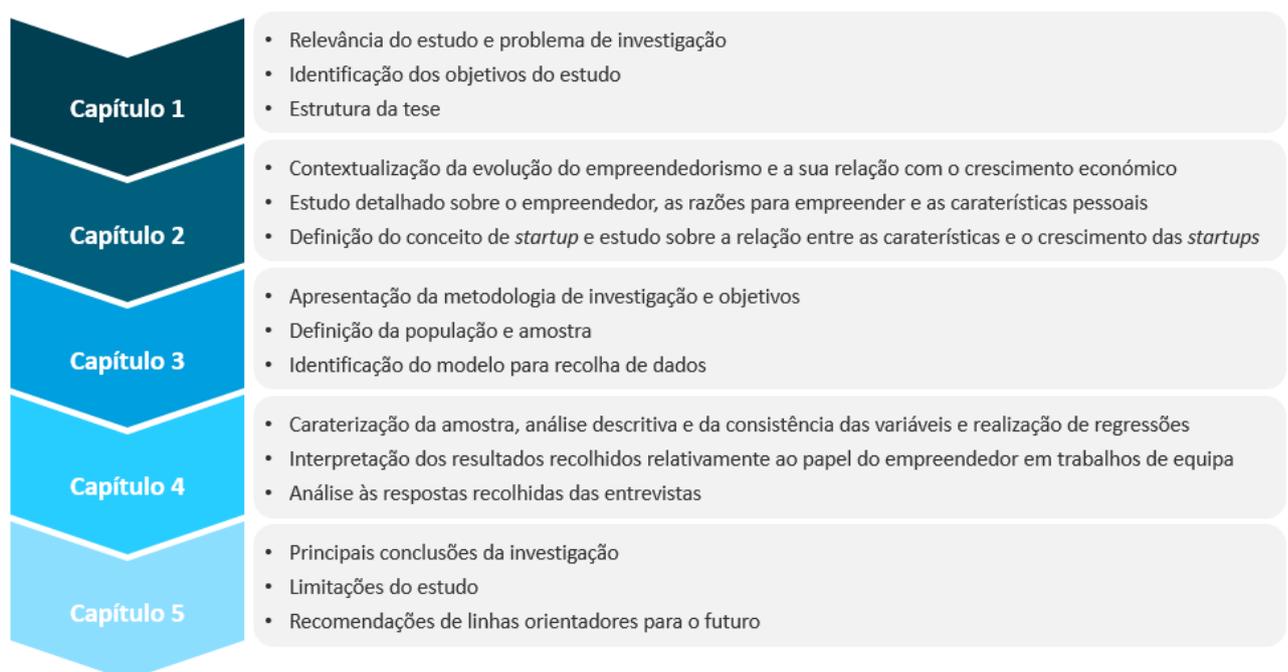


Figura 1 – Estrutura da tese | Elaboração própria

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Empreendedorismo: Evolução do conceito

A noção de empreendedorismo tem vindo a ser bastante debatida por diversos estudiosos sendo que, nos dias de hoje, a inexistência de uma noção universal e correntemente aceite, encontra-se relacionada com a própria história da evolução do conceito, que tem sido alargada para outras extensões para além da tradicional (e.g., área social, sociopsicológica, entre outras).

De acordo com Mars e Rios-Aguilar (2010) o conceito de empreendedorismo surgiu durante os séculos XVII e XVIII. No entanto, autores como Nassif e Silva (2010) vão mais longe, defendendo que o empreendedorismo é um processo intrínseco ao ser humano e, por isso, a sua origem remonta aos primórdios da raça humana. Similarmente, Duarte e Esperança (2012) e Sarkar (2010) afirmam que o conceito de empreendedorismo tem sido referido com significados distintos ao longo dos vários anos, todavia foi nos últimos anos que este alcançou maior reconhecimento. Segundo Kuratko (2005) o fenómeno do empreendedorismo teve início nas últimas duas décadas, revelando-se um processo bastante dinâmico e com forte potencial económico.

A maioria dos economistas e sociólogos é unânime em considerar o empreendedorismo como um processo e não como um fenómeno estático. Nazir e Ramzan (2012) afirmam que o conceito de empreendedorismo envolve duas determinantes, por um lado a inovação, resultante das possíveis criações decorrentes do seu processo e, por outro lado o risco, proveniente da mudança e dos impactos que essas alterações possam trazer. Assim, de acordo com Bucha (2009) o empreendedorismo não deve ser apenas mencionado como um conceito de negócio, mas também como um conceito de vida, uma vez que a sua esfera de atuação é bastante alargada, impelindo um conjunto de mudanças que carecem de um elevado nível de compromisso.

Segundo Galloway, Anderson, Brown e Wilson (2005) melhores negócios, produtos e serviços podem ser gerados através do empreendedorismo, beneficiando os que melhor se adaptarem às mudanças ocorridas. Deste modo, Heinonen e Poikkijoki referem o empreendedorismo como uma abordagem inovadora para a resolução de problemas, estimulando o desenvolvimento de características como a proatividade, liderança e criatividade, imprescindíveis para o progresso económico.

O empreendedorismo é, portanto, o “processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais

correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal” Hisrich, Peter e Shepherd (2010:30), envolvendo a ligação entre dois fenómenos: a criação de oportunidades lucrativas e a presença de indivíduos empreendedores (Shane e Venkataraman, 2000).

2.2 Relação entre empreendedorismo e crescimento económico

Nos últimos anos, tem-se verificado um crescente interesse por parte das nações na promoção do empreendedorismo, originado em larga escala, pelo seu potencial e pela extrema importância que este revela no crescimento das economias, assumindo um papel fundamental no combate a cenários cuja conjuntura económica seja depressiva (Davis Birch, 1979). Neste sentido, o incentivo à prática da atividade empreendedora impulsiona o desenvolvimento e enriquecimento das sociedades, apresentando-se como um motor de crescimento económico.

Estudos anteriores, referiam que as grandes empresas eram as principais responsáveis pela criação da maioria dos postos de trabalho. Contudo, estudos realizados, como o de Kirchoff e Phillips (1988), Reynolds (1992), entre outros, revelaram o inverso, afirmando que eram as pequenas empresas que apresentavam maior impacto na criação de novos postos de trabalho e, consequentemente, na criação e crescimento de negócios.

2.3 O empreendedorismo em Portugal

Neste contexto, o empreendedorismo revela ser um fator crucial para o desenvolvimento de qualquer país, acarretando durante o seu processo inúmeros benefícios tais como, o aumento da competitividade, a promoção de novos empregos, o aumento das exportações, a descoberta e criação de novas soluções para as diversas necessidades existentes, entre outros.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), é reconhecido mundialmente como o maior estudo independente, de âmbito mundial, sobre dinâmicas empreendedoras. Neste sentido, pretende avaliar o panorama mundial do empreendedorismo, medindo a relação entre os níveis de empreendedorismo e crescimento económico dos diversos países. Em resumo, os principais objetivos do GEM centralizam-se na identificação dos principais agentes que impulsionam a atividade empreendedora de cada país, na determinação de políticas que promovem o empreendedorismo e na avaliação das diferenças da atividade empreendedora entre os vários países (GEM, 2008).

De acordo com a análise realizada no *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*, no qual Portugal estava inserido, foram destacadas que as condições favoráveis ao empreendedorismo em Portugal assentam no acesso a excelentes infraestruturas físicas, comerciais e profissionais, na facilidade do acesso a financiamento para atividades empreendedoras e no esforço por parte do governo em promover políticas que incentivem o empreendedorismo (estando acima da média europeia). Em contrapartida, são apontados como fatores negativos o excesso de burocracia necessária à criação de uma nova organização, a baixa cultura empreendedora do mercado português e, adicionalmente, a falta de incentivos por parte dos programas de educação do ensino básico na promoção de desenvolvimento de valores e características essenciais para uma cultura mais empreendedora, tais como a criatividade, iniciativa, liderança e espírito crítico.

No âmbito da avaliação da atividade empreendedora, o principal índice utilizado pelo GEM é designado por “Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage*” (taxa TEA) que estuda a percentagem de população adulta (18 aos 64 anos) que se encontra numa fase inicial de criar o seu próprio negócio ou que tenha iniciado recentemente (GEM, 2017) . Deste modo, de acordo com os dados apresentados, Portugal revela-se um país cuja economia está orientada para a inovação, apresentando um crescimento significativo da mesma no período de uma década dado que, em 2007, a TEA era de 4,3% e, de acordo com os dados mais recentes, atualmente é de 8,2% sendo que, o setor do retalho apresenta-se como o setor da economia portuguesa onde a percentagem de indivíduos empreendedores é mais elevada, representando 35% do total.

No que respeita a questões demográficas, verifica-se que ainda existe discrepâncias em termos de género sendo que, o número de empreendedores *early-stage* do género masculino corresponde a 10,4% da população adulta enquanto o número de empreendedores *early-stage* do género feminino corresponde a 6,1% da população adulta. Adicionalmente, a faixa etária onde se regista a maior taxa TEA compreende o intervalo de idade dos 25 aos 34 anos (13,4%).

Posto isto, as estatísticas disponibilizadas pelo GEM a nível da inovação, indicam que, no *rank* de 190 países, Portugal encontra-se na 32^a posição, caracterizando-o como um país impulsionador do empreendedorismo e inovação.

2.4 Empreendedor

Segundo vários autores, tais como Hébert e Link (1989), Arthur e Hisrich (2011) foi Richard Cantillon (1680 – 1734) o primeiro investigador a introduzir o conceito de “empreendedor”,

através da obra “Ensaio sobre a Natureza de Comércio em Geral”, em 1755, no qual definia os empreendedores como os indivíduos mais arrojados que estimulam o progresso económico ao descobrirem novas e melhores formas de fazer as coisas.

O cerne da noção resistiu até aos dias de hoje, contudo outros contributos foram sendo adicionados. Na obra “Um Tratado de Economia Política ou da Produção, Distribuição e Consumo da Riqueza”, no século XIX, Jean-Baptiste (1767-1832) refere o empreendedor como um líder ou gestor. Posteriormente, na obra “*Principles of Political Economy*” Mill (1848) introduziu à noção de empreendedorismo o elemento de incerteza e risco, frisada mais tarde por outros autores como Knight (2000), Baptista et al, 2008.

No século XX, Joseph Schumpeter (1934) apresentou uma definição moderna de empreendedor, integrando o conceito de “destruição criativa”, onde identifica o empreendedor como o indivíduo que destrói a ordem na economia existente ao introduzir novos produtos, serviços, novos métodos de produção e através da criação de novas formas de organização ou pela exploração de novas matérias-primas. Além disso, de acordo como o mesmo autor, é mais provável que esta destruição seja originada pela criação de um novo negócio, mas também pela inovação de algo já existente.

Segundo Baumol (1993), existem dois perfis de empreendedor. O primeiro refere-se ao perfil no qual o empreendedor cria, organiza e conduz a atividade de uma nova empresa, independentemente da existência de algo inovador. O segundo retrata o empreendedor como alguém capaz de transformar invenções e ideias em entidades economicamente viáveis, mesmo que durante o processo não tenha existido necessariamente a criação de uma empresa.

Por fim, Dornelas (2008) afirma que o empreendedor é aquele que deteta uma oportunidade de negócio e cria um negócio para capitalizar sobre a mesma, assumindo para isso, riscos calculados. Deste modo, a discussão envolta do conceito de empreendedor conduz a que muitos investigadores tenham enveredado pelo estudo dos motivos e das razões pelos quais os indivíduos decidem tornarem-se empreendedores.

2.4.1 Principais razões e motivações para empreender

As razões e motivações para empreender têm captado a atenção de diversos autores nos últimos anos. Segundo Davey, Plewa e Struwing (2011), o desenvolvimento de atividades empreendedoras constitui um fator preponderante para o crescimento e competitividade

económica, levando a que muitos decisores políticos ascendem os seus interesses e esforços no sentido de promover e estimular uma mentalidade empreendedora na sociedade.

De acordo com o estudo sobre o microempreendedorismo em Portugal (Baptista et al. 2008), foram identificados cinco motivos principais na tomada desta decisão. Este estudo incidiu sobre a condição perante o trabalho em que os inquiridos (70 empreendedores) se encontravam anteriormente à constituição dos seus negócios. Os resultados obtidos apontam que 41% encontravam-se desempregados, 30% empregados por conta de outrem, 17% tralhavam por conta própria/independente; 9% trabalhavam no seio de negócios familiares e 3% procuram o primeiro emprego (Baptista et al. 2008: 10). Apesar das diferentes trajetórias profissionais, os autores revelam consenso relativamente às principais razões para enveredar pelo empreendedorismo: possuir um emprego, garantir um rendimento, alcançar maior autonomia financeira e adquirir maior estabilidade económica.

Além das razões mencionadas, importa realçar o facto de que, diferentes indivíduos apresentam diferentes motivações. É neste contexto, que a motivação representa um importante elo de ligação entre a intenção e a ação, apresentando-se como força matriz na persecução dos diferentes objetivos do comportamento humano, especialmente no comportamento empreendedor (Carsrud e Brannback, 2011).

Segundo Locke (2000), a motivação influencia o comportamento empreendedor de três formas: influencia na escolha do individuo, isto é, o rumo da ação; influencia a intensidade da ação, baseada no valor e na importância que a ação possui para o individuo e influencia a persistência da ação, ou seja, a frequência com que é realizada a ação. Assim, segundo Eccles, Wigfield e Schiefele (1998) existem diversas teorias sobre a motivação que pretendem explorar a forma como a motivação está na base das decisões, da consistência e do empenho que os indivíduos concedem em determinadas atividades.

Uma das teorias, conhecida como a Teoria de McClelland, defende que os indivíduos com alto nível de necessidade de realização estão mais propensos a dedicarem-se a tarefas ou atividades que careçam de maior responsabilidade e esforço pessoal sendo que, por isso, existe maior probabilidade desses indivíduos tornarem-se empreendedores (Shane et al. 2003). Nesta perspetiva, a ação de iniciar um novo negócio envolve assumir riscos, responsabilidades assim como a procura sistemática por formas inovadoras de desenvolver produtos ou serviços (McClelland, 1961).

Outros autores, Gilad e Levine (1986), preconizaram uma teoria que permite classificar as motivações em duas categorias: *push* e *pull* (Segal et al. 2005; Marques et al. 2012). Neste sentido, existe uma categorização relativamente à fonte dessas motivações sendo a *push* identificada como necessidade e a *pull* como oportunidade (Kirkwood e Walton, 2010). Nesta lógica, a teoria *push* afirma que os indivíduos são “empurrados” para o processo de empreendedorismo devido a fatores negativos (e.g., despedimento, divórcio ou insatisfação com o emprego), enquanto que a teoria *pull* assume que os indivíduos são “atraídos” para o empreendedorismo por fatores positivos (e.g., autorrealização, procura de independência, reconhecimento de uma oportunidade, entre outras).

Segundo Segal (2005), o número de empreendedores motivados por fatores *pull* são superiores aos fatores *push* o que se revela bastante importante dado que, os empreendedores com este tipo de motivação naturalmente têm maior probabilidade de ter sucesso (Amit and Muller, 1995).

Por fim, a Teoria das Expetativas de Vroom (2015) defende que o indivíduo, enquanto empreendedor, irá adotar os comportamentos capazes de levar ao resultado desejado e, portanto, afirma que a ação é despoletada quando o indivíduo acredita que o seu esforço conduzirá ao sucesso (Olsen, Roese e Zanna 1996). Neste contexto, as pessoas são movidas e influenciadas pelos seus objetivos e pela confiança na execução dessas ações (Locke, 1991) sendo que, como os objetivos são representações mentais daquilo que poderá ser o futuro, permite aos empreendedores continuarem motivados e não desistirem (Carsud e Brannback, 2011).

2.4.2 Caraterísticas do empreendedor

As caraterísticas dos empreendedores de sucesso têm sido, ao longo do tempo, alvo de análise de diversos estudos, na tentativa de se desenvolver um perfil único capaz de agregar as principais caraterísticas responsáveis pelo sucesso (Littunen, 2000), (Luegler e Mugler, 2003) e (Salim e Kamarudin, 2012).

Segundo os autores Timmons e Bygrave (1986), estes afirmam que não existe um conjunto único de caraterísticas capaz de garantir o sucesso total em todas as oportunidades de negócio. Por este motivo, o empreendedor deve procurar desenvolver de forma continua as suas competências e nível de conhecimento, com o intuito de conseguir reunir as ferramentas necessárias nas diferentes situações que enfrenta. Assim, surge a premissa de que as chances de

sucesso do empreendedor podem melhorar derivado da eliminação, aquisição ou aperfeiçoamento de determinadas características.

Outros autores Smith e Chimucheka (2014), referem que as características podem ser inatas ou adquiridas através de experiências pessoais e profissionais. Defendem ainda que, o empreendedor deverá fazer uso de todas as características que possui nas mais diversas situações, dado que a ausência de qualquer uma delas poderá transformar-se numa fraqueza crítica na atividade empreendedora.

De acordo com estudos realizados por Cross e Travaglione (2003), estes detetaram algumas características comuns entre empreendedores, tais como a propensão para a tomada de risco, criatividade, persistência, capacidade de inovação, consciência, adaptabilidade, resiliência, conhecimento no mercado e capacidade em lidar com a adversidade.

Por último, Kourilsky e Walstad (1998) defendem que as características empreendedoras são universais e intemporais, devendo ser cultivadas e desenvolvidas nos estágios iniciais da vida, nomeadamente através da educação. Neste sentido, as características individuais podem ser caracterizadas de três formas distintas, características atribuídas, características adquiridas e características aprendidas.

2.4.2.1 Características atribuídas

Segundo Ferrante (2008) as características atribuídas correspondem aos traços pessoais que o indivíduo possui após nascer, sem que para isso, tenha de realizar esforço próprio. Assim, são atributos que as pessoas possuem após o seu nascimento, que se desenvolvem ao longo do tempo, ou que são adquiridos sem qualquer intenção própria, tais como a idade, a etnia, o género, a origem socioeconómica, entre outros.

2.4.2.1.1 Idade

Diversos estudos no ramo do empreendedorismo foram realizados com o objetivo de estabelecer uma ligação entre as idades dos empreendedores e a performance das suas empresas. De acordo com Reynolds (1992), os países que apresentem um maior número de indivíduos entre a faixa etária dos 25 aos 44 anos possuem, por norma, um maior grau de atividade empreendedora.

Segundo Storey (1999), indivíduos jovens apresentam níveis de autonomia mais baixos, pelo que, conseqüentemente, têm uma menor propensão empreendedora. Contrariamente, Blair (2011) defende que a maioria dos empreendedores de sucesso ingressaram a sua jornada bastante cedo, levando a que muitos destes se tornassem milionários mesmo antes de concluírem trinta anos.

Evans e Leighton (1989) afirmam que muitos indivíduos decidem prosseguir pelo empreendedorismo a partir dos 30 anos, sendo que a idade média de iniciação desse percurso centraliza-se nos 40 anos. Adicionalmente, Staw (1991) defende que a idade se relaciona proporcionalmente com o sucesso empresarial. Neste sentido, o autor afirma que quanto maior for a idade do indivíduo, maior é a sua base de conhecimento e experiência e, portanto, melhores serão as suas chances enquanto empreendedor. Henry (2007) reforça a ideia, afirmando que empreendedores jovens tendem a ser menos prudentes nos negócios e, por isso, acredita que quanto maior for o nível de maturidade e experiência do indivíduo, maior é a probabilidade de alcançar o sucesso.

Contudo, de acordo com Kolvereid e Moen (1997) qualquer indivíduo pode tornar-se um empreendedor de sucesso independentemente da sua idade. Da mesma forma, Moore (2006) alega que não existe uma idade certa para começar um negócio, afirmando que existem diversas razões que podem levar um indivíduo a prosseguir um percurso empreendedor em qualquer altura da sua vida.

Por fim, para Chua e Steier (2002) a idade ideal para iniciar uma carreira empreendedora está compreendida entre o final dos anos 20 e início dos anos 40, defendendo que é nesse momento que existe um maior *trade-off* entre a confiança do indivíduo e os objetivos a alcançar, proporcionado pela juventude, vitalidade e sabedoria que essa idade alberga.

2.4.2.1.2 Género

A característica do género como fator influenciador do sucesso empresarial tem vindo a ser debatido por diversos estudiosos, estando a sua origem relacionada com os esforços realizados no desenvolvimento da teoria “Traços de personalidade de um empreendedor” (Brandstätter, 1997).

De acordo com Du Rietz e Henrekson (2000) existem diferenças em termos de desempenho das empresas lideradas por homens e mulheres. Carter e Shaw (2001) defendem que as mulheres empresárias normalmente possuem um menor nível de experiência e, por essa razão,

acabam por ingressar maioritariamente nas áreas do retalho e de serviços, apresentando um pior desempenho do que as empresas pertencentes a homens.

Contrariamente, num estudo realizado por Esters (1997) composto por 1300 mulheres proprietárias de empresas, este concluiu que os estilos de gestão das mulheres eram mais eficazes e adequados na gestão de riscos dos que os dos homens. Outro estudo, realizado por Parasuraman (1996), cujo objetivo debateu-se com a análise das diferenças de desempenho, estratégias, objetivos e gestão de negócios existentes entre géneros, afirma que as mulheres apresentavam especial atenção ao fator da qualidade, enquanto que os homens revelaram uma maior assertividade nas práticas de gestão.

Por último, no seguimento de um estudo de Zapalska (1997), este concluiu que as mulheres empresárias tendem a ser mais educadas, no entanto não encontrou diferenças em termos do sucesso empresarial. Assim, de acordo com o estudo do autor, a característica do género não se revela crítica na questão do sucesso empresarial, contudo revelou que as empresárias revelam uma maior propensão em considerar a inovação como um dos principais objetivos a integrar na respetiva empresa.

2.4.2.2 Caraterísticas adquiridas

Segundo Koh (1996) as caraterísticas adquiridas correspondem às qualidades que exigem um elevado grau de esforço e aprendizagem como a especialização numa determinada área científica. Estas caraterísticas são bastante apreciadas e desejadas dado que, podem realmente potenciar o alcance do sucesso de qualquer oportunidade de negócio.

2.4.2.2.1 Educação

A característica da educação tem sido considerada por muitos autores como um variável fundamental na promoção do sucesso empresarial. Pfeifer e Šarlija (2016) afirmam que o investimento em programas de educação permite aos indivíduos descobrirem, desenvolverem e adquirirem competências essenciais para o sucesso dos negócios.

Segundo um estudo realizado por Thapa (2007), este afirma que a educação tem um efeito positivo no sucesso procedente da criação de empresas. Assim sendo, defende que empreendedores com maior nível de escolaridade possuem uma maior probabilidade de sucesso do que empresários com baixo nível de qualificação e formação.

Levy e Sharma (1994) defendem ainda que, níveis altos de educação afetam positivamente os índices de eficácia e concretização dos empreendedores, permitindo alcançar melhores resultados. Similarmente, um estudo realizado a 220 empresa por Hisrich (2010), demonstra uma relação direta entre o nível de educação e o desempenho das empresas, concluindo que as empresas com maior sucesso possuem líderes com altos níveis de escolaridade, formação e educação.

Finalmente, outras correntes filosóficas defendem que a educação não é uma característica crucial para a garantia do sucesso em atividades empreendedoras. Neste sentido, segundo Minniti e Bygrave (2001) maiores níveis de escolaridade não conferem necessariamente indivíduos mais empreendedores. Paralelamente, Thompson (2004) argumenta que apesar da educação providenciar um caminho alargado de opções, pode também limitar o espírito empreendedor, no sentido em que muitos dos indivíduos decidem ingressar em empresas já consolidadas de forma a colocar em prática todo o conhecimento adquirido.

2.4.2.2.2 Experiência

Segundo Jones e Spicer (2009) a característica da experiência pode apresentar uma influência positiva ou negativa sobre os empreendedores. Deste modo, o autor refere que a experiência pode trazer benefícios quando utilizado para evitar ou resolver rapidamente erros ou obstáculos anteriormente detetados. Contudo, possuir experiência anterior pode limitar os níveis de criatividade e adaptabilidade dos indivíduos, dado que em muitas situações recorrem a soluções ou decisões que foram utilizadas e testadas no passado.

Outros autores, Surie e Ashley (2007) através dos seus estudos concluíram que a experiência é um catalisador para o crescimento, confirmando a sua relação positiva com o empreendedorismo. Da mesma forma, Lee e Tsang (2001) defendem que empreendedores com maior nível de experiência garantem uma maior probabilidade de sobrevivência dos seus negócios. Assim, segundo Henry (2007), a experiência profissional anterior é considerada como um fator preponderante no sucesso empresarial, especialmente se a mesma tiver sido adquirida na indústria ou no setor específico de atuação.

Por último, autores como Nassif (2010), não garantem uma influência direta da experiência no sucesso dos negócios, afirmando que esta característica não se revela crucial na criação, desenvolvimento e sobrevivência das empresas.

2.4.2.3 Caraterísticas aprendidas

As caraterísticas aprendidas correspondem às qualidades que exigem um elevado grau de esforço e aprendizagem como a especialização numa determinada área científica. Estas caraterísticas são bastante apreciadas e desejadas dado que, podem realmente potenciar o alcance do sucesso de qualquer oportunidade de negócio (Vroom, 2015).

2.4.2.3.1 Necessidade de realização

A necessidade de realização tem sido uma das caraterísticas mais estudadas no âmbito do empreendedorismo. McClelland (1961) define a necessidade de realização como um conjunto mensurável de pensamentos espontâneos entre os indivíduos conduzido pela intenção de fazer algo melhor do que aquilo que já existe.

Deste modo, McClelland identificou três tipos de necessidades motivacionais: a necessidade de realização (*n-Achievement*), a necessidade de autoridade de poder (*n-Power*) e a necessidade de afiliação (*n-Affiliation*). Assim, defende que elevados níveis de *n-Achievement* conduzem a uma maior propensão empreendedora, dado que os negócios requerem pessoas que consigam lidar bem com a mudança, tenham a capacidade de gerir riscos moderados, assumam responsabilidades pessoais e encontrem formas inovadoras de criarem produtos ou serviços.

Thompson (2004) afirma que os indivíduos que possuem um elevado nível de necessidade de realização tendem a evitar caraterizar as tarefas como fáceis ou difíceis, mas sim a percecioná-las como etapas necessárias para atingir os objetivos ou metas propostas, criando assim um sentimento de realização e satisfação pessoal. Similarmente, Levy e Sharma (1994) defendem a necessidade de realização como um impulso para a excelência.

Finalmente, Koh (1996) define estes indivíduos como trabalhadores extremamente focados, com um grande desejo de serem bem-sucedidos e, por essa razão, com maior propensão a enveredarem por um percurso empreendedor. Assim, o autor conclui que esta é uma caraterística fundamental para qualquer indivíduo empreendedor, sendo que pode ser adquirida e desenvolvida ao longo do tempo.

2.4.2.3.2 Locus de controlo

O conceito de Locus de controlo, desenvolvido por Rotter (1966), revela-se um dos temas mais debatidos no universo empreendedor. Neste sentido, Rotter (1966) afirma que as expetativas

dos empreendedores são estabelecidas e fortalecidas pelos seus esforços e, por isso, são responsáveis pelos resultados obtidos.

Segundo Henry (2007) o locus de controlo pode ser caracterizado de duas formas distintas, locus de controlo interno e locus de controlo externo. Neste sentido, defende que os indivíduos que possuem locus de controlo interno revelam uma maior influência sobre os seus destinos e, por este motivo, assumem-se como responsáveis diretos dos seus sucessos ou fracassos. Por outro lado, os indivíduos que possuem locus de controlo externo tendem a atribuir os resultados das suas vidas a fatores externos, como o destino, a sorte ou outros fenómenos.

Assim, de acordo com Moore (2006), estudos de âmbito mundial identificam os indivíduos com maiores níveis de locus de controlo como alguém capaz de controlar não apenas os seus impulsos, mas também os seus ambientes, tendo a capacidade de discernir a informação, focar nos objetivos, exercer atividades em simultâneo, lidar com a frustração, liderar e resolver problemas. Esta perspetiva cruza com a visão de Krueger (1993) que refere que o locus de controlo pode ser concebido como um catalisador para a ação.

Deste modo, de acordo com um estudo realizado por Brandstätter (1997), este concluiu que os estudantes com intenções empreendedoras apresentavam um elevado nível de locus de controlo comparativamente a outros que não apresentavam intenções de criar uma empresa. Neste sentido, os empreendedores tendem a apresentar um elevado grau de locus de controlo relativamente à população em geral, devido à confiança que demonstram nas suas próprias competências (Eccles, 1998).

2.4.2.3.3 Liderança

Moore e Buttner (1997) defendem que a liderança assume um papel fundamental na atividade empreendedora, revelando-se uma determinante na garantia do sucesso dos negócios. Neste sentido, de acordo com os autores, a liderança empreendedora é a capacidade construir e partilhar uma visão empreendedora assim como de motivar os indivíduos mesmo em situações de maior tensão ou incerteza.

Segundo Brännback e Carsrud (1997) a liderança apresenta-se como um processo no qual os indivíduos procuram influenciar os outros no sentido de alcançar os objetivos e metas propostas. Paralelamente, Stewart e Cotton (2013) afirmam que o líder por si só pode não ser suficiente para garantir o sucesso do negócio e, por este motivo, um líder eficaz deve estar totalmente envolvido e em contacto com todos os membros do grupo, considerando e apoiando

todas as ideias levantadas, assim como motivar e reconhecer o desempenho dos seus funcionários.

De acordo com Surie e Ashley (2008), a liderança é composta por três características principais, a proatividade, a inovação e a gestão de riscos. Neste sentido, revela-se fulcral para o líder a interpretação de problemas futuros, a exploração de novas oportunidades, a capacidade de pensar de forma criativa, a resolução de problemas e a assunção de riscos ponderados e necessários para o desenvolvimento do negócio.

Por fim, Timmons e Bygrave (1986) destacam os líderes como indivíduos honestos, confiáveis, justos, com elevado nível de experiência, com conhecimentos profundos do mercado em que se inserem e com a capacidade de explorarem oportunidades no sentido de influenciarem e liderarem o futuro.

2.4.2.3.4 Compromisso e determinação

Gilad e Levine (1986) defendem o compromisso e determinação como uma característica crucial na prossecução de atividades empreendedoras, na medida em que permite aos indivíduos superar os diferentes obstáculos e desafios que possam surgir. Para Collura e Applegate (2000), o compromisso e determinação definem-se como a vontade inabalável que os empreendedores demonstram na busca incessante de novas oportunidades. Similarmente, Timmons e Bygrave (1986) argumentam que os indivíduos com alto nível de compromisso e determinação podem superar qualquer obstáculo assim como reforçar as suas fraquezas.

Segundo um estudo realizado por Koh e Bhatia (1996), o compromisso e determinação é uma abordagem que pode manifestar-se perante uma ação, tarefa ou organização, uma vez que reflete lealdade total perante o alcance de um determinado objetivo, seja ele de menor ou maior escala.

Diversos estudiosos, como Davey e Struwig (2004), consideram que indivíduos com esta característica são extremamente competitivos e, por isso, em momentos de maior necessidade demonstram um elevado nível de empenho, optando muitas vezes pelo sacrifício pessoal em detrimento da garantia da realização dos objetivos.

Assim sendo, Kuratko e Audretsch (2009) revelam que a maioria dos empresários empreendedores demonstram uma elevada vontade de alcançar o sucesso, dissipando qualquer entrave ou desafio que surja pelo caminho.

2.4.2.3.5 Propensão ao risco

Bucha (2009) define a propensão ao risco como a percepção da probabilidade de receber benefícios associados ao sucesso de uma ação empreendedora, em vez das consequências associadas ao insucesso da mesma ação. Neste sentido, os empreendedores são tendencialmente menos avessos ao risco, o que revela uma maior tolerância ao incerto e, portanto, apresentam maior chance de sucesso em situações de grande mudança (Chrisman e Steier, 2002).

Kuratko (2009) acredita que estes indivíduos assumem riscos calculados mesmo antes de entrar em qualquer atividade empreendedora com o intuito de evitarem riscos desnecessários e maximizarem as probabilidades de sucesso. Do mesmo modo, Chrisman e Steier (2002) afirmam que empreendedores propensos à tomada de risco conseguem lidar e gerir melhor situações de maior tensão ou incerteza, o que por sua vez os torna mais aptos a alcançarem o sucesso.

Diversos estudos, como o de Chell (1991), consideram a propensão ao risco como a principal característica na base da construção do caráter empreendedor. Segundo o autor, os empreendedores apresentam um grau de tomada de risco moderado, sendo que em situações de maior incerteza tendem a optar por cenários cuja probabilidade de perda não é totalmente nula (maximizando o potencial ganho), nem de elevando risco (evitando o fator sorte), assumindo, portanto, situações de risco considerável e predeterminado.

Por outro lado, Krueger e Carsrud (1993) revelam algumas dúvidas relativamente ao facto da propensão ao risco ser percebida como uma característica empreendedora. Segundo os autores, os empreendedores, em determinadas situações revelam uma menor tolerância ao risco do que os seus colaboradores. Similarmente, Hisrich e Peters (2010) argumentam que empiricamente não existe uma relação causal conclusiva entre a propensão ao risco e o empreendedorismo. Finalmente, Evans e Leighton (1989) destacam a necessidade de clareza de fatos empíricos relativos à propensão ao risco no decorrer de atividades empreendedoras.

2.4.2.3.6 Proatividade

A importância da proatividade no empreendedorismo tem sido alvo de grande debate por parte de diversos estudiosos (Lumpkin e Dess, 1996). De acordo com Reynolds (1992), as peças fundamentais para a performance das empresas são os empreendedores. Esta razão deve-se às diferentes capacidades que possuem, nomeadamente a propagação da sua visão e imaginação

necessárias para a entrada das empresas em novas oportunidades de negócio. Nesta perspetiva, ser pioneiro é considerado uma vantagem competitiva, pelo que a iniciativa e proatividade são catalisadores na criação de novas oportunidades.

Segundo Vroom (2015), a proatividade destaca-se como um processo no qual o indivíduo antecipa e atua perante as necessidades futuras através da identificação de oportunidades que podem, ou não, estar relacionadas com o negócio inicial. Da mesma forma, Henry (2007) afirma que os empreendedores são pessoas naturalmente entusiasmadas e, por isso, revelam um elevado espírito de iniciativa e tendem a estimular os seus negócios. Por esta razão, são identificados como indivíduos pró-ativos e com um desejo constante de procurar e encontrar novas oportunidades.

Por fim, segundo Chrisman e Steier (2002), indivíduos proativos mantêm um elevado nível de energia e interesse pela ideia do produto ou negócio, mesmo quando o progresso é lento. De acordo com uma pesquisa realizada por Kirkwood e Walton (2010), vários empreendedores não alcançam o sucesso das suas organizações devido ao facto de não conseguirem prevalecer perante os receio e incerteza inerente ao processo empreendedor.

2.4.2.3.7 Tolerância à ambiguidade e incerteza

Teoh e Foo (1997) definem a tolerância à ambiguidade e incerteza como a capacidade de responder positivamente a situações desconhecidas. Adicionalmente, Collura e Applegate (2000) afirmam que os indivíduos com esta característica são mais ágeis a lidar e gerir situações de grande mudança, pressão e conflito.

Segundo Henry (2007) indivíduos capazes de assumir riscos ponderados são, na maioria, mais determinados e comprometidos com a execução das tarefas, mesmo perante situações adversas. Similarmente, Koh (1996) afirma que os empreendedores tendem a considerar os cenários incertos como um desafio e, por isso, identificam-no com um estímulo de superação e desenvolvimento da própria *performance*.

Assim, é espectável que os empreendedores assumam um conjunto de desafios e mudanças no decorrer do seu percurso, considerando-as como etapas necessárias para a concretização dos seus objetivos (Gaspar, 2009).

Por último, Knight (2000) identifica a tolerância à ambiguidade e incerteza como uma das características mais importantes do universo empreendedor, na medida em que permite aos

indivíduos encararem os diferentes cenários com otimismo, o que se revela crucial no processo de criação e desenvolvimento das empresas.

2.4.2.3.8 Espírito de oportunidade

Thompson (2004) define o espírito de oportunidade como a vontade incessante de elevar os objetivos e metas ao próximo nível. Neste sentido, o autor defende que é uma das principais ferramentas para estimular a criação de valor. Adicionalmente, segundo Collura e Applegate (2000), esta característica é definida como uma paixão imensurável do indivíduo em alcançar e concretizar os seus sonhos.

De acordo com Longenecker (2006) empreendedores que possuem um elevado nível de espírito de oportunidade procuram estar sistematicamente atualizados em relação às necessidades do mercado e do cliente, a fim de encontrar uma possibilidade de construir valor.

Segundo Shane (2000) existem diversas formas de explorar oportunidades e criar valor, sendo que esta diferença resulta do facto de cada indivíduo possuir um conjunto de características e competências que o tornam distinto dos outros. Neste sentido, estas diferenças podem ser subdivididas em três perspetivas, diferenças de conhecimento, diferenças cognitivas e diferenças comportamentais, as quais auxiliam o empreendedor a reconhecer oportunidades de negócio (Vroom, 2015).

No seguimento de um estudo realizado por Storey (2003), este concluiu que os empreendedores com menor nível de experiência tendem a utilizar modelos de decisão simplificados na identificação de oportunidades de negócio e, por isso, incorrem a maior risco.

Contrariamente, Pfeifer e Šarlija (2016) afirmam que a experiência nem sempre representa uma relação direta com a capacidade de reconhecer oportunidades. Neste sentido, defendem que os empreendedores experientes tendem a ser excessivamente confiantes e, por este motivo, acabam por entrar numa situação de ilusão de controlo o que os leva a apresentarem menos sensibilidade perante a descodificação de aspetos importantes para o negócio, limitando assim a busca por informação.

2.4.2.3.9 Espírito inovador

Segundo Schumpeter (1934), o empreendedor é um catalisador da mudança capaz de identificar novas oportunidades de negócio. Deste modo, a capacidade de inovação é uma característica dos

empreendedores, destacando-se como o meio para a exploração de mudanças e um fator preponderante para a sobrevivência, desenvolvimento e sucesso de qualquer organização (Moore, 2006).

De acordo com alguns estudos empíricos (Salim et al. 2012), constatou-se que os empreendedores têm uma capacidade de inovação consideravelmente maior do que os não empreendedores. Neste sentido, segundo Moore (2006), as empresas que veiculam no hemisfério da inovação apresentam maiores taxas de sucesso e sobrevivem mais facilmente às diferentes mudanças.

Reynolds (1992) considera que para a concretização de uma inovação devem ser reunidas as seguintes condições: existência de uma estratégia clara, avaliação realista do potencial ganho ou benefício, conhecimento detalhado sobre o mercado, antecipação das necessidades futuras e identificação dos recursos necessários para a inovação.

Finalmente, Cross (2003) afirma que os empreendedores inovadores revelam maior aptidão e rapidez na busca de soluções para as necessidades dos seus clientes, tornando as suas organizações tendencialmente mais competitivas que as dos demais concorrentes.

2.4.2.3.10 Confiança

A confiança tem sido identificada como uma característica fundamental no universo do empreendedorismo, revelando-se determinante no alcance do sucesso empresarial (Koh, 1996). Segundo Koh (1996), indivíduos empreendedores revelam um maior nível de autoconfiança do que os não empreendedores.

De acordo com Thompson (2004), indivíduos confiantes acreditam nas suas capacidades como forma de ultrapassar os obstáculos que surgem durante o seu percurso, garantindo assim a concretização dos objetivos desejados.

Storey (2003) defende que os empreendedores que possuem um maior nível de confiança responsabilizam o seu sucesso ou fracasso como resultado do seu esforço e não de fatores externos como a sorte. Deste modo, revelam maior controlo pessoal e, por isso, tornam-se mais efetivos na realização dos objetivos.

Por fim, Olson (1996) afirma que a confiança está diretamente relacionada com a criatividade e tolerância à ambiguidade e, por este motivo, é imprescindível que o indivíduo

tenha consciência das suas valências a fim de edificar a sua autoestima e potenciar a sua eficácia na resolução dos problemas organizacionais.

2.4.2.3.11 Resiliência e adaptabilidade

Collura e Applegate definem a resiliência e adaptabilidade como a capacidade de o empreendedor manter a sua mente aberta, ajustar-se eficazmente às mudanças, aprender rapidamente e desenvolver novas competências e perspetivas.

Segundo pesquisas anteriores, Kuratko (2005) destaca a importância da característica da resiliência e adaptabilidade dos empreendedores no crescimento e garantia de sucesso das suas organizações. Neste sentido, é fundamental que as empresas promovam a prática de atividades capazes de estimular o desenvolvimento destas características nos colaboradores, uma vez que contribuem positivamente para a excelência empresarial.

Timmons e Bygrave (1986) defendem que os empreendedores de sucesso acreditam no seu controlo perante as conquistas e, por isso, revelam uma elevada capacidade de adaptabilidade assim como de comprometimento perante a execução das suas tarefas.

Por último, de acordo com Surie e Ashley (2008) a capacidade de os indivíduos adaptarem-se às mudanças é crucial no desempenho dos negócios. Paralelamente, Pfeifer e Šarlija (2016) assumem a resiliência e a adaptabilidade como vetores críticos no sucesso empresarial, nomeadamente em momentos ou situações de maior incerteza e instabilidade.

2.5 *Startup*: O conceito

Barroca (2012) define *startup* como uma empresa nova, construída com base na inovação e exploração de oportunidades promissoras. Neste sentido, a sua estrutura organizacional tem por base a investigação, pesquisa e desenvolvimento de bens ou serviços inovadores. Adicionalmente, de acordo com o autor, o processo de criação de uma *startup* compreende cinco fases críticas: o surgimento da ideia, o processo de incubação, a consolidação do conceito, o desenvolvimento organizacional e a implementação da empresa.

Segundo Ries (2011) uma *startup* caracteriza-se como um empreendimento resultante de um conjunto de esforços, cujo objetivo vai para além da criação de um produto ou da concretização de uma ideia inovadora. Similarmente, Blank e Dorf (2012) identificam a *startup* como um

grupo organizado de indivíduos, que exercem funções em ambientes de elevada incerteza com o objetivo de construir um modelo de negócio rentável e escalável.

Por último, de acordo com Supangco (2020) a *startup* é uma empresa cujo *core business* assenta na inovação e criação de novos produtos e serviços. Assim sendo, apresenta uma estrutura organizacional sustentada em moldes flexíveis, o que capacita as mesmas de se adaptarem agilmente às constantes mudanças do mercado.

2.5.1 Relação entre as características do indivíduo e o crescimento das *startups*

Blank e Dorf (2012) defendem que o nível de sucesso de uma *startup* depende fortemente do conjunto de características detidas pelo seu proprietário. Adicionalmente, refere que para o alcance do sucesso, o empreendedor deverá deter um conjunto de características exímias e diferenciadoras, capazes de dar resposta ao surgimento das diferentes necessidades e mudanças.

Assim, é o empreendedor enquanto indivíduo que capacita a empresa a inovar, a abraçar novas oportunidades de negócio e a dar resposta às diferentes adversidades.

Posto isto, uma vez que a taxa de falência das empresas recentes é bastante elevada (a grande maioria acaba por cessar nos primeiros cinco anos de atividade), torna-se fulcral para os indivíduos ganharem consciência do impacto que as suas características revelam na *performance* com o intuito de maximizarem as suas chances de sucesso (Bannock, 2005).

2.6 Modelo conceptual e hipóteses

De acordo com a pesquisa elaborada anteriormente, foi definido o modelo conceptual utilizado para equacionar a matéria em estudo. Assim sendo, o seguinte modelo é constituído por um sistema integrado de relações entre as várias características do empreendedor e o crescimento das *startups*.

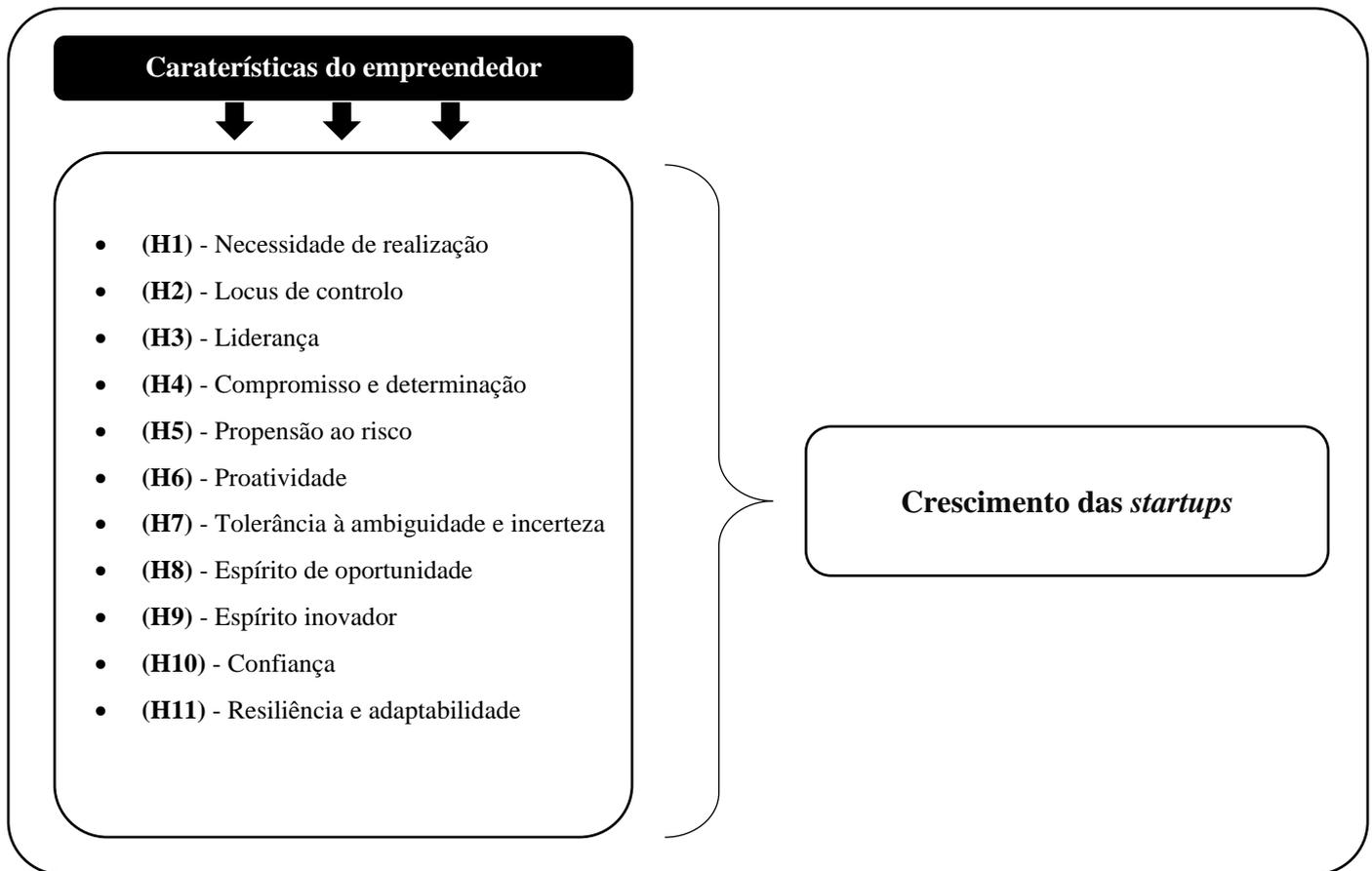


Figura 2 - Modelo conceitual | Elaboração própria

Deste modo, foram formuladas as diversas hipóteses, tendo por base a consolidação dos objetivos iniciais do estudo, identificar quais as caraterísticas pessoais aprendidas dos empreendedores cruciais para a garantia do sucesso das *startups* e analisar os diferentes impactos das mesmas.

Assim, as hipóteses que sustentam o estudo são:

H1: A necessidade de realização impacta positivamente o crescimento das *startups*.

H2: O locus de controlo impacta positivamente o crescimento das *startups*.

H3: A liderança impacta positivamente o crescimento das *startups*.

H4: O compromisso e determinação impacta positivamente o crescimento das *startups*.

H5: A propensão ao risco impacta positivamente o crescimento das *startups*.

H6: A proatividade impacta positivamente o crescimento das *startups*.

H7: A tolerância à ambiguidade e incerteza impacta positivamente o crescimento das *startups*.

H8: A espírito de oportunidade impacta positivamente o crescimento das *startups*.

H9: A espírito inovador impacta positivamente o crescimento das *startups*.

H10: A confiança impacta positivamente o crescimento das *startups*.

H11: A resiliência e adaptabilidade impacta positivamente o crescimento das *startups*.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Metodologia de investigação

A metodologia de investigação proposta para o estudo seguiu o modelo de investigação do processo de negócios, descrito por Sarstedt e Mooi (2014) como o conjunto de atividades organizadas com vista à agregação e identificação de dados através de métodos de análise que possibilitam a sua compreensão. Desta forma, o processo metodológico teve por base cinco fases que permitiram o entendimento e sucesso do estudo realizado.

- **1ª Fase** – Identificação do problema central do tema proposto, assim como a identificação dos objetivos e das hipóteses levantadas.
- **2ª Fase** – Seleção do tipo de pesquisa a utilizar para a concretização do estudo.
- **3ª Fase** - Identificação e caracterização da população e amostra alvo do estudo.
- **4ª Fase** – Determinação dos métodos de recolha de dados de acordo com as tipologias de pesquisa previamente identificadas, permitindo a agregação de todas as informações e dados.
- **5ª Fase** - Realização da análise às informações e dados recolhidos, permitindo a obtenção de diversas conclusões relevantes para o estudo da problemática proposta.

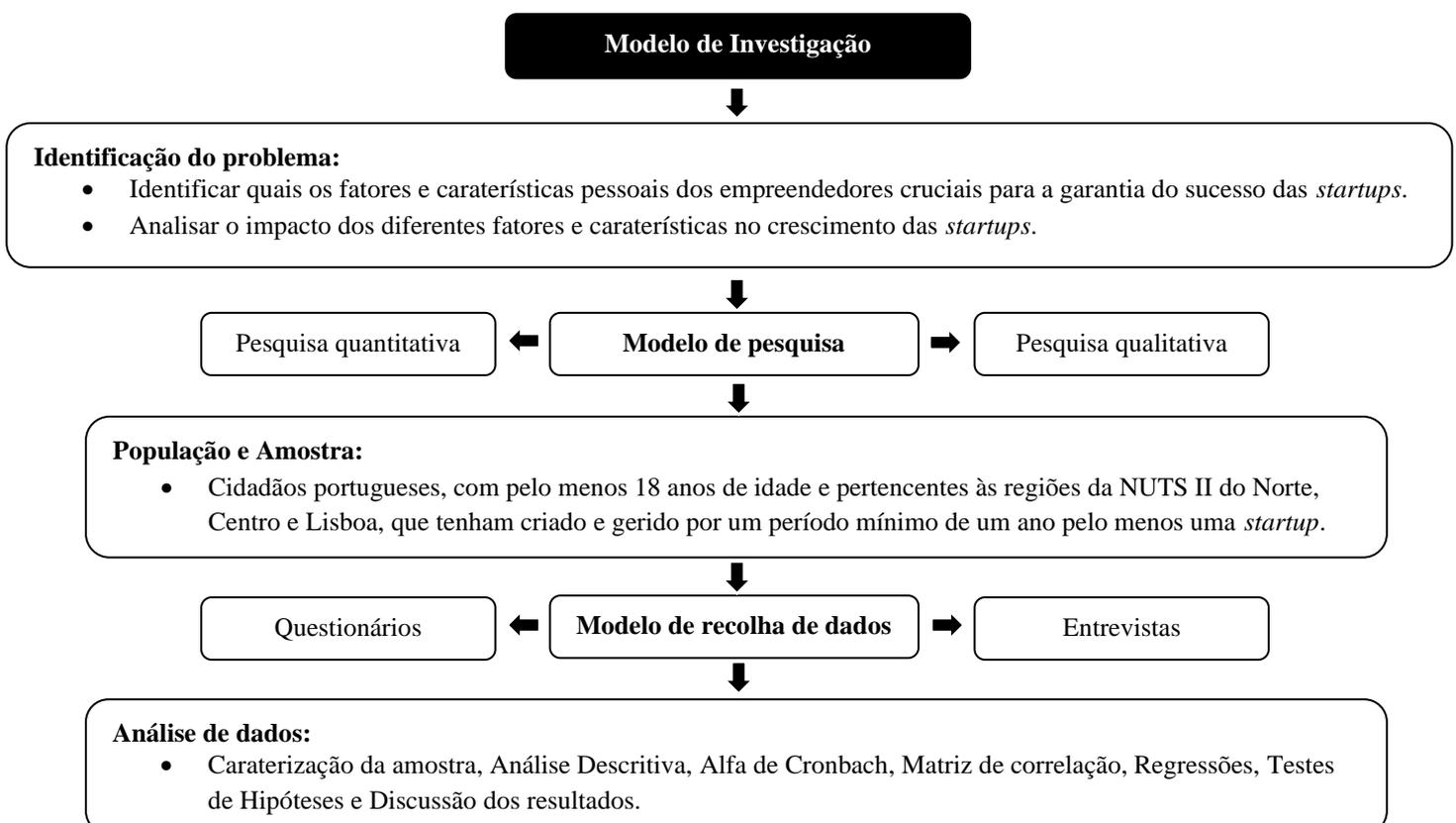


Figura 3 - Modelo de Investigação adaptado | Elaboração própria

3.1.1 Modelo de pesquisa

O modelo de pesquisa representa um papel preponderante na recolha dos dados a analisar, dado que identifica o plano a utilizar para a obtenção das respostas às questões previamente levantadas assim como garantir a coesão da informação em todo o processo da pesquisa (Thana e Walia, 2007). De acordo com Hair e Ortinau (2003) é essencial um modelo de pesquisa ajustado capaz de determinar o tipo de dados, a metodologia de recolha de dados, o cronograma do período em que decorrerá e o orçamento inerente.

Adicionalmente, Hair e Ortinau (2003) afirmam que um modelo de pesquisa apropriado facilita o alinhamento entre a metodologia planeada e os objetivos de investigação. Deste modo, tendo em conta a possibilidade diversificada de projetos e objetivos de pesquisa, Sarstedt (2014) considera que a escolha da metodologia deve ter por base a natureza intrínseca da pesquisa, o seu âmbito, as possíveis limitações assim como as temáticas subjacentes resultantes do estudo.

Deste modo, o modelo de pesquisa selecionado para o estudo da problemática proposta, tem por bases duas dimensões, pesquisa quantitativa e qualitativa, com o intuito de permitir uma compreensão mais completa e rigorosa do tema em questão e mitigando possíveis enviesamentos.

3.1.1.1 Pesquisa quantitativa

De modo geral, as pesquisas quantitativas constituem um processo sistemático de recolha de dados. Assim sendo, assumem como principal foco a análise das diferentes características numéricas entre dois ou mais grupos, procurando estabelecer relação entre as variáveis (Günther, 2006).

De acordo com Günther (2006), este método considera que todos os dados são quantificáveis e, por esta razão, podem ser classificados, analisados e traduzidos em diferentes formas, como números, informações ou opiniões.

Assim, o processo analítico proposto será dedutivo, procurando conduzir a investigação do geral para o específico, tendo por base os indicadores estatísticos desenvolvidos.

3.1.1.2 Pesquisa qualitativa

As pesquisas qualitativas são definidas como um processo de investigação cujo principal objetivo é agregar diversas informações, pensamentos e opiniões de forma a responder às diferentes hipóteses que constituem uma problemática social (Creswell, 2007).

Desta forma, durante a pesquisa qualitativa, tendem a surgir diversas teorias e conceitos que, apesar de não terem por base maioritária dados estatísticos, acabam por revelar as tendências e as visões generalizadas de uma determinada amostra, informações essas que por vezes acabam por se perder durante o processo da pesquisa quantitativa (Sarstedt, 2014).

Assim sendo, no sentido de proceder a uma análise completa e robusta do tema em questão, esta metodologia de pesquisa também foi integrada, complementando as conclusões retiradas da pesquisa quantitativa.

3.1.2 População e amostra

Na sequência da temática selecionada, e de forma a garantir a exploração de percursos diversificados e passíveis de refletir a realidade em estudo, foi definido como população-alvo a totalidade de empreendedores que tenham criado e gerido pelo menos uma *startup*. De acordo com Vieira (2019), a população-alvo ou universo é constituída pela totalidade dos elementos de um conjunto real ou hipotético de pessoas, acontecimentos ou objetos, aos quais se pretendem generalizar os resultados obtidos num determinado estudo.

Contudo, tendo em conta as delimitações inerentes do processo de investigação, que acabam por inviabilizar, em larga escala, o estudo da totalidade dos elementos considerados, procedeu-se à seleção de uma amostra, constituída por cidadãos portugueses, com pelo menos 18 anos de idade e pertencentes às regiões da NUTS II do Norte, Centro e Lisboa, que tenham criado e gerido por um período mínimo de um ano pelo menos uma *startup*.

A amostra é, segundo Vieira (2019), o subgrupo da população em estudo que é sujeita diretamente ao processo de investigação, possibilitando uma recolha de dados mais eficiente e menos dispendiosa. A decisão para a amostra selecionada teve por base duas razões principais. A primeira prende-se com o facto de garantir a credibilidade da informação analisada através da limitação geográfica da amostra, devido à existência de uma grande complexidade e diversidade de fatores capazes de refletir a problemática de diferentes formas, tais como as diferenças culturais, religiosas ou até mesmo geográficas. A segunda razão prende-se com a relevância da matéria alvo de estudo, procurando eliminar os casos em que o indivíduo

desenvolveu iniciativas empreendedoras por um período insuficiente (inferior a um ano), dado que não garantiam a relevância necessária para os temas em questão.

3.1.3 Modelo de recolha de dados

A presente pesquisa adota dois tipos de instrumentos para a recolha de dados. Para a primeira fase da investigação foram aplicados dois questionários e para a segunda foram realizadas 10 entrevistas. De acordo com Malhotra (2013), o questionário é uma agregação de perguntas estruturadas cujo intuito centraliza-se na recolha de informação dos inquiridos. Deste modo, com o intuito atingir um número considerável de pessoas, a linguagem utilizada deverá ser objetiva e simples, garantindo a clareza de todas as questões para o entrevistado. Assim, ambos os questionários tiveram como objetivo reunir e consolidar a informação referente às diversas características dos intervenientes.

Na segunda fase, foram realizadas entrevistas com o objetivo de recolher dados mais pessoais, complementando a informação previamente consolidada. Neste sentido, o propósito foi explorar uma vertente mais pessoal e subjetiva de determinados indivíduos procurando compreender com maior detalhe as suas experiências, visões e opiniões relativamente ao tema em estudo.

3.1.3.1 Questionários autoaplicados

A concretização da investigação teve por base a elaboração e partilha de dois questionários autoaplicados aos diversos empreendedores. Os questionários foram construídos em formato excel de forma a permitir proceder diretamente à análise e tratamento dos dados. Além disso, através das diferentes fórmulas e macros implementadas, foi concebida uma secção exclusivamente para os entrevistados dando a possibilidade de eles próprios analisarem e refletirem sobre o nível das suas características e *performance*.

Deste modo, todos os participantes foram informados previamente da natureza confidencial dos questionários, assim como do tratamento dos itens respeitando o anonimato e garantindo toda a sinceridade e transparência nas respostas às questões. Não obstante, os questionários foram apresentados *online*, através do envio do ficheiro excel, sendo que o canal mais utilizado para a divulgação dos mesmos foi a rede profissional LinkedIn.

O primeiro questionário realizado (Anexo A) teve por base a obtenção de dados concretos referentes às valências e características dos indivíduos. Neste sentido, pretendeu avaliar

elementos pessoais como a idade e o sexo do inquirido assim como analisar os diferentes níveis subjacentes às características individuais.

Entre as características individuais foi avaliado o grau de liderança, compromisso, determinação, autoconfiança, inovação, locus de controlo, aversão ao risco, capacidade de adaptação, entre outras. Deste modo, no presente questionário foi utilizada a escala tipo Likert de sete pontos procurando identificar o grau de concordância de 1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente de acordo com as questões formuladas. Esta escala é utilizada para proceder à verificação do nível de concordância do sujeito de acordo com uma série de afirmações que expressam algo de favorável ou desfavorável relativamente a um objeto (Cooper e Schindler, 2003).

O segundo questionário (Anexo B) teve como objetivo principal obter informações referentes à personalidade dos indivíduos. Para este estudo foi utilizada a Teoria de Belbin que procura identificar o papel de equipa que melhor se ajusta ao indivíduo, através da análise às diversas capacidades e competências. Meredith Belbin (2004) verificou que cada individuo pode ser classificado de acordo com os seus conhecimentos, funções técnicas, forma de se comportar e relacionar com os outros, assim como lidar com as diferentes situações. Deste modo, Belbin definiu um conjunto de nove papéis de equipa:

Papéis	Definição
Coordenador – CO (<i>Coordinator</i>)	Possui um elevado nível de maturidade emocional, confiança e disciplina. Clarifica os objetivos, sabe delegar e promove a tomada de decisões.
Líder funcional – LF (<i>Shaper</i>)	Possui uma personalidade dominante, é dinâmico e lida bem com a pressão. É energético, impaciente e motiva o grupo para a realização dos objetivos.
Criativo – CT (<i>Plant</i>)	Possui um elevado nível de criatividade assumindo uma posição dominante do ponto de vista intelectual. Resolve problemas complexos, mas geralmente preocupa-se pouco com os detalhes.
Investigador de recursos – CR (<i>Resource Investigator</i>)	Elemento extrovertido, popular e sociável. Revela uma excelente capacidade em recolher novos contatos e ideias, estabelecendo facilmente ligações entre o grupo e o exterior.
Avaliador – AV (<i>Monitor Evaluator</i>)	Possui um elevado nível de inteligência analítica. Revela capacidades para avaliar minuciosamente as ideias e os argumentos através de raciocínios estruturados e estratégicos.

Implementador – IM (Implementor)	Elemento pragmático, capaz de transformar as ideias em planos com prazos. É metódico no que diz respeito à qualidade do trabalho e revela um elevado nível de objetividade e determinação.
Companheiro de equipa – CE (<i>Team Worker</i>)	Elemento bastante cooperativo, emocionalmente estável e sempre disponível para prestar apoio aos outros membros do grupo. Sabe ouvir e geralmente evita o conflito.
Aperfeiçoador – AP (<i>Completer-Finisher</i>)	Elemento meticuloso e ansioso. Procura manter a atenção do grupo para o cumprimento dos prazos e verifica todos os detalhes.
Especialista – ES (<i>Specialist</i>)	Elemento dedicado e motivado. Fornece o conhecimento e as competências necessárias para a realização das tarefas.

Tabela 1 – Papéis na equipa adaptado | Elaboração própria

Assim, o questionário é composto por sete fases com nove questões. Neste sentido, o inquirido deve atribuir uma valorização entre as nove questões durante cada fase, de modo a refletir a sua perceção da forma como se comporta em cada situação descrita. No final, após o somatório de todas as pontuações, é revelado um gráfico bidimensional que apresenta os níveis associados aos diferentes papéis por parte do indivíduo.

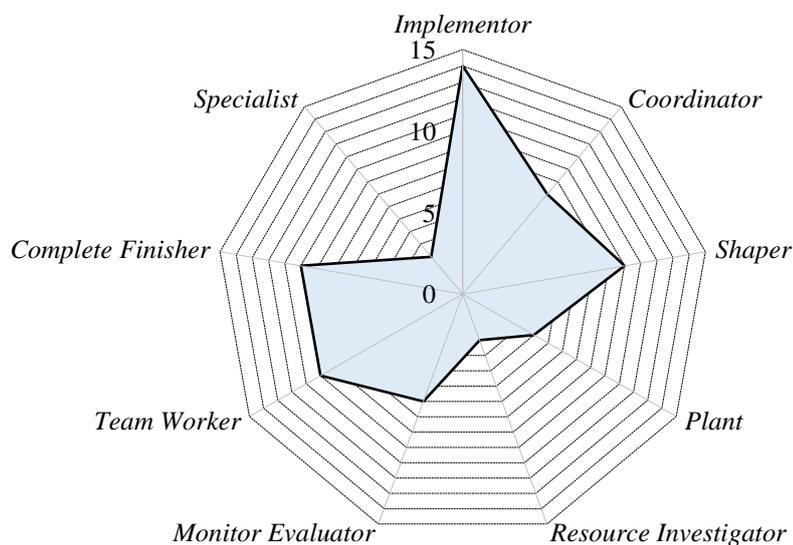


Gráfico 1 – Gráfico bidimensional exemplificativo | Elaboração própria

3.1.3.2 Entrevistas

Além dos dois questionários apresentados anteriormente, foram realizadas entrevistas (Anexo C) a um grupo restrito de empreendedores. Este grupo é constituído por empreendedores que nos últimos tempos revelaram altos níveis de notoriedade devido à sua *performance*, conquistas e singularidade. Por este motivo, o principal objetivo das entrevistas incidiu em avaliar uma vertente mais pessoal dos indivíduos, debatendo-se com diversas questões, tais como: o seu percurso, a visão sobre o empreendedorismo, as dificuldades sentidas durante o desenvolvimento da sua *startup*, entre outros.

Deste modo, a presente investigação contou com a realização de 10 entrevistas aos seguintes empreendedores: Jessica Barum (Fundadora da Fruly), Bruno Leonardo (Fundador do Be Bolder), Maria Braga (Fundadora do MBI – Excelerate Your Business), Filipe Reis (Fundador da Wcontent), Madalena Costa (Fundadora da Myaris Consulting), Vera Torok (Fundadora do Mel & Alecrim), Luís Seguro (Fundador da Colmena), Pedro Miguel Coelho (Fundador do Espalha-Factos), Pedro Albano (Fundador do Traffickin) e Filipa Aguiar (Fundador do Rent4rest).

Assim, o valor acrescentado subjacente às entrevistas realizadas teve por base a possibilidade de complementar a informação recolhida dos questionários através das opiniões, informações e pensamentos partilhados pelos indivíduos. Desta forma, segundo Guerra (2006), a utilização da entrevista torna-se imprescindível uma vez que, através deste método, os sujeitos passam a deter um estatuto de informadores privilegiados. Posto isto, fica garantida a apreensão aprofundada do testemunho de vários indivíduos, fundamentais na obtenção de diversas conclusões complementares.

3.1.4 Análise de dados

A análise de dados possui como objetivo recolher informações que ajudem a enfrentar e resolver o problema em estudo. Assim sendo, para o estudo proposto, foram analisados diversos fatores, como o tipo de dados, o modelo de pesquisa e as premissas apresentadas nos questionários e entrevistas.

Neste sentido, foram identificados alguns métodos de análise que, após pesquisa, revelaram-se bastante pertinentes para a concretização da investigação. Entre os métodos de análise de dados, foram selecionados a análise descritiva, o alfa de Cronbach, a matriz de

correlação, as regressões assim como a utilização de diversas estatísticas e testes, nomeadamente o qui-quadrado, ANOVA, o teste t e a correlação de *pearson*.

Para a realização das estatísticas e testes foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS. Segundo Coakes (2005), o SPSS possui praticamente todas as características de estatísticas disponíveis, pelo que é frequentemente utilizado pelos investigadores para a realização de análises quantitativas.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS

No seguimento da apresentação do modelo de investigação, da identificação da metodologia utilizada e das hipóteses em estudo, o presente capítulo tem como principal objetivo proceder à apresentação, interpretação e análise dos resultados obtidos.

4.1 Amostra recolhida

No âmbito da realização do estudo, foram recolhidas 94 respostas ao questionário. Assim, todas as respostas foram submetidas a um processo de análise e eliminação de casos que não coincidiam com os requisitos propostos da amostra:

“Cidadãos portugueses, com pelo menos 18 anos de idade e pertencentes às regiões da NUTS II do Norte, Centro e Lisboa, que tenham criado e gerido por um período mínimo de um ano pelo menos uma startup”.

Neste sentido, do total de dados recolhidos, foram excluídos do estudo sete respostas, sendo que seis delas deveram-se ao facto do empreendedor ter desenvolvido iniciativas empreendedoras por um período insuficiente (inferior a um ano) e a outra pelo facto do preenchimento ter sido realizado de forma aleatória o que acabaria por inviabilizar o estudo.

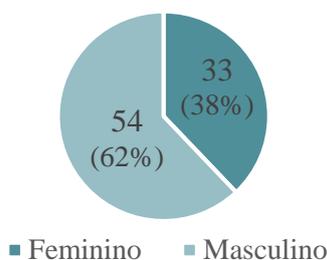
Posto isto, e de forma a garantir a exploração de percursos diversificados e passíveis de refletir a realidade do estudo, foi definido o objetivo de 80 respostas. Assim sendo, através da colaboração dos diferentes empreendedores, foi possível ultrapassar o objetivo definido, sendo que para o estudo foram consideradas 87 respostas.

4.2 Caraterização da amostra

O formato dos questionários, para além da função óbvia de conferir uniformidade às questões colocadas aos diferentes entrevistados, permitiu ainda, o registo das variáveis sociodemográficas dos mesmos e das respetivas empresas. Este ponto serve uma análise breve desses dados.

4.2.1 Dos entrevistados

Os entrevistados, isto é, os empreendedores que efetivamente responderam aos questionários, podem ser caracterizados segundo as seguintes variáveis: género, idade, estado civil, habilitações literárias e experiência anterior no setor de atividade da empresa.



18-24	25-30	31-40	41-54	> 54	TOTAL
14	20	23	18	12	87
(16%)	(23%)	(26%)	(21%)	(14%)	100%

Gráfico 2 - Caracterização dos entrevistados por género

Tabela 2 - Caracterização dos entrevistados por género

No que respeita à idade, esta foi segmentada em cinco intervalos (18 – 24; 25 – 30; 31 – 40; 41 – 54; >55) com o intuito de facilitar a análise. Assim, em termos de distribuição, os inquiridos com faixa etária compreendida entre 18 – 24 representam aproximadamente 16% da amostra total, os indivíduos com idade entre os 25 – 30 representam 23%, os indivíduos entre os 31 – 40 representam 26%, os inquiridos com idade compreendida entre os 41 – 54 representam 21% e os restantes, com idade superior a 54 anos, representam 14% da amostra total.

De acordo com os dados obtidos, verificamos uma amostra relativamente jovem, dado que a maioria dos entrevistados têm idade inferior a 40 anos, sendo a faixa etária mais frequente dos 31 aos 40 anos. Predomina o género masculino correspondendo a 61% do total de inquiridos.

Solteiro(a)	Casado(a)	Divorciado(a)	Viúvo(a)	TOTAL
25	47	13	2	87
(29%)	(54%)	(15%)	(2%)	100%

Tabela 3 - Caracterização dos entrevistados, por estado civil

Relativamente ao estado civil dos inquiridos, de acordo com os resultados, 47 são casados e apenas 25 são solteiros, o que, para a amostra em causa, sugere uma predominância de indivíduos a residir com o cônjuge ou companheiro.

1º - 9º ano	10º - 12º ano	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	Doutoramento	TOTAL
2	4	17	28	32	4	87
(2%)	(5%)	(20%)	(32%)	(37%)	(5%)	100%

Tabela 4 - Caracterização dos entrevistados, por habilitações literárias

Segundo o estudo, de acordo com as habilitações literárias verifica-se que, de modo geral, os inquiridos revelam um elevado nível de qualificações académicas. Neste sentido, em termos de distribuição, apenas 6 indivíduos dos 87 inquiridos possuem um nível de ensino até ao secundário. Por outro lado, os indivíduos com uma licenciatura representam 20% da amostra total, seguido dos inquiridos com uma pós-graduação representando 32%. No que respeita ao mestrado, 32 dos inquiridos apresenta a conclusão deste grau, representando assim a maior percentagem do total da amostra, 37%. Adicionalmente, 4 inquiridos apresentam o grau de doutoramento finalizado, o que representa 5% do total dos dados recolhidos.

Assim sendo, a maioria dos empreendedores possui formação para além da escolaridade obrigatória, o que revela a preocupação em aprofundar estudos e alargar a base de conhecimentos.

Sim	Não	TOTAL
62	25	87
(71%)	(29%)	100%

Tabela 5 - Caracterização dos entrevistados, por experiência anterior no setor de atividade da empresa

No que respeita à experiência, observa-se que do total de 87 inquiridos, 62 já apresentavam experiência anterior no setor de atividade antes de criar a empresa, representando 71% do total da amostra. Adicionalmente, relativamente aos restantes, apenas 25 dos indivíduos admitiu ter criado o seu próprio negócio mesmo sem possuir experiência anterior no setor de atividade.

Neste sentido, é espelhado o facto de que a maioria dos indivíduos, antes de criarem as empresas, já detinham as ferramentas e conhecimento do mercado, adquirida por experiências anteriores.

4.2.2 Das empresas

No que respeita às empresas, o questionário permitiu identificar o setor de atividade, a fase de desenvolvimento, o tempo de atividade e a taxa de crescimento referente à receita bruta, vendas, número de colaboradores e de clientes.

Atividade Imobiliária	Serviços financeiros e consultoria	Indústria transformadora e/ou extrativa	Tecnologia	Digital	TOTAL 87
6	19	6	21	11	
Comércio por grosso e retalho	Atividades de saúde e apoio social	Alojamento, restauração e similares	Agricultura	Outros	
4	6	4	2	8	

Tabela 6 - Caracterização das empresas, por setor de atividade

Conforme se verifica, o estudo realizado teve por base uma grande diversificação em termos de setores de atividade das empresas, permitindo verificar e analisar possíveis diferenças setoriais.

De acordo com os dados recolhidos, a maioria das empresas criadas está inserida na área de tecnologia, representando 24% do total da amostra. De seguida, o setor de atividade que mais se destacou face aos dados recolhidos foi de serviços financeiros e consultoria, com 19 empresas, representando assim 22%. Em terceiro, destaca-se a industrial digital, com 11 empresas, o que representa 13% da amostra total. Por fim, registaram-se 6 empresas de atividade imobiliária, 6 de atividades de saúde e apoio social, 4 de comércio, 4 de alojamento e restauração e, por fim, 2 empresas com foco na agricultura.

1 – 2 anos	3 – 5 anos	6 – 10 anos	>10 anos	TOTAL
45	27	11	4	87
(52%)	(31%)	(13%)	(5%)	100%

Tabela 7 - Caracterização das empresas, por tempo de atividade

Relativamente ao tempo de atividade da empresa, verifica-se a predominância de empresas recentes, sendo que 72 empresas, a grande maioria, apresenta um estágio de vida inferior a 6 anos. Neste sentido, a fase de desenvolvimento predominante é de crescimento.

	> 35%	34% - 16%	15% - 1%	Nulo	Negativo	TOTAL
Receitas	34	19	28	4	2	87
Vendas	34	21	25	5	2	87
Colaboradores	15	19	19	28	6	87
Clientes	25	13	14	30	5	87

Tabela 8 - Caracterização das empresas, por taxa de crescimento de receitas, vendas, colaboradores e clientes

No que respeita às receitas, verifica-se que a maioria das empresas, 34 do total da amostra, registou uma taxa de crescimento de receitas superior a 35% relativo ao último ano de atividade. Além disso, outras 47 empresas, ainda que não tenham registado um crescimento tão elevado, apresentaram um crescimento positivo face às receitas. Neste sentido, apenas 2 empresas do total da amostra apresentaram uma diminuição das receitas referentes ao último ano de atividade.

Em relação à taxa de crescimento das vendas no último ano de atividade, constata-se que a maioria das empresas registou um aumento, sendo que, em termos de distribuição, 34 empresas registaram um aumento superior a 35%, 21 empresas registaram um crescimento compreendido entre os 16% e 34% e 25 empresas entre 1% e 15%. Das restantes empresas, 5 não apresentaram qualquer crescimento e apenas 2 registaram uma diminuição das vendas.

Em termos dos colaboradores, 28 empresas do total da amostra não registaram qualquer alteração, e apenas 6 empresas revelaram uma diminuição do número. Das restantes, 19 empresas apresentaram um crescimento compreendido entre 1% a 15%, outras 19 registaram um crescimento entre os 16% e os 34% e, por fim, 15 empresas do total da amostra verificaram um crescimento superior a 35%.

Por último, relativamente à taxa de crescimento referente aos clientes, constata-se que a larga maioria apresentou um aumento do número de clientes, levando ao crescimento da respetiva taxa. Neste sentido, do total da amostra, 25 empresas registaram uma taxa de crescimento superior a 35%, 13 empresas apresentaram um crescimento compreendido entre os 16% e os 34% e 14 empresas entre 1% e 15%. Por outro lado, observou-se que 30 empresas não registaram qualquer alteração no número de cliente e apenas 5 registaram um crescimento negativo.

4.3 Análise descritiva

A seguinte secção apresenta os resultados obtidos da análise descritiva realizada através do *software SPSS*. Neste sentido, é apresentada a estatística descritiva (média e desvio-padrão) para cada item em conformidade com as diferentes dimensões presentes no modelo conceptual.

4.3.1 Caraterísticas pessoais

No que respeita às caraterísticas pessoais dos empreendedores, o questionário permitiu avaliar os níveis associados à necessidade de realização, locus de controlo, liderança, compromisso e determinação, propensão ao risco, proatividade, tolerância à ambiguidade e incerteza, espírito de oportunidade, espírito inovador, confiança e resiliência e adaptabilidade. Neste sentido, o principal objetivo do questionário teve por base verificar quais destas caraterísticas apresentava um maior impacto ou importância no processo de criação e desenvolvimento das *startups*.

Item 1 – Necessidade de realização	Média	Desvio-padrão
1.1 - Antes de começar qualquer negócio, defino os meus objetivos pessoais.	5,62	1,746
1.2 - Sou uma pessoa aberta a novas ideias e prefiro trabalhar sozinho do que em equipa.	3,52	1,914
1.3 - Estou disposto(a) a correr riscos moderados para alcançar os meus objetivos.	5,95	1,071
1.4 - Gosto de receber feedback sobre o meu desempenho.	6,52	0,814
Total Item 1	5,40	1,386

Tabela 9 - Questões do questionário aplicado referentes à característica de necessidade de realização | Fonte: Elaboração própria

Em relação à característica da necessidade de realização, verifica-se que a questão 1.3 - Gosto de receber feedback sobre o meu desempenho, é a que apresenta uma média mais elevada, com um valor de 6,52. Paralelamente, é também a que regista o menor desvio-padrão, o que significa, que existe uma menor variabilidade nas respostas a esta questão.

Por outro lado, a questão que apresenta uma média menor é a 1.2 - Sou uma pessoa aberta a novas ideias e prefiro trabalhar sozinho do que em equipa, com 3,52. Além disso, em termos do desvio-padrão, este apresenta o valor de 1,914, o que traduz maior variabilidade de resposta entre os inquiridos.

Item 2 – Locus de controlo	Média	Desvio-padrão
2.1 - Acredito que posso determinar o meu próprio destino.	6,14	0,964
2.2 - Estou disposto(a) a aceitar as consequências (positivas ou negativas) provenientes das minhas decisões e ações.	6,66	0,483
2.3 - Acredito que o sucesso é resultado de sorte e fé e não do esforço individual.	4,77	1,578
2.4 - O sucesso na vida, como nos negócios, depende em grande parte das minhas competências.	5,90	0,995
Total Item 2	5,87	1,005

Tabela 10 - Questões do questionário aplicado referentes à característica de locus de controlo | Fonte: Elaboração própria

Em relação à característica do locus de controlo, verifica-se que a questão 2.2 - Estou disposto(a) a aceitar as consequências (positivas ou negativas) provenientes das minhas decisões e ações, é a que apresenta uma média mais elevada, com um valor de 6,66. Não obstante, é também a que regista o menor desvio-padrão, o que significa, que existe uma menor variabilidade nas respostas a esta questão.

Por outro lado, a questão que apresenta uma média menor é a 2.3 - Acredito que o sucesso é resultado de sorte e fé e não do esforço individual, com 4,77 (reajustado no SPSS devido ao facto da escala ser inversa). Além disso, em termos do desvio-padrão, este apresenta o valor de 1,578, o que traduz maior variabilidade de resposta entre os inquiridos.

Item 3 – Liderança	Média	Desvio-padrão
3.1 - Procuo construir ambientes de comunicação que promovem a discussão de ideias e opiniões.	6,57	0,676
3.2 - Demonstro aos meus colegas que a confiança é a base para uma colaboração bem-sucedida.	6,48	1,078
3.3 - Recompensar os meus colaboradores de acordo com o seu desempenho e procuro novas formas de motivá-los.	6,14	0,910
3.4 - Procuo desenvolver uma visão clara e sólida do meu negócio e transmito-a aos meus colaboradores.	6,10	1,044
Total Item 3	6,32	0,927

Tabela 11 - Questões do questionário aplicado referentes à característica de liderança | Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 11 onde são apresentadas as questões referentes à característica da liderança, é possível identificar a opinião dos inquiridos face à mesma. Neste sentido, em termos globais, esta característica é muito valorizada, sendo que se destacam duas afirmações cujos valores médios se revelam bastante elevados. Assim sendo, a questão 3.1 - Procuo construir ambientes de comunicação que promovem a discussão de ideias e opiniões, e a questão 3.2 - Demonstro aos meus colegas que a confiança é a base para uma colaboração bem-sucedida, apresentam um valor médio de 6,57 e 6,48 respetivamente. Em paralelo, de acordo com os dados recolhidos, o desvio padrão total das questões aplicadas à característica da liderança é de 0,927 o que revela uma opinião bastante uniformizada e consensual entre os inquiridos.

Item 4 – Compromisso e determinação	Média	Desvio-padrão
4.1 - Muitas vezes acabo por fazer sacrifícios pessoais a fim de terminar as tarefas propostas.	5,95	1,244
4.2 - Sou decidido(a) e bastante persistente em resolver os problemas.	6,38	0,804
4.3 - Sou capaz de lidar com o surgimento de imprevistos e gerir os desafios.	6,14	0,727
4.4 - Quando sou confrontado(a) com tarefas novas e diferentes fico receoso(a) e tendo a perder a motivação.	4,19	1,939
Total Item 4	5,66	1,179

Tabela 12 - Questões do questionário aplicado referentes à característica de compromisso e determinação | Fonte: Elaboração própria

Relativamente à característica do compromisso e determinação, constata-se que grande parte dos indivíduos revelaram um grande compromisso em resolver problemas sendo que, por esse motivo, a questão com a maior média cujo valor é de 6,38, foi a 4.2 - Sou decidido(a) e bastante persistente em resolver os problemas.

Por outro lado, de acordo com as respostas dos inquiridos, verifica-se que ainda existe algum receio por parte dos indivíduos em gerir ou realizar tarefas novas e diferentes, levando a que em muitos casos acabem por perder a motivação. Por este motivo, a questão que apresentou uma média inferior foi a 4.4 - Quando sou confrontado(a) com tarefas novas e diferentes fico receoso(a) e tendo a perder a motivação, cujo valor é de 4,19 (reajustado no SPSS devido ao facto da escala ser inversa). Além disso, em termos do desvio-padrão, esta apresenta o valor de 1,939, o que revela uma elevada variabilidade entre as respostas dos inquiridos.

Item 5 – Propensão ao risco	Média	Desvio-padrão
5.1 - Receio investir as minhas poupanças no meu próprio negócio e, em caso de insucesso, poder vir perdê-lo.	3,71	1,765
5.2 - A incerteza de uma remuneração não fixa impede-me de criar o meu próprio negócio.	4,83	1,384
5.3 - Receio trabalhar por conta própria porque considero que seja um emprego instável.	5,33	0,856
5.4 - Receio não ser capaz de gerir uma organização e de entrar em falência.	5,14	1,062
Total Item 5	4,73	1,267

Tabela 13 - Questões do questionário aplicado referentes à característica de propensão ao risco | Fonte: Elaboração própria

Na tabela 13 são apresentadas as questões referentes à característica da propensão ao risco com as respetivas médias e desvios padrão. Contudo, uma vez que as questões utilizam a escala de Likert inversa, ou seja, 1 – concordo totalmente a 7 – discordo totalmente, foi realizado o seu ajustamento no SPSS de forma a manter a coerência da medição.

Assim sendo, entre as questões apresentadas, a que revelou um maior grau de concordância perante os inquiridos foi a questão 5.3 - Receio trabalhar por conta própria porque considero que seja um emprego estável, pelo que, tendo em conta o sentido inverso da questão, os indivíduos acreditam que este receio é facilmente superado, apresentando uma média de 5,33 e um desvio padrão de 0,856, o que indica uma baixa variabilidade das respostas.

Por outro lado, de acordo com os inquiridos, ainda existe um grande receio em perder o investimento em caso de insucesso, pelo que esta é uma das razões que assume uma maior influência na decisão do indivíduo em tornar-se empreendedor.

Item 6 – Proatividade	Média	Desvio-padrão
6.1 - Estou atento(a) às mudanças no mercado.	6,24	0,889
6.2 - Procuo constantemente novas ideias de negócio.	5,81	1,436
6.3 - Tenho ideias de novos produtos / serviços que respondem a necessidades nas quais os outros não pensaram.	5,57	1,434
6.4 - Sou muito participativo(a) na resolução de problemas e na busca de soluções.	6,19	0,928
Total Item 6	5,95	1,172

Tabela 14 - Questões do questionário aplicado referentes à característica de proatividade | Fonte: Elaboração própria

De acordo com a característica da proatividade verifica-se que, tendo em conta as respostas dos inquiridos, as questões que revelaram uma maior média, e por isso, representam um maior grau de concordância, foram as questões 6.1 - Estou atento(a) às mudanças no mercado, e 6.4 – Sou muito participativo(a) na resolução de problemas e na busca de soluções com 6,24 e 6,19 respetivamente.

Contrariamente, ainda que mesmo assim apresente uma média elevada, a questão que gerou um menor grau de concordância foi a 6.3 - Tenho ideias de novos produtos / serviços que respondem a necessidades nas quais os outros não pensaram, com um valor de 5,57 e um desvio de padrão de 1,434, o que significa a existência de maior variabilidade nas respostas dos indivíduos.

Item 7 – Tolerância à ambiguidade e incerteza	Média	Desvio-padrão
7.1 - Mantenho-me sempre otimista em situações de maior incerteza.	5,57	1,289
7.2 - Após a definição de objetivos, trabalho com consistência mesmo quando os resultados parecem incertos.	5,52	0,928
7.3 - Acredito que é nos momentos de maior incerteza que maiores oportunidades surgem.	5,76	1,640
Total Item 7	5,62	1,286

Tabela 15 - Questões do questionário aplicado referentes à característica de tolerância à ambiguidade e incerteza | Fonte: Elaboração própria

Em relação à característica de tolerância à ambiguidade e incerteza, verifica-se que a questão 7.3 - Acredito que é nos momentos de maior incerteza que maiores oportunidades surgem., é a que apresenta uma média mais elevada, com um valor de 5,76. Contudo, é a que regista o maior desvio-padrão, o que significa, que existe uma maior variabilidade nas respostas a esta questão.

Por outro lado, a questão que apresenta uma média menor é a 7.2 - Após a definição de objetivos, trabalho com consistência mesmo quando os resultados parecem incertos, com o valor de 5,52. Neste sentido, apesar do valor ser significamente elevado, verifica-se uma relação inversa entre a incerteza dos resultados e a consistência do foco e do trabalho, sendo que, em momentos de maior incerteza a consistência do trabalho tende a ser menor.

Item 8 – Espírito de oportunidade	Média	Desvio-padrão
8.1 - Tenho um conhecimento profundo das necessidades dos clientes e do mercado em que a minha empresa se insere.	5,72	1,136
8.2 - Prefiro focar-me em novas oportunidades do que em gerar dinheiro.	4,38	1,532
8.3 - Sou altamente orientado para o mercado (ex: focado no cliente, nas tendências, concorrência, etc...).	5,76	1,044
Total Item 8	5,29	1,247

Tabela 16 - Questões do questionário aplicado referentes à característica de espírito de oportunidade | Fonte: Elaboração própria

Relativamente à característica do espírito de oportunidade, constata-se que grande parte dos indivíduos revela ser orientado para o mercado e, por esse motivo, a questão com a maior média é a 8.3 - Sou altamente orientado para o mercado (ex: focado no cliente, nas tendências, concorrência, etc...), com um valor de 5,76. Não obstante, é também a que regista o menor desvio-padrão, o que significa, que existe uma menor variabilidade nas respostas a esta questão.

De outro modo, a questão que apresentou uma média inferior foi a 8.2 - Prefiro focar-me em novas oportunidades do que em gerar dinheiro, cujo valor é de 4,38. De acordo com o valor apresentado, verifica-se que a maioria dos indivíduos assume uma preferência maior em explorar novas oportunidades do que propriamente em gerar dinheiro, contudo em termos do desvio-padrão, esta apresenta o valor de 1,532, o que ainda revela uma elevada variabilidade entre as respostas dos inquiridos.

Item 9 – Espírito inovador	Média	Desvio-padrão
9.1 - Conheço os meus clientes e os seus requisitos.	6,19	0,750
9.2 - Tenho a capacidade de identificar abordagens novas e inovadoras para situações existentes.	5,86	0,854
9.3 - Tenho a capacidade de antecipar mudanças e identificar tendências antes de se tornarem evidentes para todos.	5,38	1,322
Total Item 9	5,81	0,975

Tabela 17 - Questões do questionário aplicado referentes à característica de espírito inovador | Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 17 onde são apresentadas as questões referentes à característica do espírito inovador, é possível identificar a opinião dos inquiridos face à mesma. Neste sentido, em termos globais, verifica-se que os inquiridos revelam um conhecimento acerca dos requisitos, gostos e preferências dos seus clientes. Assim sendo, a questão 9.1 - Conheço os meus clientes e os seus requisitos, é a questão que apresenta uma maior média, com um valor de 6,19. Em paralelo, de acordo com os dados recolhidos, o é a questão que apresenta o menor valor referente ao desvio padrão o que traduz numa menor variabilidade em termos das respostas.

Em contrapartida, a questão que apresenta uma média menor é a 9.3 - Tenho a capacidade de antecipar mudanças e identificar tendências antes de se tornarem evidentes para todos, com 5,38. Além disso, em termos do desvio-padrão, este apresenta o valor de 1,322, o que traduz maior variabilidade de resposta entre os inquiridos

Item 10 – Confiança	Média	Desvio-padrão
10.1 - Tenho a capacidade de atingir todas as minhas metas e objetivos.	5,67	1,514
10.2 - O meu sucesso ou fracasso não depende de fatores como a sorte ou destino.	5,10	1,528
10.3 - Mesmo perante situações mais adversas, acredito que o meu controlo e influência me permitem alcançar os objetivos.	6,01	0,837
Total Item 10	5,59	1,292

Tabela 18 - Questões do questionário aplicado referentes à característica de confiança | Fonte: Elaboração própria

Relativamente à característica da confiança, verifica-se que a questão 10.3 - Mesmo perante situações mais adversas, acredito que o meu controlo e influência me permitem alcançar os objetivos, é a que apresenta uma média mais elevada, com um valor de 6,01. Paralelamente, é também a que regista o menor desvio-padrão, o que significa, que existe uma menor variabilidade nas respostas a esta questão.

Por outro lado, a questão que apresenta uma média menor é a 10.2 - O meu sucesso ou fracasso não depende de fatores como a sorte ou destino, com 5,10. Além disso, em termos do desvio-padrão, este apresenta o valor de 1,528, o que traduz maior variabilidade de resposta entre os inquiridos.

Item 11 – Resiliência e adaptabilidade	Média	Desvio-padrão
11.1 - Considero-me um <i>fast-learner</i> .	6,16	0,981
11.2 - Considero que os erros e falhas são necessários para o alcance do sucesso.	6,35	0,805
11.3 - Procuo adaptar as minhas estratégias de negócios às mudanças e tendências da atualidade.	6,12	0,676
Total Item 11	6,25	0,821

Tabela 19 - Questões do questionário aplicado referentes à característica de resiliência e adaptabilidade | Fonte: Elaboração própria

Relativamente à característica da resiliência e adaptabilidade constata-se que grande parte dos indivíduos assume que os erros e falhas são inerentes do processo empreendedor e, por isso, necessários para o alcance do sucesso. Por este motivo, a questão com a maior média é a 11.2 - Considero que os erros e falhas são necessários para o alcance do sucesso, com um valor de 6,35.

Por outro lado, as restantes questões apresentam também uma média elevada, o que significa que para os inquiridos esta é uma característica bastante importante e valorizada. Neste sentido, em termos globais, a média apresentada pelo conjunto das questões é de 6,25 e o desvio-padrão é de 0,821 o que reflete uma maior concordância nas respostas entre os diferentes indivíduos.

4.4 Consistência das variáveis: Alfa de Cronbach

Segundo Vaskea (2017), o Alfa de Cronbach é geralmente utilizado com o intuito de permitir a avaliação do nível de consistência e confiabilidade associado a um conjunto de variáveis, construtos ou escalas. Deste modo, a presente métrica pode variar entre 0 (caso não exista qualquer consistência) a 1 (no caso de apresentar total consistência). Em termos práticos, um alfa de 0,80 significa que 80% dos dados são confiáveis.

Além disso, pode haver a possibilidade de a métrica refletir valores negativos, sendo que nestes casos significa uma eventual não correlação entre as variáveis. De acordo com vários autores como Sarstedt e Mooi (2014), o limite inferior para o coeficiente é de 0,70 sendo que valores superiores a 0,80 são considerados bastante satisfatórios.

A tabela 20 representa a média das pontuações referentes ao Alfa de Cronbach para cada uma das características utilizadas no presente estudo.

Variável	Nº de questões	Alfa de Cronbach	Consistência	Conclusão
Necessidade de realização	4	0,942	94%	Elevada consistência
Locus de controlo	4	0,987	99%	Elevada consistência
Liderança	4	0,841	84%	Elevada consistência
Compromisso e determinação	4	0,980	98%	Elevada consistência
Propensão ao risco	4	0,859	86%	Elevada consistência
Proatividade	4	0,829	83%	Elevada consistência
Tolerância à ambiguidade e incerteza	3	0,861	86%	Elevada consistência
Espírito de oportunidade	3	0,933	93%	Elevada consistência
Espírito inovador	3	0,819	82%	Elevada consistência
Confiança	3	0,865	87%	Elevada consistência
Resiliência e adaptabilidade	3	0,900	90%	Elevada consistência

Tabela 20 - Alfa de Cronbach das variáveis | Fonte: Elaboração própria

As características apresentadas foram determinadas através da escala de Likert de 7 pontos aplicada às diferentes questões para cada uma das variáveis. Neste sentido, de acordo com o teste do Alfa de Cronbach realizado, verifica-se que todas as características revelaram valores superiores ao limite acordado de 0,70 o que reflete uma alta taxa de consistência interna para todos os itens presentes no modelo.

Deste modo, não se procedeu a qualquer alteração das variáveis dado que todos os dados são considerados confiáveis, sendo que o menor valor foi de 0,819 para a característica de espírito inovador e a o mais elevado foi de 0,987 para a característica de locus de controlo. Posto isto, verifica-se que os instrumentos utilizados demonstram bastante pertinência e relevância para a medição e elaboração do estudo.

4.5 Matriz de correlações

De acordo com Sarkar (2010), não existe uma definição universal para as características que compõem um empreendedor de sucesso. Contudo, compreender a influência destas torna-se fundamental, na medida em que permite aos indivíduos alavancar e direcionar as mesmas para o alcance das metas e, conseqüentemente, minimizar eventuais perdas.

Neste sentido, torna-se relevante o estudo das características assim como a relação entre estas, com o propósito de identificar as características que, tendencialmente, acabam por andar de mãos dadas. Assim sendo, este conhecimento pode ser utilizado para determinar outras características que tenham uma forte relação e que numa primeira instância possam não ser totalmente visíveis ou percebidas.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) Necessidade de realização	1										
(2) Locus de controlo	0,620	1									
(3) Liderança	0,720	0,570	1								
(4) Compromisso e determinação	0,540	0,490	0,610	1							
(5) Propensão ao risco	0,710	0,420	0,292	0,220	1						
(6) Proatividade	0,690	0,270	0,350	0,330	0,510	1					
(7) Tolerância à ambiguidade e incerteza	0,190	0,260	0,347	0,300	0,220	0,560	1				
(8) Espírito de oportunidade	0,630	0,540	0,480	0,510	0,310	0,265	0,240	1			
(9) Espírito inovador	0,456	0,440	0,550	0,360	0,222	0,632	0,347	0,624	1		
(10) Confiança	0,214	0,410	0,366	0,230	0,208	0,185	0,475	0,316	0,570	1	
(11) Resiliência e adaptabilidade	0,579	0,230	0,290	0,620	0,293	0,510	0,550	0,240	0,416	0,600	1

Tabela 21 - Matriz de correlação entre as características em estudo | Fonte: Elaboração própria

A tabela apresentada reflete a correlação existente entre cada par das características. Neste sentido, foi utilizada a escala de Pearson, sendo que o valor da correlação se encontra entre -1 a 1. Assim, um valor de 1 representa uma correlação positiva perfeita, o que implica que à

medida que uma variável aumenta, a outra aumenta também de forma linear consistente. Da mesma forma, um valor de -1 representa uma correlação linear negativa perfeita, ou seja, implica que à medida que uma variável aumenta, a outra variável diminui de forma linear consistente.

De acordo com o estudo realizado, conclui-se que todas as características correlacionam positivamente entre elas. No entanto, essa correlação, apesar de positiva, apresenta dimensões diferentes para cada par de características. Assim sendo, numa primeira análise, verifica-se uma correlação mais baixa entre as características tolerância à ambiguidade e incerteza e necessidade de realização, com um grau de correlação $p=0,190$, e entre a característica de confiança e necessidade de realização, com um grau de correlação $p=0,214$.

Por outro lado, os conjuntos de características que apresentam um valor de correlação mais elevado são a necessidade de realização com a liderança $p=0,720$, com a propensão ao risco $p=0,710$ e com a proatividade $p=0,690$. A correlação positiva entre as características identificadas demonstra que, caso um empreendedor possua alguma destas, existe uma grande probabilidade de também ter desenvolvido outra destas características.

Deste modo, a forte correlação entre a necessidade de realização com as restantes características pode ser explicada pelo forte desejo do empreendedor em alcançar o sucesso. Assim, é um processo que implica que o empreendedor esteja disposto a sair da sua zona de conforto, assumir riscos e liderar momentos de maior tensão e incerteza o que acaba por ser um elemento catalisador para o desenvolvimento de diversas características pessoais (Moore e Gergen 1985).

4.6 Análise de regressões

No seguimento da realização do estudo presente foi efetuada a análise das diferentes hipóteses com o intuito de entender efetivamente o impacto das características pessoais consideradas no modelo no crescimento das *startups*. Neste sentido, a análise pretende estimar o nível de significância para cada variável, sendo que, para que a análise seja viável esta deve apresentar um valor inferior a 0,05. Por outro lado, utilizou-se também o coeficiente de determinação R^2 que indica a quantidade de variabilidade de Y explicada por X, assim como o teste de Durbin-Watson de forma a averiguar a existência de independência dos resíduos.

Modelo		Coeficientes		t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro					
1	(Constante)	,787	,884	,890	,002	9,912	,104	1,862
	Necessidade de realização	,508	,161	3,148				

Tabela 22 - Resumo do modelo de coeficientes – necessidade de realização | Fonte: Elaboração própria

Procedendo à análise da tabela de coeficientes com a necessidade de realização como variável independente e a variável crescimento das *startups* como variável dependente (Tabela 21) rejeita-se que $\beta_0 = 0$ e que $\beta_1 = 0$, pelo que existe evidência estatística de que a constante deve fazer parte do modelo e de que a variável de necessidade de realização ajuda a explicar o crescimento das *startups*, uma vez que apresenta um sig <0,05.

Neste sentido, constata-se que a variável necessidade de realização tem uma relação positiva com o crescimento das *startups*, uma vez que apresenta um $R^2 = 0,104$, isto é, 10,4% da variável crescimento das *startups* é explicada pela variável necessidade de realização. Além disso, verifica-se que o crescimento das *startups* aumenta 0,787 (Beta = 0,787) unidades face à variável de necessidade de realização.

Por fim, através do teste de Durbin-Watson, verifica-se a ausência de correlação entre os resíduos, dado que de acordo com a análise D-W = 1,862 o que confirma a inexistência de correlação entre os mesmos. Posto isto, assume-se evidência empírica suficiente para suportar a hipótese 1, pelo que se pode afirmar que a necessidade de realização impacta positivamente o crescimento das *startups*.

Modelo		Coeficientes		t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro					
2	(Constante)	2,214	1,488	1,488	,371	,810	,009	1,998
	Locus de controlo	,228	,253	,900				

Tabela 23 - Resumo do modelo de coeficientes – locus de controlo | Fonte: Elaboração própria

Segundo a tabela 23 onde é apresentada a análise que assume o locus de controlo como variável independente a o crescimento das *startups* como variável dependente, verifica-se que o sig = 0,371 e, portanto, não existe relação significativa entre as duas variáveis. Assim sendo, não existe evidência empírica suficiente para sugerir que o locus de controlo tenha um impacto

positivo no crescimento das *startups* pelo que a hipótese 2: O locus de controlo impacta positivamente o crescimento das *startups* é rejeitada.

Modelo		Coeficientes		t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro					
3	(Constante)	1,117	,633	1,765	,000	15,208	,152	1,903
	Liderança	,478	,110	3,899				

Tabela 24 - Resumo do modelo de coeficientes – liderança | Fonte: Elaboração própria

De acordo com a análise da tabela de coeficientes com a liderança como variável independente e a variável crescimento das *startups* como variável dependente (Tabela 23) rejeita-se que $\beta_0 = 0$ e que $\beta_1 = 0$, pelo que existe evidência estatística de que a constante deve fazer parte do modelo e de que a variável de liderança ajuda a explicar o crescimento das *startups*, uma vez que apresenta um sig = 0,000 (inferior a 0,05).

Neste sentido, constata-se que a variável liderança tem uma relação positiva com o crescimento das *startups*, uma vez que apresenta um $R^2 = 0,152$, isto é, 15,2% da variável crescimento das *startups* é explicada pela variável liderança. Além disso, verifica-se que a variável dependente aumenta 1,117 (Beta = 1,117) unidades face à variável de liderança.

Por fim, através do teste de Durbin-Watson, verifica-se a ausência de correlação entre os resíduos, dado que de acordo com a análise D-W = 1,903 o que confirma a inexistência de correlação entre os mesmos. Posto isto, assume-se evidência empírica suficiente para suportar a hipótese 3, pelo que se pode afirmar que a liderança impacta positivamente o crescimento das *startups*.

Modelo		Coeficientes		t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro					
4	(Constante)	1,511	,756	1,998	,007	7,422	,080	1,952
	Compromisso e determinação	,433	,159	2,724				

Tabela 25 - Resumo do modelo de coeficientes – compromisso e determinação | Fonte: Elaboração própria

A tabela 25 foi construída com o propósito de averiguar se a característica de compromisso e determinação tem influência no crescimento das *startups*. Assim sendo, de

acordo com a análise, é possível concluir a existência de evidência estatística, uma vez que o sig é inferior a 0,05 e, por isso, a variável independente de compromisso e determinação considerada no estudo ajuda a explicar o crescimento das *startups*.

Adicionalmente, de acordo com a tabela 25, rejeita-se que $\beta_0 = 0$ e que $\beta_1 = 0$, pelo que existe evidência estatística de que a constante deve fazer parte do modelo. Neste sentido, conclui-se que o crescimento das *startups* aumenta 1,511 (Beta = 1,511) unidades face à variável independente em estudo.

Por outro lado, através do teste de Durbin-Watson, constata-se a ausência de correlação entre os resíduos, dado que de acordo com a análise D-W = 1,952, confirma-se a inexistência de correlação entre os mesmos.

Assim sendo, verifica-se evidência empírica suficiente para suportar a hipótese 4, pelo que se pode afirmar que o compromisso e determinação impacta positivamente o crescimento das *startups* sendo que, de acordo com o valor do R^2 , 8% da variável crescimento das *startups* é explicada pela variável independente em análise.

Modelo		Coeficientes		t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro					
5	(Constante)	1,674	1,148	1,458	,104	2,695	,030	0,927
	Propensão ao risco	,331	,202	1,642				

Tabela 26 - Resumo do modelo de coeficientes – propensão ao risco | Fonte: Elaboração própria

Segundo a tabela 26 onde é apresentada a análise que assume a propensão ao risco como variável independente a o crescimento das *startups* como variável dependente, verifica-se que o sig = 0,104 e, portanto, não existe relação significativa entre as duas variáveis. Assim sendo, não existe evidência empírica suficiente para sugerir que a propensão ao risco tenha um impacto positivo no crescimento das *startups* pelo que a hipótese 5: A propensão ao risco impacta positivamente o crescimento das *startups* é rejeitada.

Modelo		Coeficientes		t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro					
6	(Constante)	,606	,935	,649	,002	10,049	,106	1,913
	Proatividade	,493	,156	3,170				

Tabela 27 - Resumo do modelo de coeficientes – proatividade | Fonte: Elaboração própria

Procedendo à análise da tabela de coeficientes com a proatividade como variável independente e a variável crescimento das *startups* como variável dependente (Tabela 27) rejeita-se que $\beta_0 = 0$ e que $\beta_1 = 0$, pelo que existe evidência estatística de que a constante deve fazer parte do modelo e de que a variável de proatividade ajuda a explicar o crescimento das *startups*, uma vez que apresenta um sig <0,05.

Neste sentido, constata-se que a variável proatividade tem uma relação positiva com o crescimento das *startups*, uma vez que apresenta um $R^2 = 0,106$, isto é, 10,6% da variável crescimento das *startups* é explicada pela variável proatividade. Além disso, verifica-se que o crescimento das *startups* aumenta 0,606 (Beta = 0,606) unidades face à variável de proatividade.

Por fim, através do teste de Durbin-Watson, verifica-se a ausência de correlação entre os resíduos, dado que de acordo com a análise D-W = 1,913 o que confirma a inexistência de correlação entre os mesmos. Posto isto, assume-se evidência empírica suficiente para suportar a hipótese 6, pelo que se pode afirmar que a proatividade impacta positivamente o crescimento das *startups*.

Modelo		Coeficientes		T	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro					
7	(Constante)	,955	,431	2,217	2,089	38,260	,310	2,044
	Tolerância à ambiguidade e incerteza	,478	,077	6,185				

Tabela 28 - Resumo do modelo de coeficientes – tolerância à ambiguidade e incerteza | Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 28 onde é apresentada a análise que assume a tolerância à ambiguidade e incerteza como variável independente a o crescimento das *startups* como variável dependente, verifica-se que o sig >0,05 e, portanto, não existe relação significativa entre as duas variáveis. Assim sendo, não existe evidência empírica suficiente para concluir que

a tolerância à ambiguidade e incerteza tenha um impacto positivo no crescimento das *startups* pelo que a hipótese 7: A tolerância à ambiguidade e incerteza impacta positivamente o crescimento das *startups* é rejeitada.

Modelo		Coeficientes		t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro					
8	(Constante)	1,863	,638	2,921	,008	7,214	,078	1,904
	Espírito de oportunidade	,317	,118	2,686				

Tabela 29 - Resumo do modelo de coeficientes – espírito de oportunidade | Fonte: Elaboração própria

A tabela 29 foi construída com o propósito de averiguar se a característica de espírito de oportunidade tem influência no crescimento das *startups*. Assim sendo, de acordo com a análise, é possível concluir a existência de evidência estatística, uma vez que o sig é inferior a 0,05 e, por isso, a variável independente de espírito de oportunidade considerada no estudo ajuda a explicar o crescimento das *startups*.

Adicionalmente, de acordo com a tabela 29, rejeita-se que $\beta_0 = 0$ e que $\beta_1 = 0$, pelo que existe evidência estatística de que a constante deve fazer parte do modelo. Neste sentido, conclui-se que o crescimento das *startups* aumenta 1,863 (Beta = 1,863) unidades face à variável independente em estudo.

Por outro lado, através do teste de Durbin-Watson, constata-se a ausência de correlação entre os resíduos, dado que de acordo com a análise D-W = 1,904, confirma-se a inexistência de correlação entre os mesmos.

Assim sendo, verifica-se evidência empírica suficiente para suportar a hipótese 8, pelo que se pode afirmar que o espírito de oportunidade impacta positivamente o crescimento das *startups* sendo que, de acordo com o valor do R², 7,8% da variável crescimento das *startups* é explicada pela variável independente em análise.

Modelo		Coeficientes		t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro					
9	(Constante)	1,220	,967	1,263	,017	5,884	,065	1,797
	Espírito inovador	,400	,165	2,426				

Tabela 30 - Resumo do modelo de coeficientes – espírito inovador | Fonte: Elaboração própria

De acordo com a análise da tabela de coeficientes com o espírito inovador como variável independente e a variável crescimento das *startups* como variável dependente (Tabela 30) rejeita-se que $\beta_0 = 0$ e que $\beta_1 = 0$, pelo que existe evidência estatística de que a constante deve fazer parte do modelo e de que a variável de espírito inovador ajuda a explicar o crescimento das *startups*, uma vez que apresenta um sig = 0,017 (inferior a 0,05).

Neste sentido, constata-se que a variável espírito inovador tem uma relação positiva com o crescimento das *startups*, uma vez que apresenta um $R^2 = 0,065$, isto é, 6,5% da variável crescimento das *startups* é explicada pela variável espírito inovador. Além disso, verifica-se que a variável dependente aumenta 1,220 (Beta = 1,220) unidades face à variável de espírito inovador.

Por fim, através do teste de Durbin-Watson, verifica-se a ausência de correlação entre os resíduos, dado que de acordo com a análise, o valor de D-W = 1,797 o que confirma a inexistência de correlação entre os mesmos. Posto isto, assume-se evidência empírica suficiente para suportar a hipótese 9, pelo que se pode afirmar que o espírito inovador impacta positivamente o crescimento das *startups*.

Modelo		Coeficientes		t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro					
10	(Constante)	,541	1,169	,463	,011	6,686	,073	1,903
	Confiança	,478	,185	2,586				

Tabela 31 - Resumo do modelo de coeficientes – confiança | Fonte: Elaboração própria

Procedendo à análise da tabela de coeficientes com a confiança como variável independente e a variável crescimento das *startups* como variável dependente (Tabela 31) rejeita-se que $\beta_0 = 0$ e que $\beta_1 = 0$, pelo que existe evidência estatística de que a constante deve fazer parte do modelo e de que a variável de necessidade de realização ajuda a explicar o crescimento das *startups*, uma vez que apresenta um sig <0,05.

Neste sentido, constata-se que a variável confiança tem uma relação positiva com o crescimento das *startups*, uma vez que apresenta um $R^2 = 0,073$, isto é, 7,3% da variável dependente é explicada pela variável confiança. Além disso, verifica-se que o crescimento das *startups* aumenta 0,541 (Beta = 0,541) unidades face à variável de confiança.

Por fim, através do teste de Durbin-Watson, verifica-se a ausência de correlação entre os resíduos, dado que de acordo com a análise, o valor de D-W = 1,862 o que confirma a inexistência de correlação entre os mesmos. Posto isto, assume-se evidência empírica suficiente para suportar a hipótese 10, pelo que se pode afirmar que a confiança impacta positivamente o crescimento das *startups*.

Modelo		Coeficientes		t	Sig	F	R ²	D-W
		B	Erro					
11	(Constante)	,355	1,241	,286	,002	9,973	,105	1,835
	Resiliência e adaptabilidade	,627	,199	3,158				

Tabela 32 - Resumo do modelo de coeficientes – resiliência e adaptabilidade | Fonte: Elaboração própria

A tabela 32 permite averiguar se a característica de resiliência e adaptabilidade tem influência no crescimento das *startups*. Assim sendo, de acordo com a análise, é possível concluir a existência de evidência estatística, uma vez que o sig é inferior a 0,05 e, por isso, a variável independente de resiliência e adaptabilidade considerada no estudo ajuda a explicar o crescimento das *startups*.

Adicionalmente, de acordo com a tabela 31, rejeita-se que $\beta_0 = 0$ e que $\beta_1 = 0$, pelo que existe evidência estatística de que a constante deve fazer parte do modelo. Neste sentido, conclui-se que o crescimento das *startups* aumenta 0,355 (Beta = 0,355) unidades face à variável independente em estudo.

Por outro lado, através do teste de Durbin-Watson, constata-se a ausência de correlação entre os resíduos, dado que de acordo com a análise D-W = 1,835, confirma-se a inexistência de correlação entre os mesmos.

Assim sendo, verifica-se evidência empírica suficiente para suportar a hipótese 11, pelo que se pode afirmar que a característica de resiliência e adaptabilidade impacta positivamente o crescimento das *startups* sendo que, de acordo com o valor do R², 10,5% da variável crescimento das *startups* é explicada pela variável independente em análise.

4.6.1 Síntese da validade das hipóteses

A realização da análise de regressões teve por objetivo principal avaliar o grau de significância de cada característica pessoal e o respetivo impacto/influência no crescimento das *startups*. Assim sendo, e de acordo com as análises, é possível sintetizar a validade das diferentes hipóteses colocadas:

Hipóteses		Validade
H1	A necessidade de realização impacta positivamente o crescimento das <i>startups</i> .	Válida
H2	O locus de controlo impacta positivamente o crescimento das <i>startups</i> .	Não válida
H3	A liderança impacta positivamente o crescimento das <i>startups</i> .	Válida
H4	O compromisso e determinação impacta positivamente o crescimento das <i>startups</i> .	Válida
H5	A propensão ao risco impacta positivamente o crescimento das <i>startups</i> .	Não válida
H6	A proatividade impacta positivamente o crescimento das <i>startups</i> .	Válida
H7	A tolerância à ambiguidade e incerteza impacta positivamente o crescimento das <i>startups</i> .	Não válida
H8	A espírito de oportunidade impacta positivamente o crescimento das <i>startups</i> .	Válida
H9	A espírito inovador impacta positivamente o crescimento das <i>startups</i> .	Válida
H10	A confiança impacta positivamente o crescimento das <i>startups</i> .	Válida
H11	A resiliência e adaptabilidade impacta positivamente o crescimento das <i>startups</i> .	Válida

Tabela 33 – Síntese das hipóteses colocadas para o estudo | Fonte: Elaboração própria

4.7 Análise do Teste de Belbin: O papel do indivíduo em trabalhos de equipa

O segundo questionário permitiu obter informações referentes à personalidade dos indivíduos. Para este estudo foi utilizada a Teoria de Belbin que procura identificar o papel de equipa que melhor se ajusta ao indivíduo, através da análise às diversas capacidades e competências.

Assim, de acordo com as respostas recolhidas da amostra dos 87 empreendedores foi construído o seguinte diagrama (gráfico 3) como resultado dos dados reunidos.



Gráfico 3 - Gráfico bidimensional com os resultados obtidos | Fonte: Elaboração própria

No que respeita aos papéis de equipa, verificou-se que o papel mais predominante foi o de Líder Funcional (815 pontos) complementando a conclusão retirada na análise de regressões, cuja característica que revelou um maior nível de influência no crescimento das *startups* foi a liderança. Neste sentido, de forma a garantir o sucesso no processo de criação e desenvolvimento das *startups* é determinante que os empreendedores detenham um alto nível de liderança, de forma a conseguir inspirar e motivar o grupo para a realização dos objetivos traçados.

Por outro lado, observou-se uma forte tendência dos empreendedores para a personalidade de investigador de recursos (773 pontos) realçando o facto de que é extremamente importante que o empreendedor seja uma pessoa sociável, capaz de estabelecer ligações entre a empresa e o exterior, de modo a procurar sistematicamente novas formas de acrescentar valor à própria organização. Neste sentido, o papel de Investigador de Recursos revela-se também determinante.

Por fim, o terceiro papel que mais se destacou foi o de coordenador (758 pontos), pelo que é crucial que o empreendedor possua um elevado nível de maturidade emocional, confiança e disciplina. Neste sentido, de acordo o teste de Belbin realizado, o empreendedor deverá clarificar os objetivos corporativos, delegar e promover a tomada de decisões.

4.8 Análise das entrevistas: “Ser empreendedor”

De forma a complementar as conclusões retiradas no seguimento dos dados recolhidos da amostra, procedeu-se à realização de 10 entrevistas com o intuito de formular uma visão qualitativa sobre o tema em estudo. Neste sentido, o objetivo passou por explorar uma vertente mais pessoal dos intervenientes e recolher as respetivas opiniões, sugestões, visões e crenças recolhidas através do percurso e experiência dos empreendedores. Assim, as entrevistas realizadas tiveram por base 8 questões centrais:

Questões	
Q1	Como se identifica como pessoa? Quais as características pessoais que considera serem mais importantes para a sua empresa?
Q2	Como surgiu a ideia de se tornar um empreendedor(a)?
Q3	Como identifica as oportunidades?
Q4	Como lida com o fracasso?
Q5	Que importância dá às relações internas e externas da empresa? Quais os intervenientes que considera serem mais importantes (ex: fornecedores, clientes, parceiros, investidores, etc)?
Q6	Considera-se um(a) líder? O que o(a) diferencia das outras pessoas?
Q7	O que lhe dá mais prazer no processo de empreender?
Q8	Qual considera ser o fator mais importante para o sucesso da sua empresa?

Tabela 34 – Síntese das questões colocadas nas entrevistas | Fonte: Elaboração própria

Em conformidade com o tema que tem vindo a ser estudado, uma das preocupações do estudo foi, efetivamente, entender de que forma as características pessoais dos empreendedores afetam o crescimento das *startups* e, naturalmente, perceber quais destas apresentam uma maior influência.

Assim, de acordo com a primeira questão colocada nas entrevistas, a maioria dos empreendedores caracterizou-se como uma pessoa bastante criativa e organizada. Adicionalmente, verificou-se um real destaque para o facto dos indivíduos encararem o

empreendedorismo como um caminho árduo pelo que é necessário enfrentá-lo com bastante determinação, confiança e persistência, como aponta um dos entrevistados: “ (...) *considero as mais importantes a determinação, resiliência, ousadia e confiança*”.

Além disso, constata-se que uma das características consideradas mais importantes para o sucesso das *startups* foi a preocupação com os outros, como se verifica nas respostas: “*Identifico-me como alguém orientada para pessoas e que quer sempre desenvolver-se e ajudar os outros a desenvolverem-se de forma genuína*” e “*uma enorme vontade de ajudar os outros*”, pelo que se observa uma tendência em reconhecer os *stakeholders* como um fator basilar para a sustentabilidade da empresa.

Em relação à segunda questão cujo objetivo foi compreender a razão pela qual os indivíduos decidiram torna-se empreendedores constata-se que a resposta mais comum se debate com o facto de procurarem uma situação profissional que os fizesse sentir realizados a fazer o que gostam e, simultaneamente, lhes permitisse ter uma maior liberdade. Neste sentido, um dos entrevistados afirma: “*Sempre foi um sonho. Ter a minha liberdade*” e outro: “*Sempre quis ter o meu próprio negócio e decidi empreender quando deixei de ver potencial de crescimento na empresa onde estava, não fazia o que adoro fazer e queria ter mais liberdade de horários*”.

De acordo com a terceira questão colocada, verificou-se que um dos princípios que reuniu maior consenso entre os empreendedores é que a análise do mercado, o estudo sistemático e consistente de ideias e necessidades e o contacto com as pessoas com o intuito de perceber as suas preocupações é o caminho mais utilizado para a identificação de novas oportunidades. Assim sendo, foram recolhidas diversas respostas desta natureza para responder à terceira questão como se observa: “*Através de necessidades sentidas, que faltam no mercado. E estudo de mercado*”, “*(...) são identificadas através do contacto direto com as pessoas*”, “*Analiso regularmente o mercado, leio imenso e faço chamadas de partilha todas as semanas*”, “*Leio muito. Vejo o que se passa lá fora. Ouço os meus clientes. Vejo as dores que tenho em determinada situação*”.

A quarta questão colocada teve como principal objetivo entender de que forma os empreendedores lidavam com o fracasso. Deste modo, constatou-se que o fracasso deve ser visto como parte do processo, tal como refere a grande maioria dos entrevistados: “*É todo um processo*”, “*Faz parte do progresso*”, “*É natural. Faz parte de alguém que está a fazer as coisas de forma diferente*”. Por este motivo, de acordo com os entrevistados, o mais importante é olhar para os fracassos como uma fonte de aprendizagem: “*É preciso digerir, aprender com*

os erros, e voltar com mais força” e, por fim, de acordo com um dos entrevistados: “O segredo está em como depois desse primeiro momento reagimos e olhamos para o fracasso, e aí levanto-me rápido..com calma olho para o que se pode melhorar e levo as lições para o futuro com mais força ainda!”.

Relativamente à quinta questão onde se procurou entender a forma como era dada importância às relações internas e externas da empresa verificou-se que o interveniente considerado mais importante foi o cliente/utilizador, tal como referido: *“Clientes são o mais importante. São eles que temos de satisfazer e manter satisfeitos para continuarmos a ter um negócio.”*, *“Os clientes são essenciais”*, *“(..) focamos mais no utilizador”*, dado que são estes que garantem às empresas a fonte de receita necessária para a sua sustentabilidade. Contudo, importa realçar que todos os intervenientes assumem um papel importante no ecossistema organizacional: *“Fazem todos parte do ecossistema”*, pelo que devem ser igualmente considerados: *“Todos são fundamentais! As relações de qualquer tipo são cruciais para o crescimento numa organização”*.

No seguimento da sexta questão, cujo propósito foi avaliar a relação de liderança como característica do indivíduo e como este se diferencia dos demais, concluiu-se que a maioria dos empreendedores afirmou ser um líder. Adicionalmente, relativamente à segunda parte da questão, constata-se que os indivíduos apresentam capacidades e competências diferenciadoras, que em certa medida, lhes permite serem empreendedores de sucesso. Assim sendo, alguns dos testemunhos dados prendem-se com capacidades como: *“Não ter medo de falhar (...) e não ter receio de arriscar”*, *“Saber lidar com pessoas de diferentes culturas, educação e ambição”*, *“Sou extremamente organizada e delinear estratégias e caminhos para tudo”* e *“A vontade genuína de ouvir o outro, compreender o seu lado e dar espaço para a sua individualidade”*.

De acordo com a sétima questão, grande parte dos entrevistados admitiu que a parte da criação era a que dava mais prazer no processo de empreender: *“Criar de novo. O desafio de delinear todo um projeto e executar”*, *“Pensar num produto e definir como promovê-lo”* e *“Trazer algo que as pessoas indiquem: Uau isso realmente é diferente de tudo o resto e faz-me todo o sentido”*. Além disso, foi destacado ainda o facto de ser uma oportunidade para fazer aquilo de que se gosta realmente, culminando num sentimento de realização: *“Fazer os meus próprios horários, ser livre, fazer o que amo fazer e o orgulho de ver o caminho que estou a percorrer”*.

Por último, relativamente à oitava questão cujo principal objetivo era identificar o fator mais importante para o sucesso da empresa, verificou-se que grande parte dos empreendedores considerou as pessoas como o elemento chave: *“A minha equipa e a sua força”*, *“As pessoas. São quem tem o contacto final com o cliente, e fazem toda a diferença para a satisfação do mesmo”* e *“Proximidade ao cliente, inovação constante”*. Neste sentido, de acordo com as respostas recolhidas, o foco nas pessoas é de extrema importância dado que na maioria dos casos acabam por ser estas os elementos catalisadores da mudança e, conseqüentemente do sucesso empresarial.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

O presente capítulo expressa as considerações finais e as principais conclusões do estudo realizado. Deste modo, reflete sobre os principais resultados obtidos através da investigação, apresenta as principais contribuições teóricas e práticas, evidencia algumas limitações encontradas durante o processo da realização do estudo e, por fim, expõe sugestões de linhas orientadoras para pesquisas futuras.

5.1 Considerações finais do estudo realizado

A presente dissertação teve como principal objetivo analisar o impacto das características pessoais dos empreendedores no crescimento das respetivas *startups*. Neste sentido, procedeu-se à realização de uma revisão de literatura aprofundada sobre a temática, assumindo como principal foco o estudo do empreendedorismo como fenómeno, do empreendedor enquanto indivíduo e das características pessoais como fatores influenciadores do crescimento das organizações. Deste modo, tendo por base a investigação prévia, foi construído o modelo conceptual alvo de estudo, assim como a formulação das hipóteses subjacentes no sentido de possibilitar a realização da análise empírica do estudo.

A concretização da análise empírica teve por base dois tipos de metodologia de recolha de dados, quantitativa e qualitativa, com o propósito de assegurar a consistência dos dados, assim como garantir uma análise sólida e capaz de refletir factos concretos. Neste sentido, para a abordagem quantitativa foram obtidas 87 respostas de empreendedores, sendo que do total observou-se uma predominância do género masculino entre os inquiridos (62%).

De acordo com as respostas recolhidas do primeiro questionário aplicado, verificou-se que as características que se apresentaram mais relevantes no processo de criação e desenvolvimento das *startups* foram a liderança, a resiliência e adaptabilidade e a proatividade. Neste sentido, é de extrema importância que ao longo da vida dos indivíduos, estes procurem formas de fomentar e aprimorar cada vez mais estas habilidades.

Assim sendo, de acordo com Greenberg e Baron (2000) a liderança corresponde ao processo pelo qual os indivíduos influenciam os outros com o intuito de atingir os objetivos definidos. Deste modo, o nível de liderança revela-se crucial na garantia do sucesso da *startup*, dado que, em situações mais adversas é necessário que o empreendedor consiga reerguer o propósito da empresa e redirecionar a sua equipa de acordo com os objetivos traçados. Paralelamente, a resiliência e capacidade de adaptabilidade revela-se uma característica fulcral

para qualquer indivíduo que pretenda tornar-se um empreendedor. Assim sendo, segundo Surie e Ashley (2008), os empreendedores devem possuir um elevado nível de resiliência de forma a conseguirem sobreviver e crescer num mundo de negócios altamente competitivo e desafiante. Por fim, verifica-se que a proatividade se destaca com uma das características mais importantes no processo empreendedor. Neste sentido, segundo Reynolds (1992), os empreendedores são considerados as peças fundamentais para a *performance* das empresas devido à suas diferentes capacidades, nomeadamente a propagação da sua visão e imaginação necessárias para a entrada das empresas em novas oportunidades de negócio.

Tendo em conta os dados recolhidos afetos ao segundo questionário aplicado, que teve por base a Teoria de Belbin, verificou-se que o papel mais predominante foi o de Líder Funcional complementando a conclusão retirada no primeiro questionário, cuja característica mais relevante foi a liderança. Neste sentido, de forma a garantir o sucesso no processo de criação e desenvolvimento das *startups* é determinante que os empreendedores detenham um alto nível de liderança, de forma a conseguir inspirar e motivar o grupo para a realização dos objetivos traçados. Por outro lado, é extremamente importante que o empreendedor seja uma pessoa sociável, capaz de estabelecer ligações entre a empresa e o exterior, de modo a procurar sistematicamente novas formas de acrescentar valor à própria organização. Neste sentido, o papel de Investigador de Recursos revela-se também determinante. Por fim, é crucial que o empreendedor possua um elevado nível de maturidade emocional, confiança e disciplina. Neste sentido, de acordo com o papel de Coordenador, o empreendedor deverá clarificar os objetivos corporativos, delegar e promover a tomada de decisões.

Através do modelo conceptual verifica-se que as variáveis: necessidade de realização, liderança, compromisso e determinação, proatividade, espírito de oportunidade, espírito inovador, confiança e resiliência e adaptabilidade são estatisticamente significantes para o modelo. Além disso, a sua medição teve por base um conjunto de questões e os resultados refletiram um excelente nível de consistência interna, uma vez que todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,82.

No seguimento das regressões realizadas, foi possível verificar o grau de influência de cada característica no crescimento das *startups*. Assim sendo, constatou-se que as características de necessidade de realização ($R^2 = 0,106$), liderança ($R^2 = 0,152$), e proatividade ($R^2 = 0,106$) revelaram ser significativamente impactantes e determinantes no sucesso das *startups* sendo que, interpretando os valores anteriores do R^2 , cerca de 36% da variável crescimento das *startups* é explicada por estas três características. Por outro lado, as características de locus de

controle, propensão ao risco e tolerância à ambiguidade e incerteza não revelaram significância estatística suficiente para confirmar a sua influência no crescimento das *startups*. Esta conclusão pode dever-se ao facto de que os empreendedores não têm necessariamente de correr todos os riscos, mas sim procurar equilibrar as suas hipóteses e tomar decisões com base em riscos calculados e de forma bastante ponderada. De acordo com Macko e Tyzka (2009), os empresários são incentivados a tomar decisões de maneira cuidadosamente pensada com o objetivo de certificarem-se que as probabilidades estão a seu favor e evitarem riscos desnecessários.

Posto isto, foi possível averiguar a validação das hipóteses colocadas pelo que, de acordo com a investigação, 8 das 11 hipóteses revelaram-se válidas permitindo concluir que a necessidade de realização, a liderança, o compromisso e determinação, a proatividade, o espírito de oportunidade, o espírito inovador, a confiança e a resiliência e adaptabilidade impactam positivamente o crescimento das *startups*.

Finalmente, a abordagem qualitativa teve por base a realização de entrevistas a 10 empreendedores de sucesso. Os resultados da entrevista permitiram identificar os motivos que tendencialmente levam os indivíduos a tornarem-se empreendedores, nomeadamente a procura de maior liberdade, a possibilidade de cultivarem as suas próprias ideias e, naturalmente, de fazerem aquilo que realmente gostam e que lhes dá prazer.

Por outro lado, foram consideradas como características essenciais para a prática do empreendedorismo a autenticidade e altruísmo, isto é, fazer as coisas de forma genuína e procurar com isso ajudar os outros, a gestão de prioridades, procurando efetivar e realizar as tarefas propostas de forma eficiente e em tempo útil e, por fim, a confiança, de modo a garantir a consistência e o entusiasmo na prossecução dos objetivos e metas traçadas.

É possível concluir, com base nas respostas, que para um indivíduo se tornar empreendedor é imprescindível que este tome consciência da intensidade e dificuldade que o processo acarreta, e por isso é fundamental que tenha noção de que os erros são naturais e necessários para o alcance do sucesso. Adicionalmente, verificou-se um consenso entre os inquiridos relativamente à importância da promoção de uma relação sólida com os *stakeholders* da organização sendo que, é estritamente crucial procurar satisfazer os clientes e utilizadores dado que são estes os responsáveis pelo consumo dos bens e/ou serviços que possibilitam à empresa sobreviver e progredir.

Por fim, tendo em conta os inquiridos, as pessoas, nomeadamente as equipas, são o fator fulcral para o sucesso das organizações. Deste modo, o foco deve incidir na construção de ambientes que propiciem o bom ambiente e estimulem a promoção e valorização dos colaboradores de forma a garantir que estes se sintam motivados e realizados. Assim, conclui-se que o estado da empresa é, em grande parte, o reflexo direto das pessoas que a compõem e, por isso, quanto mais bem sucedidas forem estas, maior será o sucesso da organização.

5.2 Principais contributos da investigação

A presente investigação vem confirmar o facto de que as características pessoais dos indivíduos têm impacto no desenvolvimento e crescimento das próprias organizações. Contudo, muitas destas características não são apreendidas de forma inata, pelo que se torna fundamental a procura consistente pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento das mesmas. Além disso, constata-se que determinadas situações ou contextos, podem permitir uma maior ou menor propensão à aquisição das mesmas, e até mesmo uma maior segurança na vontade do indivíduo em se tornar empreendedor.

Deste modo, são apresentadas as seguintes recomendações/contributos:

- Proposta de construção de um modelo de ensino que promova uma interação mais pragmática dos alunos com cenários ou situações que promovam o desenvolvimento de competências pessoais, como a liderança, a criatividade, o espírito crítico, o trabalho em equipa, assim como competências mais técnicas, como gestão de prioridades, educação financeira, comunicação, desenvolvimento de projetos.
- Criação de programas especializados pelo governo português no sentido de capacitar os indivíduos que desejam ser empreendedores, como por exemplo conferências, *workshops* ou formações. Neste sentido, o objetivo é permitir que qualquer indivíduo possa melhorar o seu nível de educação e adquirir competências essenciais para a gestão de negócios.
- Promoção de projetos de apoio financeiro ou de ferramentas para a concretização de ideias em negócios. Neste sentido, sugere-se a criação de eventos que estimulem os candidatos a partilharem e trabalharem em ideias que podem realmente acrescentar valor ou até mesmo revolucionar o mercado.

- Divulgação de projetos empreendedores e distinção dos empreendedores que mais se destacaram. Neste sentido, o propósito é realçar o impacto e a importância que estes projetos têm na economia do país, reconhecer o esforço meritório dos indivíduos e, por fim, reforçar a ideia de que ser empreendedor é uma profissão igualmente importante e respeitada como todas as outras.
- Promoção de redes de comunicação ou apoio entre empreendedores de modo a possibilitar a partilha de conhecimento, ideias, sugestões e potenciais colaborações.

5.3 Limitações do estudo

No seguimento da realização do estudo foram observadas algumas limitações que em certa medida condicionaram os resultados obtidos. Assim, a primeira limitação identificada está relacionada com o tema em estudo, dado que apenas foi analisado o impacto das características dos empreendedores no crescimento das *startups*, contudo existem muitos outros fatores e condicionantes que, similarmente, exercem influência e que para esta investigação não foram considerados.

Por outro lado, a amostra recolhida teve por base empreendedores de nacionalidade exclusivamente portuguesa, pelo que não se analisou de que forma é que a geografia, a cultura ou o quotidiano de outras regiões do mundo podem alterar a perceção daquilo que é o sucesso organizacional assim como as diferenças em termos do impacto das características pessoais. Além disso, tendo em conta a limitação do presente estudo, apenas foram consideradas onze características pessoais, contudo existem imensas outras características que também poderiam ser consideradas. Adicionalmente, a amostra recolhida revela-se insuficiente para uma representação transversal do universo das *startups*, sendo que existem outros setores de atividade que não foram considerados na investigação.

Por fim, verifica-se a limitação em termos dos métodos de análise e escalas de medição. Desta forma, apesar da abordagem empírica utilizada para a análise dos resultados, importa realçar o facto de que existem inúmeras análises que poderiam igualmente ser aplicadas e, que por este motivo, podiam complementar a informação ou até mesmo apresentar resultados diferentes. Contudo, todas estas limitações apresentam por si, sugestões de melhorias para estudos ou investigações posteriores.

5.4 Investigações futuras

A realização do presente estudo, para além de permitir o levantamento das diferentes conclusões apresentadas, permitiu paralelamente identificar algumas sugestões de linhas orientadoras para investigações futuras. Neste sentido, e tendo em conta as limitações anteriormente apresentadas, são identificadas as seguintes sugestões:

- Alargar a recolha de dados para empreendedores a nível mundial de forma a possibilitar uma avaliação sólida daquilo que é o perfil de empreendedor de sucesso.
- Alargar o universo das *startups* para outros setores, de forma a considerar possíveis diferenças que possam advir de dinâmicas setoriais.
- Desenvolver um estudo que tenha em consideração mais variáveis, como por exemplo a inteligência emocional, a resiliência, a comunicação, a organização e que analise o respetivo impacto no crescimento das *startups*.
- Estudo empírico com outras abordagens estatísticas de forma a adicionar valor aos resultados recolhidos assim como explorar outras vertentes ou dimensões teórico-práticas.
- Expandir o estudo realizado para a relação entre as características pessoais e práticas adotadas pelos empreendedores e o impacto que isso apresenta no sucesso das suas organizações.
- Explorar e aprofundar estudos em outras vertentes associadas ao empreendedorismo, como o empreendedorismo social, o intraempreendedorismo, empreendedorismo cultural, ecoempreendedorismo, entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R., & Muller, E. (1995). "Push" and "pull" entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(4), 64-80.
- Applegate, L. M., & Collura, M. (2000). Emerging networked business models: lessons from the field.
- Arthur, S. J., & Hisrich, R. D. (2011). Entrepreneurship through the ages: Lessons learned. *Journal of Enterprising Culture*, 19(01), 1-40.
- Bannock, G. (2005). *The economics and management of small business: an international perspective*. Psychology Press.
- Baptista, R., Escária, V., & Madruga, P. (2008). Entrepreneurship, regional development and job creation: the case of Portugal. *Small business economics*, 30(1), 49-58.
- Barroca, J. P. T. (2012). *O sucesso das startups em tempo de crise* (Doctoral dissertation).
- Baumol, W. J. (1993). Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. *Journal of business venturing*, 8(3), 197-210.
- Belbin, M. (2004). *Belbin team roles*. Book *Belbin Team Roles*.
- Birley, S. (1989). Corporate strategy and the small firm. In *Readings in strategic management* (pp. 78-82). Palgrave, London.
- Blair, E. S. (2011). Entrepreneurial decisions and legal issues in early venture stages: Advice that shouldn't be ignored. *Business Horizons*, 54(2), 143-152.
- Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur—a question of personality structure?. *Journal of economic psychology*, 18(2-3), 157-177.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Start-up Owner's Manual*. Pescadero.
- Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo, aprender a saber ser empreendedor*. Lisboa: Editora RH.
- Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997). *Women entrepreneurs: moving beyond the glass ceiling*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Carter, S. L., Anderson, S., & Shaw, E. (2001). *Women's business ownership: A review of the academic, popular and internet literature*.
- Chell, E., Haworth, J., & Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality* (Vol. 16). London: Routledge.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113-130.
- Chua, J. H., & Steier, L. P. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113-130.
- Coakes, E., & Bradburn, A. (2005). What is the value of intellectual capital?. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(2), 60-68.
- Creswell, J. W. (2007). *The new era of mixed methods*.
- Cross, B., & Travaglione, A. (2003). The untold story: is the entrepreneur of the 21 century defined by emotional intelligence?. *International Journal of Organizational Analysis* (2003), 11(3).
- Davey, T., Plewa, C., & Struwig, M. (2011). Entrepreneurship perceptions and career intentions of international students.
- Dollinger, S. C. (1995). Identity styles and the five-factor model of personality. *Journal of Research in Personality*, 29(4), 475-479.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo*. Elsevier Brasil.
- Du Rietz, A., & Henrekson, M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1), 1-10.
- Duarte, C., & Esperança, J. P. (2012). *Empreendedorismo e planeamento financeiro*. Edições Sílabo, 1.
- Eccles, J. S., Wigfield, A., & Schiefele, U. (1998). *Motivation to succeed*.
- Esters, S. D. (1997). Conning studies female entrepreneurs. *National Underwriter/Property & Casualty Risk & Benefits*, 101(40), 47-47.
- Evans, D. S., & Leighton, L. S. (1989). The determinants of changes in US self-employment, 1968–1987. *Small Business Economics*, 1(2), 111-119.
- Ferrante, F. (2008). On the sources of entrepreneurial talent: tacit vs. codified knowledge (No. 2008-07).
- Galloway, L., Anderson, M., Brown, W., & Wilson, L. (2005). Enterprise skills for the economy.
- Gaspar, F. C. (2009). *O processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso* (L. Edições Sílabo, ed.).
- Gilad, B., & Levine, P. (1986). A behavioral model of entrepreneurial supply. *Journal of small business management*, 24, 45.

- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22(2), 201-209.
- Hair, J. F., Celsi, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2010). *Essentials of marketing research* (Vol. 2). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Hébert, R. F., & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small business economics*, 1(1), 39-49.
- Hechavarria, D. M., Renko, M., & Matthews, C. H. (2012). The nascent entrepreneurship hub: goals, entrepreneurial self-efficacy and start-up outcomes. *Small Business Economics*, 39(3), 685-701.
- Heinonen, J., & Poikkijoki, S. A. (2006). An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible?. *Journal of management development*.
- Henry, C. (Ed.). (2007). *Entrepreneurship in the creative industries: An international perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2010). *Entrepreneurship* (latest edition) McGraw-Hill.
- Jones, C., & Spicer, A. (2009). *Unmasking the entrepreneur*. Edward Elgar.
- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of management studies*, 38(4), 583-602.
- Levy, M., & Sharma, A. (1994). Adaptive selling: the role of gender, age, sales experience, and education. *Journal of Business Research*, 31(1), 39-47.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Locke, E. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408-429.
- Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational behavior and human decision processes*.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., & McKinney, J. A. (2006). Ethical attitudes in small businesses and large corporations: Theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 167-183.
- Lueger, M., & Mugler, J. (2003). The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process—A configurational approach. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(1), 23-42.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lussier, R. N., & Pfeifer, S. (2001). A crossnational prediction model for business success. *Journal of small business management*, 39(3), 228-239.
- Kirchhoff, B. A., & Phillips, B. D. (1988). The effect of firm formation and growth on job creation in the United States. *Journal of business venturing*, 3(4), 261-272.
- Kirkwood, J., & Walton, S. (2010). What motivates ecopreneurs to start businesses?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of international marketing*, 8(2), 12-32.
- Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics. *Journal of managerial Psychology*.
- Kolvereid, L., & Moen, Ø. (1997). Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference?. *Journal of European industrial training*.
- Kourilsky, M. L., & Walstad, W. B. (1998). Entrepreneurship and female youth: Knowledge, attitudes, gender differences, and educational practices. *Journal of Business venturing*, 13(1), 77-88.
- Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), 315-330.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-597.
- Macko, A., & Tyszka, T. (2009). Entrepreneurship and risk taking. *Applied psychology*, 58(3), 469-487.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. (2013). *Essentials of marketing research*. Harlow: Pearson.
- Mars, M. M., & Rios-Aguilar, C. (2010). Academic entrepreneurship (re) defined: significance and implications for the scholarship of higher education. *Higher Education*, 59(4), 441-460.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (No. 15). Simon and Schuster.
- Mill, J. S. (1848). *Principles of political economy with some of their applications*. Social Philosophy.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(3), 5-16.

- Monitor, G. E. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Moore, W. T. (2006). The influence of entrepreneurial risk assessment on venture launch or growth decisions. *Small Business Economics*, 26(3), 215-226.
- Nazir, M. A., & Ramzan, M. (2012). Contribution on entrepreneurship in economic growth. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(3), 273-294.
- Nassif, V. M. J., Ghobril, A. N., & Silva, N. S. D. (2010). Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7(2), 213-226.
- Olson, J. M., Roese, N. J., Zanna, M. P., Higgins, E. T., & Kruglanski, A. W. (1996). *Social psychology: Handbook of basic principles*.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of vocational behavior*, 48(3), 275-300.
- Pfeifer, S., & Šarlija, N. (2016). Shaping the entrepreneurial mindset: Entrepreneurial intentions of business students in Croatia. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 102-117.
- Portela, J., Hespanha, P., Nogueira, C., Teixeira, M., & Baptista, A. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal: experiências e perspectivas*. Lisboa: INscoop.
- Reynolds, P. D. (1992). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(2), 47-70.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Salim, M., & Kamarudin, H. (2012). The Relationship between educational support and entrepreneurial intentions in Malaysian Higher Learning Institution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, 2164-2173.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Escolar Editora.
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). *A concise guide to market research. The Process, Data, and*, 12.
- Schumpeter, J. A., & Nichol, A. J. (1934). Robinson's economics of imperfect competition. *Journal of political economy*, 42(2), 249-259.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico (1934)*.

- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & research*.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Smith, W., & Chimucheka, T. (2014). Entrepreneurship, economic growth and entrepreneurship theories. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(14), 160-160.
- Staw, B. M. (1991). Dressing up like an organization: When psychological theories can explain organizational action. *Journal of management*, 17(4), 805-819.
- Stewart, A., & Cotton, J. (2013). Making sense of entrepreneurship journals. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Storey, D. J. (2003). Entrepreneurship, small and medium sized enterprises and public policies. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 473-511). Springer, Boston, MA.
- Supangco, V. T. (2020). Effect of Supply Chain Integration on Business Performance and Competitiveness of Philippine SMEs.
- Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Teoh, H. Y., & Foo, S. L. (1997). Moderating effects of tolerance for ambiguity and risktaking propensity on the role conflict-perceived performance relationship: Evidence from Singaporean entrepreneurs. *Journal of business Venturing*, 12(1), 67-81.
- Timmons, J. A., & Bygrave, W. D. (1986). Venture capital's role in financing innovation for economic growth. *Journal of Business venturing*, 1(2), 161-176.
- Thapa, B. R., & Walia, A. (2007). Liver function tests and their interpretation. *The Indian Journal of Pediatrics*, 74(7), 663-671.
- Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management decision*.
- Vieira, M. D. T., Claro, R. M., & Assunção, A. Á. (2019). Desenho da amostra e participação no Estudo Educatel. *Cadernos de Saúde Pública*, 35, e00167217.
- Vroom, G. (2015). Opportunity evaluation and changing beliefs during the nascent entrepreneurial process. *International small business journal*, 33(6), 612-637.
- Zapalska, A. (1997). A profile of woman entrepreneurs and enterprises in Poland. *Journal of Small Business Management*, 35(4), 76.

ANEXOS

Anexo A – Questionário 1

iscte
INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O IMPACTO DOS FATORES E CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR NO CRESCIMENTO DAS STARTUPS

" UM OLHAR SOBRE PORTUGAL "



← →

 Tomás Almeida Luís

iscte
INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

PROJETO DE TESE

O IMPACTO DOS FATORES E CARATERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR NO CRESCIMENTO DAS STARTUPS

O presente Projeto de Investigação destina-se à realização do Mestrado de Economia da Empresa e da Concorrência do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE Business School).

O questionário é pessoal e os dados serão somente utilizados para fins académicos, pelo que serão tratados de forma agregada, salvaguardando a confidencialidade das respostas.

É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para o tratamento estatístico.

Não existem respostas corretas nem incorretas. Apenas se pretende obter a sua opinião.

Se alguma questão for difícil de responder, responda o melhor que puder sem deixar de responder às

**Agradeço, uma vez mais, a sua colaboração no preenchimento dos questionários.
O seu contributo será, certamente, uma enorme mais valia para a presente investigação.**

QUESTIONÁRIOS

Contexto	Objetivo	
1. Caraterísticas do Empreendedor	Avaliar elementos pessoais e características do empreendedor.	
2. Teste de Belbin	Avaliar a personalidade e o Team Role do empreendedor.	

Questionário 1 CARATERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

PARTE A - Informação descritiva do empreendedor da empresa



1) Género

Resposta Masculino Feminino

2) Idade

Resposta 18 - 24 25 - 30 31 - 40 41 - 54 >54

3) Estado Civil

Resposta Solteiro(a) Casado(a) Divorciado(a) Viúvo(a)

4) Nível de escolaridade completo

Resposta 1º - 9º ano 10º - 12º ano Licenciatura Pós-graduação Mestrado Doutoramento

5) Se possuir/estiver a frequentar um curso superior, em que área é o curso?

Resposta Gestão / Economia Direito Saúde Engenharia Ciências e Tecnologia Outro

6) Em que setor de atividade está inserida a sua empresa?

Resposta

Atividade imobiliária Serviços financeiros e consultoria Indústria transformadora e/ou extrativa

Tecnologia / IT Agricultura Comércio por grosso e retalho

Atividades de saúde e apoio social Alojamento, restauração e similares Outro

8) Em que fase se encontra a sua empresa?

Resposta Conceção e desenvolvimento da ideia Crescimento Maturidade Declínio

9) Quanto tempo tem a empresa?

Resposta <1 ano 1 - 2 anos 3 - 5 anos 6 - 10 anos >10 anos

10) Qual foi o crescimento referente à receita bruta no último ano?

Resposta >35% 34% - 16% 15% - 1% Nulo Negativo

11) Qual foi o crescimento referente às vendas no último ano?

Resposta >35% 34% - 16% 15% - 1% Nulo Negativo

12) Qual foi o crescimento referente ao número de colaboradores no último ano?

Resposta	<input type="radio"/> >35%	<input type="radio"/> 34% - 16%	<input type="radio"/> 15% - 1%	<input type="radio"/> Nulo	<input type="radio"/> Negativo
----------	----------------------------	---------------------------------	--------------------------------	----------------------------	--------------------------------

13) Qual foi o crescimento referente ao número de clientes no último ano?

Resposta	<input type="radio"/> >35%	<input type="radio"/> 34% - 16%	<input type="radio"/> 15% - 1%	<input type="radio"/> Nulo	<input type="radio"/> Negativo
----------	----------------------------	---------------------------------	--------------------------------	----------------------------	--------------------------------

PARTE B - Características Individuais

Indique o seu grau de concordância / discordância com cada uma das afirmações, de acordo com a seguinte graduação: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo parcialmente; 4 - Não concordo nem discordo; 5 - Concordo parcialmente; 6 - Concordo; 7 - Concordo totalmente.



1) Necessidade de realização

Antes de começar qualquer negócio, defino os meus objetivos pessoais.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Sou uma pessoa aberta a novas ideias e prefiro trabalhar sozinho do que em equipa.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Estou disposto(a) a correr riscos moderados para alcançar os meus objetivos.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Gosto de receber feedback sobre o meu desempenho.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

2) Locus de controlo

Acredito que posso determinar o meu próprio destino.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Estou disposto(a) a aceitar as consequências (positivas ou negativas) provenientes das minhas decisões e ações.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Acredito que o sucesso é resultado de sorte e fé e não do esforço individual.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
O sucesso na vida, como nos negócios, depende em grande parte das minhas competências.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

3) Liderança

Procuro construir ambientes de comunicação que promovem a discussão de ideias e opiniões.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Demonstro aos meus colegas que a confiança é a base para uma colaboração bem sucedida.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Recompenso os meus colaboradores de acordo com o seu desempenho e procuro novas formas de motivá-los.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Procuro desenvolver uma visão clara e sólida do meu negócio e transmito-a aos meus colaboradores.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

4) Compromisso e determinação

Muitas vezes acabo por fazer sacrifícios pessoais a fim de terminar as tarefas propostas.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Sou decidido(a) e bastante persistente em resolver os problemas.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Sou capaz de lidar com o surgimento de imprevistos e gerir os desafios.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Quando sou confrontado(a) com tarefas novas e diferentes fico receoso(a) e tendo a perder a motivação.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

5) Propensão ao risco

Receio investir as minhas poupanças no meu próprio negócio e, em caso de insucesso, poder vir perdê-lo.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
A incerteza de uma remuneração não fixa impede-me de criar o meu próprio negócio.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Receio trabalhar por conta própria porque considero que seja um emprego instável.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Receio não ser capaz de gerir uma organização e de entrar em falência.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

6) Proatividade

Estou atento(a) às mudanças no mercado.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Procuro constantemente novas ideias de negócio.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Tenho ideias de novos produtos / serviços que respondem a necessidades nas quais os outros não pensaram.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Sou muito participativo(a) na resolução de problemas e na busca de soluções.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

7) Tolerância à ambiguidade e incerteza

Mantenho-me sempre otimista em situações de maior incerteza.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Após a definição de objetivos, trabalho com consistência mesmo quando os resultados parecem incertos.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Acredito que é nos momentos de maior incerteza que maiores oportunidades surgem.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

8) Espírito de oportunidade

Tenho um conhecimento profundo das necessidades dos clientes e do mercado em que a minha empresa se insere.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Prefiro focar-me em novas oportunidades do que em gerar dinheiro.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Sou altamente orientado para o mercado (ex: focado no cliente, nas tendências, concorrência, etc...).	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

9) Espírito inovador

Conheço os meus clientes e os seus requisitos.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Tenho a capacidade de identificar abordagens novas e inovadoras para situações existentes.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Tenho a capacidade de antecipar mudanças e identificar tendências antes de se tornarem evidentes para todos.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

10) Confiança

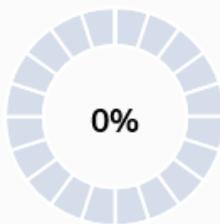
Tenho a capacidade de atingir todas as minhas metas e objetivos.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
O meu sucesso ou fracasso não depende de fatores como a sorte ou destino.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Mesmo perante situações mais adversas, acredito que o meu controlo e influência me permitem alcançar os objetivos.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

11) Resiliência e adaptabilidade

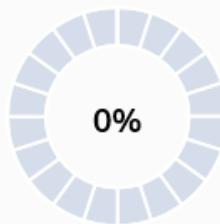
Considero-me um fast-learner.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Considero que os erros e falhas são necessários para o alcance do sucesso.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
Procuro adaptar as minhas estratégias de negócios às mudanças e tendências da atualidade.	Resposta <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

Questionário 1 - Resultados

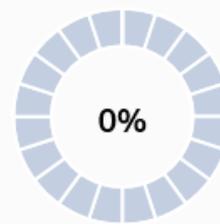
1) Necessidade de Realização



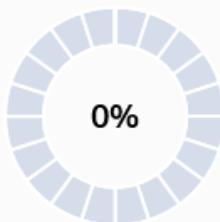
2) Locus de Controlo



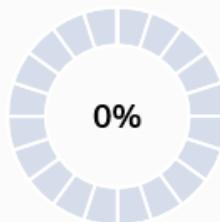
3) Liderança



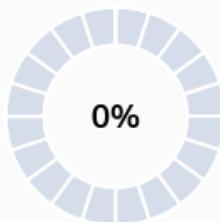
4) Compromisso e determinação



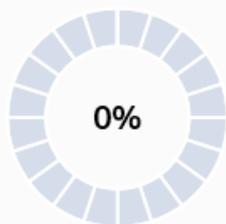
5) Propensão ao risco



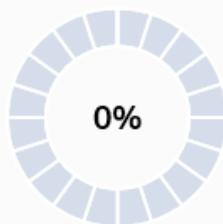
6) Proatividade



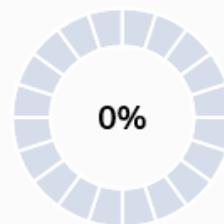
7) Tolerância à ambiguidade e incerteza



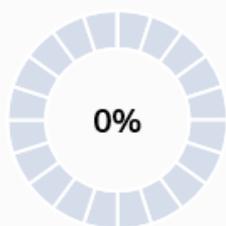
8) Espírito de oportunidade



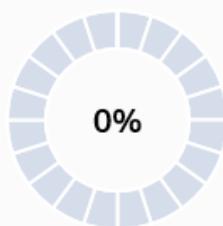
9) Espírito inovador



10) Confiança



11) Resiliência e adaptabilidade



Questionário 2

Teste de Belbin - Papel em trabalhos de equipa

Este questionário é composto por 7 (sete) partes. Em cada parte deverá distribuir um total de 10 (dez) pontos entre as afirmações que acredita descreverem melhor os seus comportamentos, opiniões ou pensamentos em situações de trabalho em equipa. Esta distribuição pode ser feita de diferentes formas, em caso extremo pode aplicar os 10 pontos em uma única afirmação sendo que, neste caso, não poderá distribuir mais pontos para as restantes afirmações. Não existem respostas "certas" ou "erradas" pelo que deverá ser o mais sincero(a) e honesto(a) possível nas suas escolhas.



Pontos restantes

10

PARTE 1 - Como posso contribuir em trabalhos de equipa?

Consigo identificar de forma rápida oportunidades e tirar vantagem das mesmas.	0
Consigo trabalhar bem com diferentes tipos de pessoas.	0
Consigo identificar o que é realista e que provavelmente funcionará.	0
Considero que o facto de atingir os objetivos deve-se, em grande parte, à minha eficácia pessoal.	0
Considero que tenho a habilidade de empoderar e motivar as pessoas sempre que deteto que estas têm valor para contribuir para as atividades do grupo.	0
A experiência e o conhecimento técnico são o meu maior ativo.	0
Consigo introduzir argumentos válidos como forma de encontrar caminhos alternativos sem proceder à manipulação ou ao preconceito.	0
Produzir ideias é um dos meus talentos naturais.	0
Estou disposto(a) a enfrentar temporariamente a impopularidade se isso conduzir a resultados que valham a pena.	0

Pontos restantes

10

PARTE 2 - O meu insucesso em trabalhos de equipa pode dever-se a:

Não me sinto à vontade a menos que as reuniões sejam bem estruturadas, controladas e geralmente bem conduzidas.	0
As minhas perspetivas e opiniões são bastante objetivas o que dificulta a minha participação imediata e entusiasta com os colegas.	0
Acho difícil tomar uma posição de liderança, talvez porque sou muito sensível à atmosfera do grupo.	0
Sou capaz de me envolver demasiado com ideias que me ocorrem e, conseqüentemente, perder a noção do que está a acontecer.	0
Os meus colegas tendem a ver-me como uma pessoa que se preocupa demasiado com os detalhes e com a possibilidade de que as coisas possam dar errado.	0

Por vezes sou visto como uma pessoa autoritária e intensa.	0
Tendo a ser generoso(a) com pessoas que têm um ponto de vista válido e que ainda não tiveram oportunidade de o expor.	0
Sou relutante a contribuir em discussões, a menos que o assunto em questão esteja inserido numa área que domine.	0
Tenho a tendência de falar demasiado quando o grupo começa a ter novas ideias.	0

	Pontos restantes
PARTE 3 - Quando estou envolvido(a) em projetos com outras pessoas...	10
Tenho a certeza que irei contribuir com algo original.	0
A minha vigilância geral evita que sejam cometidos omissões ou erros descuidados.	0
Tenho aptidão para influenciar as pessoas sem pressioná-las.	0
Fico ansioso(a) para procurar e contribuir com as últimas novidades e desenvolvimentos do tema em questão.	0
Tento manter sempre o meu senso de profissionalismo.	0
Acredito que a minha capacidade de julgamento pode ajudar a tomar as decisões corretas.	0
Estou sempre pronto para apoiar uma boa sugestão de acordo com o interesse comum do grupo.	0
Faço pressão para que a reunião seja eficiente e que não se desvie do objetivo principal.	0
Só fico descansado(a) quando vejo que o trabalho está organizado.	0

	Pontos restantes
PARTE 4 - A minha abordagem em trabalho de equipa é a seguinte:	10
Tenho um interesse genuíno por conhecer melhor os meus colegas.	0
Apesar de estar interessado(a) em ouvir todas as opiniões, não hesito em agir assim que uma decisão é tomada.	0
Não fico relutante em desafiar as opiniões dos outros ou ter uma visão minoritária.	0
Acredito que tenho talento para fazer as coisas funcionarem assim que um plano é colocado em ação.	0
Tenho a tendência de evitar o óbvio e apoiar-me no inesperado.	0
Estou pronto(a) para fazer uso de contactos exteriores ao próprio grupo.	0
Apresento sempre um toque de perfeccionismo em qualquer trabalho que faço.	0

Normalmente, consigo encontrar argumentos para refutar afirmações desagradáveis e prejudiciais ao ambiente da equipa.	0
Normalmente, contribuo apenas quando domino o tema de que estou a falar.	0

PARTE 5 - Sinto-me satisfeito(a) com o trabalho porque:

Pontos restantes

10

Gosto de analisar situações e avaliar todas as opções possíveis.	0
Acredito que posso utilizar as minhas qualificações e conhecimentos para obter resultados.	0
Gosto de debater-me com novas temáticas e assuntos que permitem ampliar o meu nível de conhecimento e imaginação.	0
Fico realizado(a) quando posso estar totalmente focado com uma tarefa específica.	0
Gosto de encontrar soluções práticas para os problemas.	0
Gosto de promover boas relações no trabalho de equipa.	0
Tenho a possibilidade de conhecer pessoas que podem ter algo novo para oferecer.	0
Tenho a possibilidade de conduzir as pessoas a agirem para um plano de ação necessário.	0
Consigo ter uma forte influência nas tomadas de decisão.	0

PARTE 6 - Se de repente me for atribuída uma tarefa difícil com prazos limitados e pessoas desconhecidas...

Pontos restantes

10

Tento ler e pesquisar o máximo possível sobre o assunto / tema em questão.	0
Mantenho uma posição rígida e focada, independentemente das pressões.	0
Tento abrir um espaço que promova a discussão com o objetivo de estimular novas ideias e conseguir definir um plano de ação.	0
Acredito que manteria a calma e a capacidade de pensar de forma correta.	0
Procurava uma maneira de reduzir o tamanho da tarefa através da atribuição de diferentes responsabilidades pelos indivíduos.	0
Tento afastar-me do grupo para pensar no assunto.	0
Estou preparado para assumir uma posição de liderança no caso de sentir que não está a haver progressos.	0
O meu sentido de urgência faria com que o grupo não se atrasasse.	0
Estaria pronto(a) para trabalhar com a pessoa que demonstrasse a abordagem mais positiva.	0

PARTE 7 - No caso de ser confrontado(a) com problemas decorrentes do trabalho em equipa...

Pontos restantes
10

Estou apto(a) para mostrar a minha impaciência com aqueles que estão a obstruir o progresso.	0
Hesito em expressar os meus pontos de vista quando sou confrontado(a) com oposições fortes.	0
Sinto que estou a desperdiçar tempo e que faria melhor sozinho(a).	0
Tenho a tendência de atribuir aos outros as tarefas que sinto maior dificuldade.	0
Fico entediado(a) com bastante facilidade e, por isso, preciso de trabalhar com pessoas estimulantes que me façam despertar.	0
O meu desejo em garantir que o trabalho seja realizado corretamente pode atrasar o processo.	0
Os meus colegas podem criticar-me por ser muito analítico e pouco intuitivo.	0
Acho difícil começar, a menos que os objetivos sejam claros.	0
Por vezes, tenho dificuldade em exprimir e esclarecer pontos complexos que me ocorrem.	0

Questionário 2 - Resultados



Papéis	Definição
Coordenador	Possui um elevado nível de maturidade emocional, confiança e disciplina. Clarifica os objetivos, sabe delegar e promove a tomada de decisões.
Líder Funcional	Possui uma personalidade dominante, é dinâmico e lida bem com a pressão. É energético, impaciente e motiva o grupo para a realização dos objetivos.

Criativo	Possui um elevado nível de criatividade assumindo uma posição dominante do ponto de vista intelectual. Resolve problemas complexos, mas geralmente preocupa-se pouco com os detalhes.
Investigador de recursos	Elemento extrovertido, popular e sociável. Revela uma excelente capacidade em recolher novos contactos e ideias, estabelecendo facilmente ligações entre o grupo e o exterior.
Avaliador	Possui um elevado nível de inteligência analítica. Revela capacidades para avaliar minuciosamente as ideias e os argumentos através de raciocínios estruturados e estratégicos.
Implementador	Elemento pragmático, capaz de transformar as ideias em planos com prazos. É metódico no que diz respeito à qualidade do trabalho e revela um elevado nível de objetividade e determinação.
Companheiro de equipa	Elemento bastante cooperativo, emocionalmente estável e sempre disponível para prestar apoio aos outros membros do grupo. Sabe ouvir e geralmente evita o conflito.
Aperfeiçoador	Elemento meticuloso e ansioso. Procura manter a atenção do grupo para o cumprimento dos prazos e verifica todos os detalhes.
Especialista	Elemento dedicado e motivado. Fornece o conhecimento e as competências necessárias para a realização das tarefas.

Anexo C – Respostas das entrevistas realizadas

Pergunta	Respostas
<p>Como se identifica como pessoa? Quais as características pessoais que considera serem mais importantes para a sua empresa?</p>	Organização, criatividade e persistência.
	Identifico-me como alguém orientada para pessoas e quer sempre desenvolver-se e ajudar os outros a desenvolverem-se de forma genuína. Considero as mais importantes a determinação, resiliência, ousadia e confiança.
	Organizada, determinada, ambiciosa, persistente, multifunções, flexível, lidar bem com a mudança...
	Analítico e criativo.
	Criativa, trabalhadora, visionária, inteligente, simpática e autêntica. A nossa empresa é única, especial, inteligente, criativa, forte, resistente, pensadora, animada e com uma enorme vontade de ajudar os outros.
	Empreendedora, criativa, não conformista.
	Empreendedor. Gosto de resolver os problemas. Gosto de pensar sobre novas soluções/produtos.
	Perseverante, empático, criativo, atento e inconformado.
	Uma pessoa simples, como todos os outros. Creio que o mais importante a nível pessoal é ter uma visão a longo prazo e sobretudo baseada em dados, não em crenças (perspetiva analítica).
Atenção aos detalhes e cuidado com os hóspedes.	
<p>Como surgiu a ideia de se tornar empreendedor(a)?</p>	Na tese de mestrado.
	Foi um processo gradual! Queria criar uma empresa há algum tempo, mas faltavam os condimentos ideias, os quais fui bebendo de organizações fora de Portugal e percebi que essa(s) abordagem(ns) tinham de chegar a Portugal.
	Sempre quis ter o meu próprio negócio e decidi empreender quando deixei de ver potencial de crescimento na empresa onde estava, não fazia o que adoro fazer e queria ter mais liberdade de horários.
	Sempre foi um sonho. Ter a minha liberdade.
	Desde que pequena que tenho o sonho de ajudar pessoas, juntei o útil ao agradável e criei a minha primeira empresa. Tive esta ideia desde de que me lembro de começar a pensar.
	Necessidade de expressar criatividade de uma forma “rentável”.
	Gosto de pensar e criar novos negócios.
Tive a vontade de preencher um espaço que sabia que não estava ocupado, o da produção de informação por jovens e para jovens.	

	<p>Desde que comecei a trabalhar, o meu objetivo foi sempre aprender para um dia mais tarde, já com conhecimentos consolidados, poder ter o meu próprio negócio. Tentei sempre ir para instituições que me proporcionassem a liberdade de errar e aprender com isso, não olhando para salários, mas sim para o conhecimento que poderia extrair dessas experiências profissionais.</p>
	<p>Foi um caminho gradual primeiro trabalhava como prestadora de serviços e depois resolvi abrir uma empresa.</p>
Como identifica as oportunidades?	<p>Através de necessidades sentidas, que faltam no mercado. E estudo de mercado.</p>
	<p>Dentro do que faço a maioria das oportunidades não são visíveis por isso elas são identificadas através do contacto direto com as pessoas.</p>
	<p>Sou uma pessoa cheia de ideias. E quando as tenho começo a testar com a minha rede de contactos mais próxima: amigos, familiares, ex-colegas... e depois passo para o teste nas redes sociais.</p>
	<p>Testar, testar, testar.</p>
	<p>Analiso regularmente o mercado, leio imenso e faço chamadas de partilha todas as semanas.</p>
	<p>Nem sempre são fáceis de identificar, geralmente vamos dando alguns “saltos de fé”. Aprendemos com os que correm mal e os que efetivamente correm bem ajudam-nos a identificar oportunidades no futuro por semelhança. Falar com pessoas com mais experiência ajuda sempre sem dúvida.</p>
	<p>Leio muito. Vejo o que se passa lá fora. Ouço os meus clientes. Vejo as dores que tenho em determinada situação.</p>
	<p>Tento perceber aquilo que ainda não está a ser feito e que nós podemos fazer bem, de forma melhor e diferente.</p>
	<p>Sobretudo através da análise da concorrência e do mercado.</p>
	<p>Pesquisando. Pesquisa é fundamental.</p>
Como lida com o fracasso?	<p>Vai-se aprendendo! É preciso digerir, aprender com os erros, e voltar com mais força.</p>
	<p>Quando algo corre mal, num primeiro momento é algo que marca emocionalmente de forma negativa. Quem diga o contrário está a mentir. O segredo está em como depois desse primeiro momento reagimos e olhamos para o fracasso, e aí levanto-me rápido... com calma olho para o que se pode melhorar e levo as lições para o futuro com mais força ainda!</p>
	<p>É todo um processo. Estou a aprender a lidar. Tento tirar aprendizagens de todos os fracassos e criar mecanismos para eles não voltarem a acontecer.</p>
	<p>Faz parte do progresso.</p>
	<p>Primeiro percebo o fracasso, depois vejo o porquê, como não voltar a fazê-lo e como fazer melhor da próxima vez. Anoto todo num caderno.</p>

	<p>Fracassar é sempre negativo, e sendo uma marca/empresa o fracasso é visto de uma forma muito pessoal. Geralmente preciso de distanciar-me desse papel de fundadora para conseguir ver com mais clareza soluções para o fracasso ou novos planos.</p>
	<p>É natural. Faz parte de alguém que está a fazer as coisas de forma diferente.</p>
	<p>Aceitando-o rapidamente e partindo a seguir para novas tentativas.</p>
	<p>De forma natural. Todos os dias erramos e todos os dias acertamos. É bom errar, porque errar transforma-se em conhecimento posteriormente.</p>
	<p>Tento ao máximo adaptar-me com os erros.</p>
<p>Que importância dá às relações internas e externas da empresa? Quais os intervenientes que considera serem mais importantes (ex: fornecedores, clientes, parceiros, investidores, etc)?</p>	<p>Clientes são o mais importante. São eles que temos de satisfazer e manter satisfeitos para continuarmos a ter um negócio. Também é muito importante ter os melhores fornecedores que funcionam como parceiros, para que toda a operação corra bem.</p>
	<p>Todos são fundamentais! As relações de qualquer tipo são cruciais para o crescimento numa organização, nada é profícuo sem ligações de confiança.</p>
	<p>Muito importante!!! As pessoas que nos rodeiam são essenciais. Os clientes e "seguidores", que podem estar no caminho de ser clientes.</p>
	<p>Fazem todos parte do ecossistema. De qualquer forma, focamos mais no utilizador. Queremos ser os líderes de opinião de determinada temática e depois os clientes chegarão até nós.</p>
	<p>A forma como comunicamos e principalmente como ouvimos os outros ajuda a estruturar um sistema forte e de confiança à nossa volta.</p>
	<p>Os clientes são essenciais, mas é em outros empreendedores com marcas próprias que encontro a minha maior inspiração.</p>
	<p>Os colaboradores são os mais importantes. A seguir clientes e parceiros.</p>
	<p>No nosso caso em primeiro lugar estão os colaboradores, que mantêm o projeto funcional e dedicam o seu tempo e capacidades para que ele aconteça, mas também os leitores, que são quem nos motiva a continuar, e os parceiros e clientes.</p>
	<p>Todos os intervenientes são nossos parceiros. Não adotamos uma postura de subserviência, porque apesar de ser verdade que os clientes nos pagam, nem nós ganhamos sem eles, como eles também não ganham sem nós. É tudo uma questão de clareza, confiança, e trabalho em conjunto.</p>
	<p>Todos são importantes.</p>
<p>Considera-se um(a) líder? O que o(a) diferencia das outras pessoas?</p>	<p>Sim. Saber lidar com pessoas de diferentes culturas, educação e ambição. É preciso saber ouvir para saber guiar.</p>
	<p>Sim! A vontade genuína de ouvir o outro, compreender o seu lado e dar espaço para a sua individualidade.</p>

	<p>Considero. Sou extremamente organizada e delinear estratégias e caminhos para tudo.</p> <p>Sim. Não ter medo de falhar, apesar de também me deixar frustrado quando falhamos. É principalmente, não ter receio de arriscar.</p> <p>Não é que seja diferente, é simplesmente que não espero que me digam que o sou.</p> <p>Tenho apetências para tal mas sinto que ainda não as desenvolvi.</p> <p>Considero-me um líder. Gosto de tomar decisões, gosto de co liderar o processo.</p> <p>Sim. A vontade de liderar e a disponibilidade para assumir essa responsabilidade.</p> <p>Não me considero diferente de ninguém. Somos 4 a liderar a nossa empresa, todos com a mesma quota, todos a fazerem o mesmo, com todos a perceberem que o fracasso de um é o fracasso do outro, e que o sucesso de um é o sucesso do outro.</p> <p>Perseverança.</p>
<p>O que lhe dá mais prazer no processo de empreender?</p>	<p>Criar de novo. O desafio de delinear todo um projeto e executar.</p> <p>Trazer algo que as pessoas indiquem: "Uau isso realmente é diferente de tudo o resto e faz-me todo o sentido".</p> <p>Fazer os meus próprios horários, ser livre, fazer o que amo fazer e o orgulho de ver o caminho que estou a percorrer.</p> <p>Montar o marketing. Pensar num produto e definir como promovê-lo.</p> <p>A oportunidade de ajudar os outros e de aprender todos os dias MUITAS coisas novas.</p> <p>Criar.</p> <p>O criar negócios diferentes.</p> <p>A criação de novas ideias e projetos.</p> <p>Saber que as coisas acontecem de facto por trabalho 100% nosso, e não através da ideia de outros.</p> <p>A satisfação dos clientes.</p>
<p>Qual considera ser o fator mais importante para o sucesso da sua empresa?</p>	<p>As pessoas. São quem tem o contacto final com o cliente, e fazem toda a diferença para a satisfação do mesmo.</p> <p>Foco no desenvolvimento contínuo (pessoas, produtos, processos)</p>

	Planeamento.
	Testar, testar, testar.
	A minha equipa e a sua força.
	Proximidade ao cliente e inovação constante.
	Fazer algo diferenciador de forma mais simples.
	Autenticidade.
	A amizade. Sem um bom ambiente de trabalho, a rotação das pessoas é inevitável. E isso é mau, porque o carimbo pessoal de cada pessoa está presente em cada ação. E ninguém é igual a outro. Sempre disseram que não se deve fazer negócios com amigos. Na minha opinião, deve-se escolher os amigos certos.
	Atenção ao detalhe.