



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

O que faz mover o Empreendedorismo Sénior: processo e fatores de influência

Isabel Cristina Costa de Almeida Gomes

Doutoramento em Gestão,  
na especialidade em Estratégia e Empreendedorismo

Orientadores:

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Virgínia Trigo, Professora Emérita,  
ISCTE-IUL

Prof. Doutor Álvaro Rosa, Professor Associado,  
ISCTE-IUL

Dezembro, 2020



BUSINESS  
SCHOOL

---

ISCTE Business School

O que faz mover o Empreendedorismo Sênior: processo e fatores de influência

Isabel Cristina Costa de Almeida Gomes

Doutoramento em Gestão,  
na especialidade em Estratégia e Empreendedorismo

Orientadores:

Prof<sup>a</sup>. Doutora Virgínia Trigo, Professora Emérita,  
ISCTE-IUL

Prof. Doutor Álvaro Rosa, Professor Associado,  
ISCTE-IUL

Dezembro, 2020



BUSINESS  
SCHOOL

---

ISCTE Business School

O que faz mover o Empreendedorismo Sénior: processo e fatores de influência

Isabel Cristina Costa de Almeida Gomes

Doutoramento em Gestão,  
na especialidade em Estratégia e Empreendedorismo

Júri:

Doutora Susana Marques, Professora Associada, ISCTE-IUL  
Doutora Maria José Madeira, Professora Auxiliar c/ Agregação, UBI  
Doutor José Moleiro, Professor Coordenador, ISCAL-IPL  
Doutora Ana Naia, Professora Auxiliar, FMH-UTL  
Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar, ISCTE-IUL

Dezembro, 2020



*À boa inquietude.*



## Agradecimento

Esta tese não teria sido possível sem a colaboração de diversas pessoas e entidades, a quem gostaria de dedicar algumas palavras de agradecimento.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus orientadores, Prof<sup>a</sup>. Doutora Virgínia Trigo e Prof. Doutor Álvaro Rosa, que desde o início acreditaram em mim e nas minhas capacidades para desenvolver este projeto que, não tendo sido isento de dificuldades e iterações filosóficas ao longo do caminho, sempre contou com o seu suporte e as suas palavras de incentivo. Foi para mim um privilégio poder beber da sua sabedoria, sempre em tom cordial e de partilha. Obrigada.

Agradeço também a todos os empreendedores sénior que dedicaram uma parte do seu tempo a este trabalho e que, dessa forma, deixaram um importante contributo para alargar um pouco mais as fronteiras do conhecimento, e um legado para gerações futuras de cientistas e empreendedores.

Ao CEC – Conselho Empresarial do Centro, na pessoa do seu Presidente, Eng. José Couto, o meu muito obrigada pelo apoio institucional e pessoal dispensados para a condução desta investigação.

Aos meus colegas e amigos, quero agradecer a contribuição para um ativo intangível importantíssimo para o cumprir deste objetivo - a motivação - através das suas palavras de reforço ao longo destes anos. Em particular, Vera Cunha, Trayana Tankova e Isabel Sá, pelas opiniões construtivas, o meu sentido obrigada.

E, finalmente, agradeço à minha família, um ecossistema de fraternidade que considero único, destacando os meus pilares:

- Manuel e Cristina, meus pais, que me apoiam incondicionalmente em todas as fases da minha vida, e cujo contributo para a minha integridade enquanto pessoa não consigo descrever por palavras;
- Tiago, meu irmão, pelo seu humor e compreensão que tornam cada momento melhor;
- Olga, minha sogra, pelo suporte, carinho e atenção permanentes;
- João, meu companheiro de vida, pelo apoio inquestionado e paciência durante todo o processo, reforçando o sentido do que é uma verdadeira parceria. Obrigada.
- Miguel e Maria, meus filhos, que nasceram e cresceram em paralelo com este trabalho, e a quem subtraí muitas horas de atenção e acompanhamento. Pelo amor que me transmitem pelo vosso olhar, o meu eterno Obrigada.



## Resumo

O envelhecimento da população tem alimentado o debate em torno dos atuais modelos sociais e económicos. O empreendedorismo sénior tem ganho destaque político e científico, enquanto opção para o prolongamento da vida ativa dos cidadãos.

O objetivo deste trabalho é perceber quais os fatores que influenciam o processo de escolha pelo empreendedorismo em pessoas com mais de 50 anos. Pretendia-se compreender as motivações, e as condições associadas ao processo, incluindo aspetos como o histórico de carreira, a forma de fazer negócio e o contexto.

Os dados, recolhidos através de um inquérito *on-line* e de entrevistas junto de um grupo de empreendedores sénior em Portugal, revelaram que os fatores intrínsecos (*pull*) são mais importantes do que os extrínsecos neste processo. A busca pela satisfação pessoal, o sentido de responsabilidade social, e o desejo de criação, são os ‘motores’ motivacionais do(a) empreendedor(a) sénior que, por esta via, descobre um novo propósito de vida.

A experiência em grandes organizações revelou-se preponderante para a aquisição de valências e de uma cultura de desafio, determinantes para uma transição empreendedora, sendo que o capital humano se revelou importante para redução do risco e geração de oportunidades. No geral, os empreendedores sénior têm elevados níveis de autoconfiança e foco, expectativa de crescimento e vontade de adotar novas tecnologias nos seus negócios, assim como um forte sentido ético. Confirmaram-se as influências das redes no crescimento das empresas.

Há, portanto, evidências, de que pelo menos uma fração dos empreendedores mais velhos pode dar um importante contributo para a economia.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Empreendedorismo Sénior

JEL: L26 Entrepreneurship, L25 Firm Performance, J14 Economics of the Elderly, M13 New Firms



## Abstract

The aging of the population has fuelled the debate around current social and economic models. Senior entrepreneurship has gained political and scientific prominence, as an option for prolonging the active life of citizens.

The objective of this work is to understand which factors influence the process of choosing entrepreneurship in people over 50 years old. It was intended to acknowledge the motivations, and the conditions associated with the process, including aspects such as career history, the way of doing business and the context.

The data, collected through an on-line survey and interviews with a group of senior entrepreneurs in Portugal, revealed that intrinsic factors (pull) are more important than extrinsic in this process. The search for personal satisfaction, the sense of social responsibility, and the desire to create, are the motivational 'drivers' of senior entrepreneurs that hence discover a new purpose in life.

The experience in large organizations proved to be preponderant for the acquisition of skills and a culture of permanent challenge, that are determinant for an entrepreneurial transition, as well as human capital revealed its importance for reducing risk and generating opportunities. Overall, senior entrepreneurs have high levels of self-confidence and focus, expectations for growth, and a willingness to adopt new technologies in their businesses, as well as a strong ethical sense. The influence of networks for company growth was confirmed.

There is, therefore, evidence that at least a fraction of older entrepreneurs can make an important contribution to the economy.

Keywords: Entrepreneurship, Senior Entrepreneurship

JEL: L26 Entrepreneurship, L25 Firm Performance, J14 Economics of the Elderly, M13 New Firms



# Índice

Agradecimento .....	i
Resumo .....	iii
Abstract .....	v
Índice .....	vii
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas.....	xiii
Lista de Abreviaturas.....	xvii
Capítulo 1 . Introdução.....	1
1.1. Motivação e Enquadramento.....	1
1.2. Significância Teórica e Prática .....	2
1.3. Metodologia e Conteúdo.....	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura .....	5
2.1. O Empreendedorismo como fator de desenvolvimento.....	5
2.1.1. Evolução do conceito de empreendedorismo.....	5
2.1.2. Importância do empreendedorismo para a economia e sociedade .....	7
2.1.3. Um jogo (apenas) para os mais jovens? .....	9
2.2. Empreendedorismo sénior: porquê agora? .....	10
2.2.1. Estatísticas gerais sobre envelhecimento .....	10
2.2.2. O fator 'idadismo', ou de discriminação face à idade .....	11
2.2.3. Sustentabilidade dos sistemas de segurança social .....	12
2.2.4. Envelhecimento ativo: alterar a perspetiva sobre a reforma.....	14
2.2.5. Empreendedorismo sénior: uma das soluções?.....	16
2.3. Empreendedorismo sénior: percurso de investigação.....	17
2.3.1. Interesse recente mas crescente.....	17
2.3.2. Enquadramento em Portugal, e evidências internacionais.....	18
2.3.3. Contribuição económica.....	19
2.3.4. Iniciativas de promoção do empreendedorismo sénior.....	21
2.3.5. Empreendedor sénior - conceito .....	22
2.3.6. Empreendedor sénior – processo de decisão/transição .....	23
2.4. Variáveis em estudo .....	25
2.4.1. Motivações <i>Push</i> e <i>Pull</i> .....	25
2.4.2. Capital Humano .....	28

2.4.3.	O Empreendedor / Forma de Fazer Negócio.....	29
2.4.4.	A Empresa / Desempenho .....	30
2.4.5.	O contexto e a sua influência no empreendedorismo sénior .....	32
2.5.	Revisão da Literatura - Conclusão .....	36
Capítulo 3.	Metodologia.....	43
3.1.	Enquadramento.....	43
3.2.	Métodos de Investigação selecionados.....	45
3.3.	Recolha de dados.....	50
3.3.1.	População e amostra .....	50
3.3.2.	Principais fatores a analisar.....	53
3.3.3.	Análise global à base de dados.....	54
3.3.4.	Inquérito on-line.....	55
3.3.5.	Entrevistas semiestruturadas.....	56
3.4.	Fiabilidade e Validade.....	58
Capítulo 4.	Resultados e Análise .....	59
4.1.	Inquérito – Implementação e Respostas Obtidas .....	59
4.1.1.	Motivações para a criação da empresa.....	61
4.1.2.	Capital Humano .....	66
4.1.3.	O(A) Empreendedor(a) .....	69
4.1.4.	A Empresa.....	74
4.1.5.	Contexto/Recursos Extrínsecos .....	82
4.1.6.	Recursos Intrínsecos vs Extrínsecos .....	85
4.1.7.	Inferências e novas questões .....	89
4.2.	Entrevistas .....	90
4.2.1.	Motivações para empreender .....	95
4.2.2.	Capital Humano .....	105
4.2.3.	O(A) Empreendedor(a) Sénior – Caracterização .....	113
4.2.4.	O(A) Empreendedor(a) Sénior – O que valoriza .....	118
4.2.5.	A Empresa.....	123
4.2.6.	Contexto/Recursos extrínsecos.....	124
4.3.	Uma proposta de compreensão do Empreendedorismo Sénior.....	130
Capítulo 5.	Conclusões .....	133
Referências Bibliográficas	.....	139
Anexo A – Detalhe do processo de tentativa de recolha de dados de empreendedores sénior em Portugal .....		149

Anexo B – Composição do questionário <i>on-line</i> .....	153
Anexo C – Entrevistas semi-estruturadas: Enquadramento ao(à) entrevistado(a) e Guião de Entrevista .....	161
Anexo D – Análise aos resultados das entrevistas: mostra da ferramenta utilizada para organização da informação recolhida, com alguns excertos de cada entrevistado.....	171



## Índice de Figuras

Figura 2.1 - Índice de Envelhecimento em Portugal e em outros países da Europa (fonte: PORDATA (2020a)) .....	11
Figura 2.2 - Critérios que podem desfavorecer um candidato num processo de recrutamento (fonte: Special Eurobarometer 493: Discrimination in the EU (2019) .....	12
Figura 2.3 – Taxa (%) de autoemprego por país da OCDE e por grupo etário, média 2009-2011 (fonte: OECD (2013)) .....	18
Figura 2.4 - Relação entre o empreendedor, o contexto e o sucesso empresarial (fonte: Bosma et al. (2000)) .....	32
Figura 2.5 - Relação entre capital social, capital humano e empreendedor nascente (fonte: Davidsson & Honig (2003)) .....	35
Figura 3.1 - O Ciclo de Investigação Indutivo-Dedutivo (Teddle & Tashakkori, 2009c, p27). .....	48
Figura 3.2 - Desenho da metodologia de investigação utilizada no presente estudo; adaptação de Teddle & Tashakkori (2009d)) .....	49
Figura 4.1 - Conteúdo do e-mail de disseminação do inquérito .....	60
Figura 4.2 - Primeira pergunta do questionário .....	60
Figura 4.3 – Anos de experiência na área de negócio da empresa (em número e percentagem de respostas) .....	67
Figura 4.4 – Anos de experiência na área de gestão (em número e percentagem de respostas) .....	67
Figura 4.5 – Anos de experiência como empregado(a) por conta de outrem (em número e percentagem de respostas) .....	68
Figura 4.6 – Anos de experiência como empresário(a) (em número e percentagem de respostas) ....	68
Figura 4.7 - Distribuição dos respondentes por faixa etária .....	69
Figura 4.8 - Distribuição dos respondentes por género .....	69
Figura 4.9 - Distribuição dos respondentes por habilitações académicas .....	70
Figura 4.10 - Distribuição dos respondentes por área de formação .....	70
Figura 4.11 - Distribuição dos respondentes por dedicação à atual empresa .....	72
Figura 4.12 – Respostas à pergunta ‘Detém atualmente participações de capital em mais do que uma empresa?’ .....	72
Figura 4.13 – Respostas à pergunta ‘Para além desta, já tinha sido sócio de alguma outra empresa no passado?’ .....	72
Figura 4.14 - Distribuição das respostas pelo ano de constituição da mais recente empresa .....	74

Figura 4.15 - Distribuição geográfica da sede da empresa pelos distritos da Região Centro de Portugal .....	75
Figura 4.16 – Setores de atividade das empresas detidas pelos respondentes.....	76
Figura 4.17 - Distribuição dos respondentes por vendas em mercados externos.....	76
Figura 4.18 - Distribuição dos respondentes pelos mercados externos nos quais realizam vendas ....	77
Figura 4.19 - Distribuição dos respondentes por percentagem do total de vendas ao exterior .....	77
Figura 4.20 - Distribuição dos respondentes por número de pessoas individuais que constituem a sociedade.....	78
Figura 4.21 - Distribuição dos respondentes por número de pessoas coletivas que constituem a sociedade.....	78
Figura 4.22 – Situação das empresas face ao crescimento, nos exercícios imediatamente anteriores ao questionários.....	81
Figura 4.23 – Resultados das médias das pontuações atribuídas às ‘Motivações Intrínsecas’ e às ‘Motivações Extrínsecas’, por setor de atividade da empresa criada pelo(a) empreendedor(a) sénior .....	88
Figura 4.24 - Ordem decrescente do número de referências acerca da influência positiva no empreendedorismo sénior, por tipo de variável .....	95
Figura 4.25 – Proposta de modelo de motivação para o empreendedorismo sénior: antes e após a formação da empresa .....	104
Figura 4.26 - Proposta de modelo concetual da transição para o empreendedorismo sénior - SEW.	131
Figura B.1 - Página 1 do questionário.....	153
Figura B.2 - Página 2 do questionário.....	153
Figura B.3 - Página 3 do questionário.....	154
Figura B.4 - Página 4 do questionário (parte 1).....	155
Figura B.5 - Página 4 do questionário (parte 2).....	155
Figura B.6 - Página 5 do questionário.....	156
Figura B.7 - Página 6 do questionário.....	157
Figura B.8 - Página 7 do questionário.....	158
Figura B.9 - Página 9 do questionário.....	159
Figura B.10 - Página 10 do questionário .....	159

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Evolução da média de idades de reforma em Portugal (fonte: PORDATA (2020d, 2020e)) .....	15
Tabela 2.2 – Evolução da esperança média de vida aos 65 anos, e projeção futura (fonte: European Commission (2018)) .....	15
Tabela 2.3 - Súmula dos fatores que podem influenciam a entrada no empreendedorismo por parte dos mais velhos, com base na literatura.....	39
Tabela 3.1 - Métodos de seleção da amostra utilizados.....	52
Tabela 3.2 – Caracterização do empreendedor sénior: variáveis medidas no inquérito quantitativo aos empresários, quanto aos recursos disponíveis no momento do arranque da empresa .....	53
Tabela 3.3 - Número de empresas na Região Centro (NUTS III): comparativo entre os dados do INE & da base de dados do CEC cedida para o presente estudo .....	54
Tabela 3.4 - Lista de entrevistados, e alguns dados de enquadramento.....	57
Tabela 4.1 – Motivações para criar a empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados.....	62
Tabela 4.2 – Motivações para criar a empresa após os 50 anos de idade: resultados da Análise de Componentes Principais.....	65
Tabela 4.3 - Distribuição dos respondentes pela expectativa de crescimento do número de colaboradores.....	68
Tabela 4.4 - Importância do acesso ao financiamento para criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados.....	72
Tabela 4.5 – Facilidade em obter capital inicial para criar a empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados.....	73
Tabela 4.6 – Tipo de financiamento utilizado para a criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados.....	73
Tabela 4.7 – Fontes de financiamento utilizado para a criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados.....	74
Tabela 4.8 - Distribuição dos respondentes pelos mercados externos nos quais realizam vendas .....	77
Tabela 4.9 - Análise ao crescimento entre os anos 2013 e 2015, no que diz respeito às variáveis Lucro, Vendas e Número de Colaboradores .....	79
Tabela 4.10 – Racional associado para aferição do sucesso empresarial .....	81
Tabela 4.11 – Ponderação atribuída a cada uma das subvariáveis, para para aferição do sucesso empresarial.....	81

Tabela 4.12 – Situação das empresas face ao crescimento, nos exercícios imediatamente anteriores ao questionários - análise de sensibilidade.....	82
Tabela 4.13 – Importância das Redes de Contactos para criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados.....	83
Tabela 4.14 – Importância de vários tipos de infraestruturas para criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados.....	83
Tabela 4.15 – Importância dos serviços de apoio para criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados.....	84
Tabela 4.16 – Importância das políticas de apoio para criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados.....	85
Tabela 4.17 – Resultados do Teste T para duas amostras emparelhadas para médias dos valores atribuídos aos ‘Recursos Intrínsecos’ e aos ‘Recursos Extrínsecos’ .....	86
Tabela 4.18 – Resultados do Teste T para duas amostras independentes para médias dos valores atribuídos aos ‘Recursos Intrínsecos’ e aos ‘Recursos Extrínsecos’: análise às médias atribuídas pelos grupos Feminino e Masculino .....	87
Tabela 4.19 – Análise aos resultados das entrevistas: codificação e quantificação dos dados qualitativos recolhidos, relativamente aos ‘Recursos Intrínsecos’, ordenados por ordem decrescente. ....	92
Tabela 4.20 – Análise aos resultados das entrevistas: codificação e quantificação dos dados qualitativos recolhidos, relativamente aos ‘Recursos Extrínsecos’, ordenados por ordem decrescente. ....	93
Tabela 4.21 – Análise aos resultados das entrevistas: codificação e quantificação dos dados qualitativos recolhidos, relativamente à Caracterização do(a) Empreendedor(a), ordenados por ordem decrescente. ....	93
Tabela 4.22 – Análise aos resultados das entrevistas: codificação e quantificação dos dados qualitativos recolhidos, relativamente a ‘O(A) Empreendedor(a) - Valores’ ordenados por ordem decrescente. ....	94
Tabela 4.23 – Análise aos resultados das entrevistas: codificação e quantificação dos dados qualitativos recolhidos, segmentados por ‘A Empresa’, ordenados por ordem decrescente.....	94
Tabela 4.24 – Análise aos resultados das entrevistas: contabilização dos dados de ‘Motivações para Empreender’ recolhidos nas entrevistas (da Tabela 4.19), à luz dos fatores identificados na análise quantitativa (v. Tabela 4.2). ....	95
Tabela 4.25 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Desejo de Criação’..	97
Tabela 4.26 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Responsabilidade Social’. ....	99

Tabela 4.27 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Satisfação Pessoal’.	101
Tabela 4.28 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Uma Nova Vida’....	103
Tabela 4.29 – Análise aos resultados das entrevistas: contabilização dos dados de ‘Percurso Profissional’ recolhidos nas entrevistas (da Tabela 4.19), agrupados por áreas relevantes .....	105
Tabela 4.30 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Conhecimento da área técnica/do sector’ .....	106
Tabela 4.31 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Experiência em Gestão. ....	108
Tabela 4.32 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Experiência em grandes organizações’ .....	109
Tabela 4.33 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Experiência em funções de liderança’ .....	111
Tabela 4.34 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Experiência em inovação e desenvolvimento’ .....	112
Tabela 4.35 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Atitude face ao risco’.	114
Tabela 4.36 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Ambição e foco’. ..	114
Tabela 4.37 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Fatores ligados à idade’ .....	115
Tabela 4.38 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Autoconhecimento’.	116
Tabela 4.39 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Consciência dos desafios’ .....	117
Tabela 4.40 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Background académico e financeiro’ .....	117
Tabela 4.41 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Permanente formação e desenvolvimento pessoal’ .....	118
Tabela 4.42 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Importância dos valores’ .....	119
Tabela 4.43 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Responsabilidade social’ .....	119
Tabela 4.44 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Importância das parcerias: pessoas & instituições’ .....	120

Tabela 4.45 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Valorização da confiança por parte de terceiros’ .....	121
Tabela 4.46 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Importância do capital humano do empreendedor’ .....	121
Tabela 4.47 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Valorização da tecnologia’ .....	122
Tabela 4.48 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Benefícios da intergeracionalidade’ .....	123
Tabela 4.49 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Ligação emocional à região’ .....	124
Tabela 4.50 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Políticas de apoio’ .....	124
Tabela 4.51 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Redes de contactos’ .....	127
Tabela 4.52 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Serviços de apoio ao empreendedor’ .....	128
Tabela 4.53 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Financiamento’ .....	129
Tabela 4.54 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Infraestruturas’ .....	129

## Lista de Abreviaturas

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CGA	Caixa Geral de Aposentações
EU	<i>European Union</i>
EUA	Estados Unidos da América
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
MMR	<i>Mixed Methods Research</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PIB	Produto Interno Bruto
PRIME	<i>The Prince's Initiative for Mature Enterprise (UK)</i>
TEA	<i>Total Entrepreneurship Activity (Atividade Empreendedora Total)</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TPB	<i>Theory of Planned Behaviour</i> , ou Teoria do Comportamento Planeado
UE	União Europeia



## CAPÍTULO 1

# Introdução

*The entrepreneur is the single most important player in the modern economy.* (Lazear, 2005)

*If you want the odds in your favour, get the experience first.* (Spinelli & Adams, 2012)

### 1.1. Motivação e Enquadramento

A motivação para o tema desta tese partiu da observação de alguns acontecimentos, não relacionados, que por um acaso tiveram lugar num curto espaço temporal. Nestes, os indivíduos em causa iniciavam então o seu período de reforma antecipada – à data, verbal e sonoramente anunciado pelos próprios como muito desejado. No entanto, após algumas semanas de visível alívio, verificava-se uma crescente desmotivação geral associada à inatividade repentina. De facto, estes indivíduos diziam sentir-se ainda capazes de cumprir objetivos e atividades profissionais desafiantes, mas não encontravam alternativas interessantes a esta situação. Foi então que surgiu a seguinte questão: será que a criação de um projeto próprio, enveredando assim pelo chamado ‘empreendedorismo sénior’, poderia responder a este problema?

Corria o ano de 2014, e o desconhecimento nesta área era quase total, sobretudo na realidade portuguesa. Ao mesmo tempo, a tendência demográfica que se vinha a verificar (e a intensificar) impunha soluções alternativas aos novos desafios populacionais. E indubitavelmente que um dos objetivos fundamentais da ciência é ajudar a resolver problemas concretos.

A demografia e os seus diversos efeitos - reais e potenciais - sobre as sociedades foram tornando o empreendedorismo sénior num tema ‘quente’, tanto em termos de investigação quanto ao nível político. O aumento da esperança média de vida e a diminuição da fertilidade são tendências que se devem manter nas próximas décadas, não apenas nos países desenvolvidos mas em todo o mundo. Este cenário traz grandes desafios aos modelos sociais atuais, levado à adoção recente de medidas políticas sobretudo com o objetivo de prolongar o número de anos de trabalho dos cidadãos.

Ter o empreendedorismo como uma opção viável pós-carreira não é ainda um assunto estudado em profundidade, principalmente no contexto português, onde os estudos científicos são praticamente inexistentes. No entanto, ter pessoas a trabalhar por mais tempo num projeto próprio parece trazer às comunidades benefícios, não só económicos mas também sociais (Kautonen et al., 2008), embora os retornos efetivos desta opção ainda não estejam totalmente quantificados.

No fundo, o empreendedorismo pode acontecer em qualquer idade, embora exista um certo posicionamento do fenómeno nos segmentos populacionais mais jovens. O início de um novo

empreendimento não parece ser algo natural para as pessoas mais velhas – ou pelo menos assim muitos pensarão. O senso comum vigente era então o de que os mais velhos teriam como destino inquestionável o ócio e tranquilidade para os seus últimos anos de vida.

No entanto, após a recolha de alguma informação sobre o tema, os números pareciam indicar que a criação de empresas pelos mais velhos é um fenómeno crescente.

Assim foi crescendo a curiosidade em torno do tema, e a vontade de perceber quais os fatores que mais influenciavam a criação de empresas numa fase mais madura da vida, e também quais as características do empreendedor sénior em Portugal.

## **1.2. Significância Teórica e Prática**

Existem motivações e barreiras para a criação de uma nova empresa em idades mais jovens, assim como por pessoas mais velhas e experientes. Poder-se-á afirmar que quase todos os fatores facilitadores ou dissuasivos para empreender serão diferentes para diferentes faixas etárias, com exceção das habilidades pessoais desejáveis de um empreendedor, que muitos autores consideram semelhantes e independentes da idade. O objetivo deste estudo é, portanto, questionar a crença de que "o empreendedorismo é destinado a jovens", sendo o foco do mesmo analisar o efeito de diversos fatores - internos e externos ao promotor - no processo empreendedor sénior.

Um dos marcos para a orientação científica deste estudo foi o artigo de Kautonen et al. (2014), que veio contrariar o consenso de então de que a atividade empreendedora se reduzia com a idade, numa função única. O que estes autores provaram foi que a probabilidade de um indivíduo se envolver neste tipo de atividade ao longo da sua vida dependia das suas preferências empreendedoras – que passariam por se tornar trabalhador por conta própria (*self-employed*), proprietário-gerente (*owner-manager*) ou empreendedor relutante (*reluctant entrepreneur*) – preferências essas que registavam evoluções distintas em função da idade. Este e outros artigos vieram reforçar a necessidade de se ter em conta a heterogeneidade deste segmento etário, nomeadamente ao nível das motivações, intenções e processo de decisão.

Por outro lado, em linha com as conclusões e sugestões de Singh & DeNoble (2003), considerou-se relevante definir e validar algumas inferências, entre elas a relação entre empreendedorismo e o histórico da carreira profissional, considerada uma área promissora de investigação. Este facto conduziu a outras questões de investigação, tais como:

- quais são os gatilhos que levam a que pessoas mais velhas iniciem uma empresa?
- quais as medidas de estímulo de contexto que podem ser aplicadas?
- qual o modelo que melhor pode prever o empreendedorismo sénior?

Há também algumas lacunas de investigação identificadas ao nível do estudo do processo de transição para o empreendedorismo, desde um estado não-empreendedor. A maioria dos artigos concentra-se nos antecedentes do empreendedorismo, e não tanto no processo do durante e do após a criação da empresa - ou de a pessoa criar o seu próprio emprego/rendimento.

Outra lacuna são os estudos comparativos entre países ou entre regiões. Este tipo de abordagem permitiria entender melhor os efeitos das variáveis contextuais em diferentes ambientes e culturas. O processo empreendedor é complexo, e para compreender a sequência de ações necessária para criar uma nova empresa, é necessário perceber as condições em que aquelas são tomadas (Lévesque & Minniti, 2006). Exercer o controlo do processo é, aliás, indicado como sendo o que determina ser empreendedor.

Existe também um escasso conhecimento sobre as variáveis que podem antever o sucesso de empreendedores mais velhos. Até agora, foi analisada sobretudo a forma como a idade afeta o ingresso no trabalho por conta própria, dedicando pouca atenção ao desempenho empreendedor desse segmento populacional.

Desta forma, a presente investigação pretende preencher estas lacunas e estudar algumas das condições específicas que podem influenciar a criação de novas empresas por parte dos mais velhos, seguindo assim a sugestão de Harms et al. (2014). Os principais objetivos deste estudo passam por contribuir para o conhecimento sobre o empreendedorismo sénior em Portugal, e entender quais são as variáveis mais importantes para a criação de novos empreendimentos bem-sucedidos por parte dos mais velhos. Pretende-se, assim, estender as fronteiras do conhecimento nesta área, e apoiar a definição de políticas futuras.

Uma suposição importante para a prossecução deste trabalho é que a tendência demográfica de envelhecimento não será revertida de maneira rápida e oportuna (ou em tempo útil). O empreendedorismo sénior é aqui encarado como uma opção a avaliar, de forma a ajudar a reduzir o ‘encolhimento’ da força de trabalho, e a mitigar os problemas dos sistemas de suporte social.

### **1.3. Metodologia e Conteúdo**

Uma vez que grande parte da investigação realizada recentemente tem o seu foco na fase das intenções, ou da pré-formação da empresa, esta investigação visou especificamente o estudo da população de empreendedores sénior, que efetivamente tenham iniciado uma empresa após os seus 50 anos de idade em Portugal.

A questão do acesso aos dados de contacto dos empreendedores tornou-se, assim, crucial. A maioria da investigação nesta área é baseada em dados secundários, e não tanto na recolha de dados primários. Neste sentido, houve a preocupação em adotar um desenho de investigação que previsse a

obtenção de dados junto de empreendedores mais velhos. Tal passou pela implementação de uma metodologia mista, envolvendo a disseminação de um inquérito *on-line*, a condução de entrevistas semiestruturadas, e a análise de conteúdo, de forma sequencial - aspetos que serão detalhados no Capítulo 3.

De forma a atingir os objetivos propostos, estruturou-se a investigação da seguinte forma:

- o Capítulo 2 faz uma retrospectiva do estado da arte até aos dias de hoje, desde os primeiros autores de referência em empreendedorismo, até aos mais citados atualmente no tema em específico.

Inclui também a definição dos fatores em análise, e o seu enquadramento teórico;

- o Capítulo 3 detalha a metodologia adotada e a sua implementação, nomeadamente no que diz respeito às especificidades da base de dados, ao método de amostragem, e às condicionantes verificadas;

- o Capítulo 4 apresenta o tratamento dos dados e os resultados obtidos, tanto na abordagem quantitativa como na qualitativa, assim como algumas inferências;

- o Capítulo 5 elabora as principais conclusões do estudo, incluindo uma ferramenta conceptual para a compreensão do empreendedorismo sénior. Enumera também as principais limitações do estudo, e fornece pistas para políticas e investigação futura.

## CAPÍTULO 2

# Revisão da Literatura

O campo de investigação ligado ao empreendedorismo é vasto e permanece em crescimento. A linha de orientação utilizada para a elaboração da revisão bibliográfica define-se da seguinte forma:

- i. em primeiro lugar, analisou-se o contexto histórico da investigação em empreendedorismo de forma sucinta. As origens e a evolução deste tema são importantes para conduzir até ao contexto atual do conhecimento, argumento válido aliás para qualquer área. Esta contextualização teve como lente de observação o papel do empreendedorismo sobretudo nas sociedades e nas economias ocidentais, ao longo dos tempos;
- ii. de seguida, salientou-se a importância e a oportunidade do estudo do tema específico do empreendedorismo sénior, ambas baseadas nos desafios demográficos e sociais contemporâneos;
- iii. conduzindo ao estado da arte nesta matéria, desde o seu início até à investigação mais recente, incluindo uma análise nacional e internacional, e algumas considerações sobre o perfil do empreendedor sénior e do seu processo de decisão;
- iv. terminando com o elencar das variáveis sob estudo e das principais lacunas de investigação.

## 2.1. O Empreendedorismo como fator de desenvolvimento

### 2.1.1. Evolução do conceito de empreendedorismo

O termo ‘empreendedor’ (ou *entrepreneur*) é uma palavra de origem francesa que surgiu primeiramente no *Dictionnaire Universel de Commerce* (Paris, 1723) como ‘alguém que leva a cabo um projeto ou que é um fabricante’. Depois disso, o primeiro autor de relevo a utilizá-lo, e no fundo a instituir o seu significado como o conhecemos hoje, foi Richard Cantillon no século XVIII, que estabeleceu o empreendedor como peça central no mercado (Hébert & Link, 2006). Desde então, os principais autores na área do empreendedorismo foram transitando a base das suas teorias, acerca do papel do empreendedor, desde uma perspetiva de oferta (em que se enfatiza o papel deste na produção e distribuição de bens e serviços, para os quais há uma determinada procura independentemente determinada), para a perspetiva da procura (em que a natureza da procura é modificada pelo próprio empreendedor, com a introdução de novos bens e serviços ou de novas combinações de bens e serviços existentes), grupo no qual Joseph Schumpeter (1883–1950) teve (e ainda tem) um particular destaque, com a sua visão de inovação através da ‘destruição criativa’ encabeçada pelo empreendedor.

No entanto, considera-se hoje que nenhuma destas primeiras definições fornece uma versão completa do que é o empreendedorismo. Isto porque as condições de base que o determinam são algo limitadas e insuficientes (e.g. nem só fatores de produção, nem só relacionados com inovação ou I&D isoladamente, definem o que é o empreendedorismo), o que indica que este fenómeno se trata de um conceito multidimensional e multidisciplinar (Parker, 2018).

A investigação em empreendedorismo tem evoluído sobretudo a partir dos finais dos anos de 1970', com o aparecimento dos chamados 'modelos de escolha ocupacional', que objetivam prever a decisão em enveredar pelo empreendedorismo com base numa função de maximização de utilidade da ocupação de tempo pelo indivíduo, sendo de destacar os modelos propostos por Lucas (1978) e Kihlstrom e Laffont (1979) (Parker, 2018). Desde a década de 1980, o campo começou a emergir, e vários investigadores de renome começaram a dar atenção ao tema, tendo nos anos 90 ganho não só uma nova dimensão com o surgimento de novos subtópicos (e.g. retorno da firma, negócios familiares, ou nichos étnicos), como também um crescente reconhecimento da sua importância para as economias desenvolvidas (Landström & Sexton, 2000).

Num dos trabalhos de referência nesta área, Bygrave & Hofer (1991) asumiram uma mudança de foco: do estudo apenas das características e funções do empreendedor, para uma abrangência não só do indivíduo mas também das características do 'processo empreendedor'.

*'If researchers could develop a model or theory to explain entrepreneurial processes, they would have the key that unlocks the mystery of entrepreneurship. (...) With that kind of predictive power, we would have the key to economic growth!'* (Bygrave & Hofer, 1991)

Atualmente, um dos principais entraves para o estabelecimento efetivo do empreendedorismo como área de investigação de referência em ciências sociais, foi identificado como sendo a ausência de uma base conceptual que permita explicar e prever uma série de fenómenos empíricos, que por sua vez não são 'explicáveis' por nenhuma outra base existente em outras áreas. E uma das razões para isto é a dificuldade na própria definição do que é o empreendedorismo (Shane & Venkataraman, 2000).

Enquanto uma parte considerável da literatura define o campo de investigação em termos do indivíduo (o empreendedor), outros autores consideram que deve ser feita uma abordagem ao empreendedorismo envolvendo a presença simultânea de oportunidades lucrativas e de indivíduos empreendedores (Venkataraman, 1997). Inclusive, a investigação em empreendedorismo deve analisar o 'como', o 'por quem', e o 'com que efeitos' são descobertas oportunidades de novos produtos e/ou serviços (Shane & Venkataraman, 2000).

Num estudo retrospectivo de Carroll & Mosakowski (1987), ficou patente a possibilidade de o empreendedorismo ser um processo transitório ao longo da vida (i.e., poder transitar do estado de autoemprego para emprego por conta de outrem, e vice-versa), o que torna improvável que possa ser

explicado unicamente por conta das características de algumas pessoas, independentemente das situações e do contexto em que se encontram (Shane & Venkataraman, 2000).

Por outras palavras, quando algumas pessoas, e não outras, enveredam por um comportamento empreendedor, descreve-se essa tendência perante uma determinada situação de oportunidade, e não por uma característica estável que diferencia essas pessoas independentemente das situações que enfrentam (Shane & Venkataraman, 2000). Aldrich (1990) identificou fatores ambientais de contexto que influenciam a formação de empresas, incluindo processos interpopulacionais e fatores institucionais.

Assim, esta visão de processo (adotada como percebido por outros investigadores desta área), que analisa de forma dinâmica e holística fatores como mobilização de recursos, organização, ou identificação e exploração de oportunidades através da criação de novos negócios, foi a considerada como sendo a mais adequada para a condução do presente estudo.

### **2.1.2. Importância do empreendedorismo para a economia e sociedade**

O empreendedorismo tem-se tornado num tópico com mediatismo crescente, com governos um pouco por todo o mundo a reconhecer publicamente a sua importância e a implementar políticas para o promover, devido ao facto de que:

- os empreendedores detêm grande parte das empresas na maioria dos países, produzindo uma fatia significativa da riqueza;
- as suas empresas fornecem produtos e serviços especializados que são muitas vezes ignorados pelas grandes empresas;
- os empreendedores geram ganhos de produtividade através de uma dinâmica de entradas e saídas no mercado, que impulsionam o desenvolvimento económico;
- por via da seleção e competição, aqueles que são ineficientes são substituídos por empresas mais eficientes e que melhor correspondem às necessidades do mercado, e que por seu turno intensificam a concorrência, baixando preços e aumentando os níveis de inovação (Parker, 2018). Por outras palavras, o empreendedorismo é um mecanismo através do qual ineficiências temporais e espaciais são descobertas e mitigadas (Kirzner, 1997).

Aceita-se assim que o empreendedorismo conduz ao desenvolvimento económico (Grilo & Irigoyen, 2006), pelo que a compreensão dos seus determinantes se tornou num tema apetecível para a investigação, para além do seu potencial em ajudar na definição de estratégias políticas sonantes e com resultados tangíveis para a sociedade.

Por outro lado, o empreendedorismo tem sido indicado como sendo uma solução possível para aumentar o número de empregos numa determinada economia. No entanto, tal apenas acontece se as novas empresas tiverem sucesso (Schutjens & Wever, 2000). Portanto, é importante não apenas ter

mais empreendedores, mas também entender como estes se podem tornar bem-sucedidos através da sobrevivência das suas empresas.

Esta questão leva-nos ao duradouro e aparentemente inconclusivo debate entre o nível de empreendedorismo e a taxa de desemprego num determinado contexto ou região. Se por um lado, os modelos de escolha ocupacional sugerem que um elevado desemprego levará a um aumento da atividade empreendedora, uma vez que o custo de oportunidade de lançar uma empresa baixa (Parker, 2018), por outro tal pode afetar negativamente a probabilidade de se tornar empreendedor (Hurst & Lusardi, 2004), para além de levar a um mercado mais estagnado e conseqüentemente diminuir as oportunidades de desenvolver novos negócios (Audretsch et al., 2002). Por outro lado, o aumento do número de novas empresas leva a um decréscimo da taxa de desemprego (pelo facto de as empresas recrutarem mais), com um impacto na performance económica a diversos níveis (Stel et al., 2005). Parker (2018) definiu também estes dois cenários em termos dos respetivos ciclos económicos – enquanto efeitos *'recession-push'* e *'prosperity-pull'* do empreendedorismo no desemprego - algo corroborado igualmente por outros autores que referem que tempos de crise *'forçam'* a entrada no empreendedorismo, ao invés de se tratar de uma decisão voluntária.

Na realidade, não podemos compreender verdadeiramente o esforço empreendedor sem de alguma forma conhecer a economia do trabalho, que por sua vez está na origem das decisões de participação no trabalho, assim como a chamada *'microeconomia dos incentivos'* (Parker, 2018). Como exemplo, no caso concreto dos EUA, a massificação do empreendedorismo não teve apenas impacto no cenário cultural e económico do país, como se tornou num modelo junto de empresários, educadores e políticos em todo o mundo (Spinelli & Adams, 2012).

Em Portugal, um estudo de Baptista et al. (2006) revelou que, embora a atividade empreendedora tenha um impacto potencial menor do que em outros países da OCDE, ela deve ser estimulada de forma a criar ajustes e eficácia no tecido empresarial português, melhorar a robustez perante a incerteza, e estimular a inovação e a diversidade. Portugal é ainda um dos países com uma percentagem mais alta da população que expressa preferência pelo trabalho por conta própria, sendo no entanto o número real de trabalhadores por conta própria menor (Grilo & Irigoyen, 2006).

O economista Muhammad Yunus, Nobel da Paz em 2006, fundador do Grammen Bank e impulsionador do microcrédito, referia que *"Lasting peace cannot be achieved unless large population groups find ways in which to break out of poverty. (...) Development from below also serves to advance democracy and human rights"* (Spinelli & Adams, 2012). De acordo com uma larga franja de investigadores, provenientes de várias áreas científicas, o empreendedorismo é assim fundamental não só para o desenvolvimento económico, mas também para a paz social.

O mundo tem assistido a inúmeras revoluções de mercado e tecnológicas – sobretudo nos últimos 40 anos, com empresas a surgirem e a ganharem uma dimensão transnacional (como a Amazon, o

Facebook e outras, sobretudo em *big tech*) e muitas outras a desaparecer. A revolução empreendedora transformou, e vai continuar a transformar o mundo. Esta geração de revolucionários económicos têm também criado e liderado, não apenas novas empresas que não existiam há uma geração atrás, mas também novas indústrias por inteiro, que são hoje sectores fundamentais da economia. Seguindo assim o postulado por Joseph Schumpeter (1976), estas novas indústrias criadas substituem outras num processo de criação-destruição, que tem vindo a acelerar nos últimos anos.

De facto, ‘desde a Segunda Grande Guerra, que são as pequenas empresas as responsáveis por cerca de metade de toda a inovação e por 95% de toda a inovação radical nos EUA’ (Spinelli & Adams, 2012), sendo a I&D das empresas mais pequenas também mais eficiente em termos de custos.

Os autores Audretsch & Thurik (2004) definiram inclusive um ‘modelo de economia empreendedora’ (em contraponto com ‘modelos de economia de gestão’, estes muito baseados em fatores de produção, dominantes no século passado) como sendo um quadro de referência mais adequado para definir e adaptar às economias modernas mais desenvolvidas. No fundo, enquanto as pequenas empresas lideradas por empreendedores eram as seguidoras das grandes empresas numa ‘economia de gestão’, agora são elas o motor de crescimento da nova economia empresarial.

Outro aspeto menos falado é da importância do empreendedorismo para a filantropia e para a criação de líderes locais (Spinelli & Adams, 2012). Há efetivamente uma grande percentagem de investimentos e doações feitos nas comunidades locais que têm origem em fundadores de empresas que querem retribuir.

### **2.1.3. Um jogo (apenas) para os mais jovens?**

A idade é um dos mais importantes determinantes do empreendedorismo (Parker, 2009). Vários autores consideram que a probabilidade de enveredar pelo empreendedorismo em função da idade assume a forma de um U invertido, com o pico em torno dos 35-44 anos, diminuindo a partir daí (Kautonen et al., 2014; Kibler et al., 2012; Lévesque & Minniti, 2011).

No entanto, o empreendedorismo tende a ser visto como destinado aos jovens. Esse estereótipo social foi sendo estabelecido na sociedade moderna nas últimas décadas, principalmente devido à crescente visibilidade de novas empresas de elevado crescimento e sucesso, com fundadores cada vez mais precoces.

Na verdade, e nesta matéria, os mais velhos estão a ganhar um papel de destaque, com um número crescente de pessoas que se tornam independentes após os 50 anos (Harms et al., 2014), sendo expectável que este número aumente (Kibler et al., 2012).

Por outro lado, há evidências que mostram que, embora o número de pessoas que pensam em iniciar um negócio numa idade mais avançada seja menor em comparação com grupos etários mais jovens, os séniores são responsáveis por uma atividade empreendedora que é cerca de 50% da

correspondente atividade empreendedora em segmentos mais jovens (Kautonen, 2013). O fenómeno do empreendedorismo sénior não deve, portanto, ser ignorado.

## **2.2. Empreendedorismo sénior: porquê agora?**

### **2.2.1. Estatísticas gerais sobre envelhecimento**

O envelhecimento da população humana é cada vez mais uma evidência, principalmente nos países desenvolvidos. Este é o resultado por um lado da melhoria dos cuidados de saúde, e por outro da redução das taxas de mortalidade e de fecundidade.

Pela primeira vez em 2011, a esperança média de vida ao nascer nos países da OCDE excedeu 80 anos, um aumento de dez anos desde 1970 (OECD, 2014). Entre 1992 e 2012, a proporção da população idosa na UE-27 com 65 ou mais anos aumentou 3,7%, enquanto que a proporção de pessoas mais jovens (0-14 anos) diminuiu 3,5% (Robustillo et al., 2013). A população mundial em geral também está a caminhar na direção do aumento das faixas etárias mais velhas. A proporção da população acima de 60 anos nas regiões mais desenvolvidas aumentou de 12% em 1950 para 23% em 2013, prevendo-se atingir 32% em 2050. Nas áreas menos desenvolvidas, a proporção desse segmento aumentou apenas de 6% para 9 % entre 1950 e 2013, mas espera-se que acelere nos próximos anos, atingindo 19% em 2050 (United Nations, 2013).

Também em Portugal esta tendência se verifica, de uma forma até mais pronunciada, sendo um dos países da Europa e do Mundo com um dos maiores índices de envelhecimento, com cerca de 157 idosos por cada 100 jovens – ficando, na Europa, apenas atrás da Itália e da Alemanha, como mostra a Figura 2.1.

Por outro lado, nos últimos 50 anos, a fertilidade diminuiu drasticamente nos países da OCDE, caindo de uma média de 3,3 filhos por mulher em 1960, para 1,7 em 2011, abaixo do nível de reposição (OECD, 2014). Em Portugal, estes números são ainda mais pronunciados, tendo o índice de fertilidade descido de 3,2 filhos por mulher em 1960 para 1,4 em 2019 (PORDATA, 2020a).

Como resultado de uma proporção maior de idosos e de um número decrescente de trabalhadores mais jovens na força de trabalho, são esperadas taxas cada vez mais baixas de apoio à velhice, que é a proporção da população economicamente ativa em comparação com os idosos - com uma maior probabilidade de serem economicamente inativos. Espera-se que as taxas de suporte caiam de forma sustentável nos próximos 40 anos (OCDE, 2014), o que causará uma pressão crescente sobre os sistemas de segurança social tal como são conhecidos.

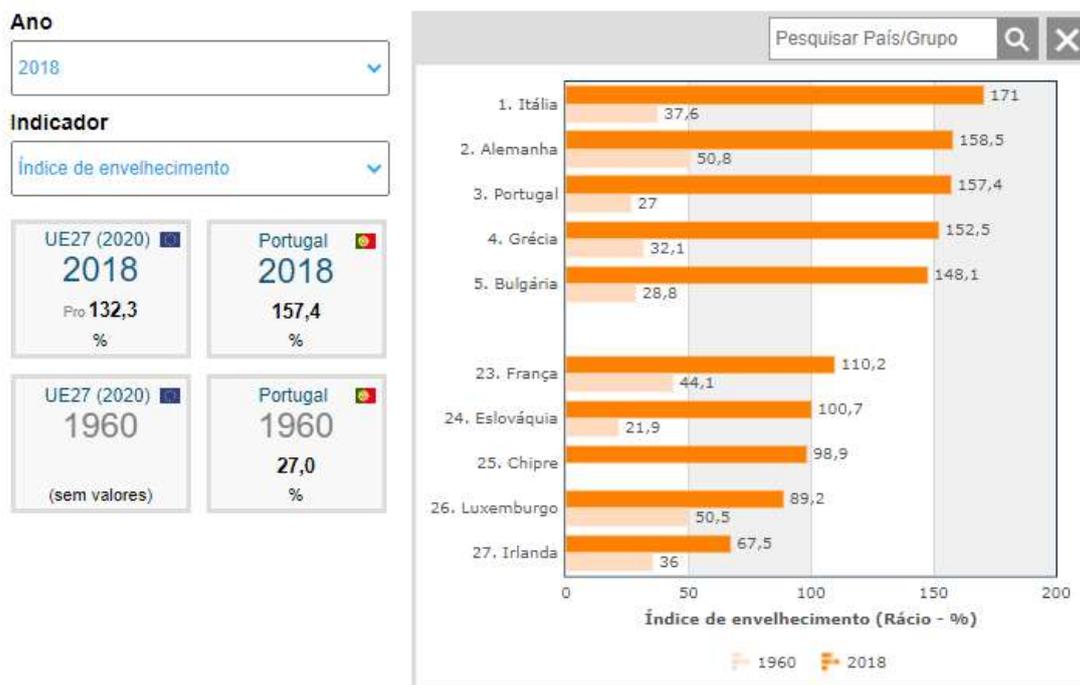


Figura 2.1 - Índice de Envelhecimento em Portugal e em outros países da Europa (fonte: PORDATA (2020a))

As pirâmides etárias estão a inverter a sua forma, ou seja, a transitar de uma forma triangular para uma cilíndrica com um aumento gradual dos segmentos mais velhos. Esta mudança demográfica persistente, que é fruto da evolução societária, pode representar oportunidades e ameaças - em áreas tão diversas como a assistência médica, a educação, os sistemas de segurança social ou o aparecimento de novos produtos e serviços de consumo - assim como gerar uma ampla gama de efeitos sociológicos, com consequências ainda não totalmente conhecidas. Esta é considerada, aliás, uma das maiores tendências sociais da atualidade (Matos & Amaral, 2019).

## 2.2.2. O fator 'idadismo', ou de discriminação face à idade

Embora se possa pensar que alguns critérios de desigualdade humana - como a cor da pele, a fé religiosa, o género ou a orientação sexual - possam ser discriminatórios nomeadamente no acesso ao mercado de trabalho, um inquérito recente do Eurobarómetro veio indicar que é a idade o critério que mais pesa durante um processo de recrutamento por parte de um empregador no desempate entre dois candidatos a uma mesma função, conforme mostra a Figura 2.2.

O termo 'idadismo', uma tradução literal do inglês *ageism*, surge assim como a definição da discriminação normalmente negativa, sobre os mais velhos, que tem como base critérios considerados subjetivos (como a capacidade produtiva), e que raramente é questionada (Rosa, 2020) social e culturalmente. Ainda na lista de estereótipos associados a trabalhadores mais velhos, contam-se a menor flexibilidade e motivação, valências desatualizadas e com baixos níveis de saúde funcional,

ainda que as evidências científicas da relação entre a idade e a produtividade no trabalho não sejam conclusivas (Chiu et al., 2001).

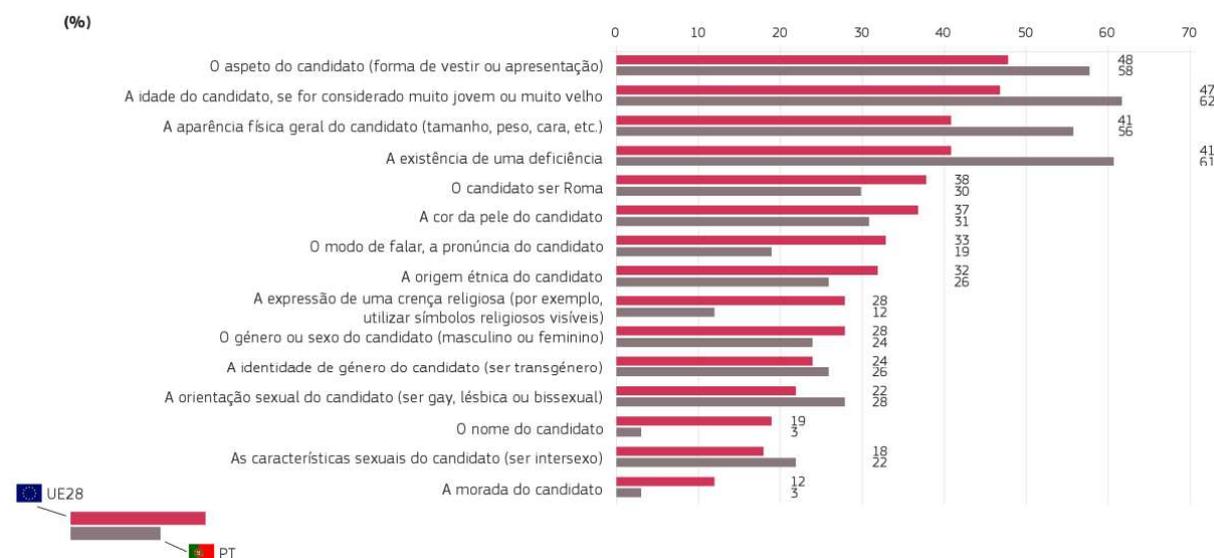


Figura 2.2 - Critérios que podem desfavorecer um candidato num processo de recrutamento (fonte: Special Eurobarometer 493: Discrimination in the EU (2019))

Mais concretamente no que diz respeito ao empreendedorismo, vários estudos indicam que uma maior abertura e aceitação dos séniores tem um efeito positivo sobre o processo empreendedor, enquanto que fenómenos de ‘idadismo’ têm efeito contrário (Weber & Schaper, 2004; Zhang, 2008). Por outro lado, o ultrapassar destes obstáculos culturais pode levar a que os séniores iniciem atividade empreendedora (Kautonen et al., 2011).

Apesar do envelhecimento estar associado a aspetos negativos e a dificuldades, os indivíduos mais velhos tendem apesar disso a relevar elevados níveis de satisfação e de bem-estar, para além de se verificar um aumento do sentimento de autonomia, independência e de controlo da envolvente com a idade. Outro aspeto interessante é que os mais velhos tendem a memorizar mais informação positiva do que negativa – manifestando o chamado ‘efeito positividade’ (Partouche-Sebban & Maâlaoui, 2019).

### 2.2.3. Sustentabilidade dos sistemas de segurança social

Devido a estes fatores combinados - uma população envelhecida, fertilidade em declínio e diminuição da força de trabalho - muito já foi dito sobre a sustentabilidade dos sistemas de segurança social, sobretudo dos países mais desenvolvidos. Especialistas, de diversas áreas, acreditam que estes sistemas não se tornarão economicamente sustentáveis a médio e a longo prazo, se se mantiverem tal como foram projetados, uma vez que as contribuições dos trabalhadores não conseguem sustentar a reforma de uma população aposentada cada vez maior.

Não sendo o foco aqui o de rever e analisar os sistemas de Segurança Social em vigor ou a sua origem histórica, em particular os sistemas públicos de pensões, pode-se afirmar que estes atingiram com relativo sucesso o objetivo de reduzir os níveis de pobreza dos cidadãos mais velhos, sobretudo após a II Grande Guerra, quando os trabalhadores industriais deixavam de poder trabalhar devido à sua idade ou a condições de saúde adversas. O acesso a estes sistemas foi, com o passar dos anos, sendo expandido para a maioria da população idosa. Foram sendo também adicionados outros tipos de benefícios, os níveis de pensão aumentaram significativamente e o período médio de recebimento de benefícios também cresceu significativamente (Schwarz et al., 2014).

No entanto, estes sistemas foram desenhados com base em alguns pressupostos, entre eles:

- o da chamada solidariedade intergeracional, em que as gerações ativas participam as pensões dos reformados atuais),
- e o do equilíbrio da pirâmide etária da população.

Ora, quando esta pirâmide mostra uma predominância clara e tendencialmente crescente de gerações mais velhas em comparação com as mais novas, a sustentabilidade do financiamento destes modelos corre o risco de não se verificar.

Várias iniciativas têm sido testadas para responder a este problema, especialmente do lado político. Reduzir benefícios, como cortar pagamentos de reformas e compensações de assistência médica e/ou social, e aumentar impostos ou deduções para os sistemas, têm sido algumas das medidas tomadas para garantir a sustentabilidade dos sistemas de segurança social em muitos países.

Outra decisão política que tem sido implementada é o aumento da idade mínima legal para a reforma. Aumentar o número de anos de trabalho (e de descontos para o sistema) pode ter um efeito significativo na resposta à escassez da força de trabalho (Zhang, 2008), porque funciona de duas maneiras: reduz o número de dependentes mais velhos, e aumenta a quantidade de colaboradores contribuintes para a segurança social, promovendo ao mesmo tempo o envelhecimento ativo de uma população que vive em média mais tempo. Em consonância, o governo português tem vindo a aumentar paulatinamente a idade mínima de reforma, que se situa atualmente nos 66 anos e 5 meses de idade (Portaria n.º 50/2019, de 8 de fevereiro).

Num outro extremo, tem-se verificado também que a reforma antecipada tem vindo a ser direta e/ou indiretamente incentivada (Struffolino & Zaccaria, 2016; Zhang, 2008), principalmente devido:

i) à decisão do próprio idoso - tendo garantido um rendimento que considera satisfatório, este decide aposentar-se para descansar, viajar, cuidar de familiares, devido ao sentimento de discriminação pela idade no local de trabalho, ou por problemas de saúde (Zappalà et al., 2008);

ii) a políticas públicas - novos programas de incentivo à reforma antecipada são promovidos regularmente no setor público (e também no privado), especialmente com o objetivo de reduzir as despesas com pessoal;

iii) a questões de produtividade - é comum os empregadores considerarem que os funcionários mais velhos são mais caros, menos produtivos, tecnologicamente obsoletos e que apresentam níveis mais altos de absentismo devido a problemas de saúde.

Da combinação destes dois fatores de certa forma paradoxais – a promoção do aumento da idade mínima legal para a reforma, e o incentivo direto/indireto da reforma antecipada – verifica-se que a intenção de prolongar a idade da reforma poderá não produzir efetivamente os efeitos pretendidos, devido a um conjunto de motivos que acabam na prática por antecipar a reforma.

Aumentar o número de trabalhadores no mercado de trabalho é, em suma, o objetivo a atingir. De acordo com as projeções do Eurostat, a proporção da população empregada na UE-27 com 55 ou mais anos passou de 25% em 1990 para 30% em 2010, e estima-se que alcance 37% até 2030 (Eurostat, 2013). Já em Portugal, o número de pessoas com 55-64 anos no mercado de trabalho aumentou de cerca de 500.000 em 1983 para 850.000 em 2019. No entanto, para o segmento de pessoas com mais de 65 anos, esse número era de cerca de 220.000 pessoas em 1983, atingindo um pico de 333.000 em 2007, e diminuindo até 266.000 em 2019 (*PORDATA*, 2020c), formando uma função em forma de U invertido. Dado que a esperança média de vida ao nascer em Portugal é de atualmente 80,93 anos e está em crescendo, coloca-se assim a curto/médio prazo um desafio em termos de sustentabilidade financeira da assistência social prestada pelo Estado.

Para aumentar a força de trabalho, existem algumas formas de (em teoria) o fazer mas, dada a sensível situação económico-financeira de muitos países do sul da Europa, nomeadamente Portugal, nem todas parecem imediata ou politicamente viáveis. Algumas das soluções apontadas para aumentar o número de contribuintes para os sistemas de segurança social passam, por exemplo, por promover uma maior participação de alguns segmentos da população, como imigrantes ou mulheres, na força de trabalho (Zhang, 2008). Esta proposta tem algumas limitações contextuais, já que em países onde as taxas de desemprego são normalmente elevadas, como em Portugal, o mercado de trabalho pode ter alguma dificuldade em responder a essas novas entradas por não ser capaz de fornecer novos empregos em quantidade suficiente, o que por sua vez aumentaria ainda mais os números do desemprego.

#### **2.2.4. Envelhecimento ativo: alterar a perspetiva sobre a reforma**

A extensão da idade mínima para a reforma tem sido, até agora, a medida política mais comumente adotada para manter a sustentabilidade dos sistemas de segurança social, em parte como resultado das diretrizes da Estratégia de Lisboa 2000. A idade mínima para a reforma registada em Portugal entre 2001 e 2019 teve um aumento de 1,4 anos (conforme Tabela 2.1). No entanto, esta evolução não parece ter sido acompanhada de forma equivalente, tanto no regime geral (Segurança Social) como no regime dos funcionários públicos (Caixa Geral de Aposentações, ou CGA). De facto, a idade efetiva

média de reforma ainda não acompanha a idade mínima legal, embora tenha havido um aumento mais pronunciado no regime da CGA dentro do mesmo período. Tal pode indicar que os incentivos políticos adotados para prolongar a vida profissional dos cidadãos poderão, à data, não ser suficientes para atingir os resultados de sustentabilidade pretendidos.

Tabela 2.1 – Evolução da média de idades de reforma em Portugal (fonte: PORDATA (2020d, 2020e))

Ano:	2001	2019	Variação (anos)
Regime:			
Caixa Geral de Aposentações	59,0	64,3	5,3
Segurança Social	64,0	64,3	0,3
Idade mínima legal de reforma	65,0	66,4	1,4

Por outro lado, indicadores demográficos, como a esperança de vida à nascença ou a esperança média de vida aos 65 anos, têm vindo a aumentar de forma consistente nos últimos anos, projetando-se que atinjam novos valores máximos nas próximas décadas. Em 2016, um homem de 65 anos poderia esperar viver em média mais 18 anos e uma mulher com a mesma idade quase mais 22 anos (tanto em Portugal como na média Europeia), projetando-se estes valores para 2070 de 23 e 27 anos, respetivamente (Tabela 2.2).

Tabela 2.2 – Evolução da esperança média de vida aos 65 anos, e projeção futura (fonte: European Commission (2018))

	Esperança de vida aos 65 anos							
	Homens				Mulheres			
	2016	2060	2070	Variação 2016-2070	2016	2060	2070	Variação 2016-2070
Portugal	18,1	22,4	23,3	5,2	21,8	25,9	26,7	4,9
UE27	18,0	22,5	23,4	5,3	21,6	25,8	26,7	5,1

O que esta análise parece indicar é que a taxa de crescimento da idade efetiva de reforma tem sido inferior ao crescimento da esperança de vida das populações, o que significa que os reformados irão receber contribuições dos sistemas de segurança social em média durante cada vez mais tempo.

Ao mesmo tempo, o que se verifica é que a própria perspetiva sobre a reforma tem sofrido algumas mudanças. Esta é cada vez mais entendida não tanto como um estado de paragem súbita na vida laboral e no emprego remunerado, mas como um período que pode incluir alguma forma de emprego transitório ou a tempo parcial, designado por alguns investigadores de "emprego-ponte" (Singh & DeNoble, 2003). Este último cenário é tão mais provável, quanto maior probabilidade de os

cidadãos gozarem de bons níveis de saúde, física e mental, à data da idade legal de reforma (Casey & Berger, 2015).

### **2.2.5. Empreendedorismo sénior: uma das soluções?**

Nesse período de tempo entre o emprego a tempo inteiro e a reforma completa, algumas pessoas podem pensar em tornar-se autónomas como uma opção pós-carreira. Alguns estudos empíricos indicam aliás que a propensão para trabalhar por conta própria aumenta com a idade (Blanchflower, 2004; van Solinge, 2014).

O empreendedorismo tem sido assim apontado como uma opção para mitigar os problemas descritos anteriormente, enquanto alternativa para manter os mais velhos ativos e empregados durante mais tempo. Alguns dos argumentos que apoiam este argumento incluem:

i) a necessidade de contribuir para a sustentabilidade dos sistemas de segurança social - esta é uma forma de aumentar o número de pessoas na força de trabalho, por mais anos, uma vez que os trabalhadores independentes, em média, permanecem na força de trabalho por um período mais longo do que empregados por conta de outrem (Zhang, 2008; Zissimopoulos & Karoly, 2007);

ii) à medida que os empregos fisicamente exigentes se tornam menos preponderantes em economias menos industrializadas, o capital humano e a inovação são importantes impulsionadores do crescimento económico, tornando o conhecimento acumulado, as redes profissionais e a maturidade dos mais velhos uma vantagem relativa em comparação às gerações mais jovens;

iii) a melhoria das condições de saúde e a esperança de vida mais longa permitem que os idosos se tornem empreendedores por um tempo considerável, reduzindo os sentimentos de tédio e solidão geralmente associados à reforma;

iv) com o aumento da população idosa, a promoção do empreendedorismo bem-sucedido pode ajudar a quebrar alguns estereótipos discriminatórios e melhorar a imagem pública dos idosos;

v) os desenvolvimentos tecnológicos podem reduzir distâncias e algumas barreiras impostas por limitações físicas que os idosos possam eventualmente enfrentar;

vi) os funcionários mais velhos são mais propensos a enfrentar 'idadismo'. O empreendedorismo pode, assim, oferecer-lhes mais liberdade, sentido de autonomia, flexibilidade e maiores níveis de satisfação no trabalho;

vii) por último, mas não menos importante, o empreendedorismo é muitas vezes a solução encontrada para a necessidade de um rendimento adicional, especialmente em alturas em que as reformas sofram cortes por parte dos governos.

Então, algumas das perguntas que se colocam são: será que o empreendedorismo sénior pode ser considerado como uma solução possível e viável para alguns dos desafios criados pelo envelhecimento

da população? Os idosos podem ser a próxima geração de empreendedores? Se sim, quais são os principais fatores impulsionadores?

A Comissão Europeia atribui atualmente uma grande importância ao crescimento sustentável como parte de sua Estratégia Europa 2020. Em consonância com o conhecimento científico e estatístico recolhido, a Comissão já havia lançado o 'Plano de Ação para o Empreendedorismo 2020', com o objetivo de apoiar a promoção de oportunidades e um bom ambiente empresarial entre vários grupos populacionais, incluindo especificamente os idosos.

Assume-se, assim, que o empreendedorismo sénior deve ser melhor compreendido, pois está claramente a ganhar, pelo menos, relevância social e dimensão estatística. Os resultados de Kautonen et al. (2008) revelaram que 16% das novas empresas foram criadas por pessoas com idades entre os 50 e os 64 anos.

## **2.3. Empreendedorismo sénior: percurso de investigação**

### **2.3.1. Interesse recente mas crescente**

Existe um consenso entre a comunidade científica de que há ainda muito a fazer no que diz respeito a investigação sobre empreendedorismo sénior. Claramente, a tendência demográfica ajudou a colocar esse tópico na agenda - científica e política.

Uma fração considerável dos estudos realizados tem-se centrado nos processos e antecedentes da transição para o trabalho independente em estágios iniciais da vida: da escola para o trabalho independente, ou de ser empregado por conta de outrem para trabalhar por conta própria (Singh & DeNoble, 2003). O interesse acerca da transição pós-carreira para o trabalho por conta própria é recente embora crescente (Biron & St-Jean, 2019), e resultou num número relativamente baixo de abordagens científicas nos últimos anos.

Concretamente, alguns estudos de referência analisaram: a prevalência deste fenómeno (Curran & Blackburn, 2001; Zissimopoulos & Karoly, 2007); as preferências empreendedoras em segmentos populacionais mais velhos (Kautonen et al., 2014); as motivações que estes demonstram e as barreiras que enfrentam ao iniciar as suas empresas (Harms et al., 2014; Kibler et al., 2012); e o impacto económico do empreendedorismo da terceira idade em determinados contextos (de Kok et al., 2010; Lévesque & Minniti, 2011; Verheul & van Stel, 2007).

Assim, o conhecimento atual sobre o efeito da idade (especificamente a chamada terceira idade) na atividade empreendedora ainda é muito fragmentado (de Kok et al., 2010). A maioria dos estudos sobre empreendedorismo sénior tem analisado sobretudo a forma segundo a qual a idade contribui para o ingresso no trabalho independente (Curran & Blackburn, 2001; Karoly & Zissimopoulos, 2004;

Singh & DeNoble, 2003; Zissimopoulos & Karoly, 2007). Temas como indicadores de desempenho ou criação de emprego resultantes de empreendedores mais velhos têm recebido menos atenção.

### 2.3.2. Enquadramento em Portugal, e evidências internacionais

Na verdade, quando se analisam as estatísticas, verifica-se que as taxas de autoemprego e de empreendedorismo tendem a ser superiores em faixas etárias mais velhas. Especificamente, o caso de Portugal é um dos mais paradigmáticos nesta matéria no âmbito da OCDE, com taxas de autoemprego sénior elevadas, como mostra a Figura 2.3.

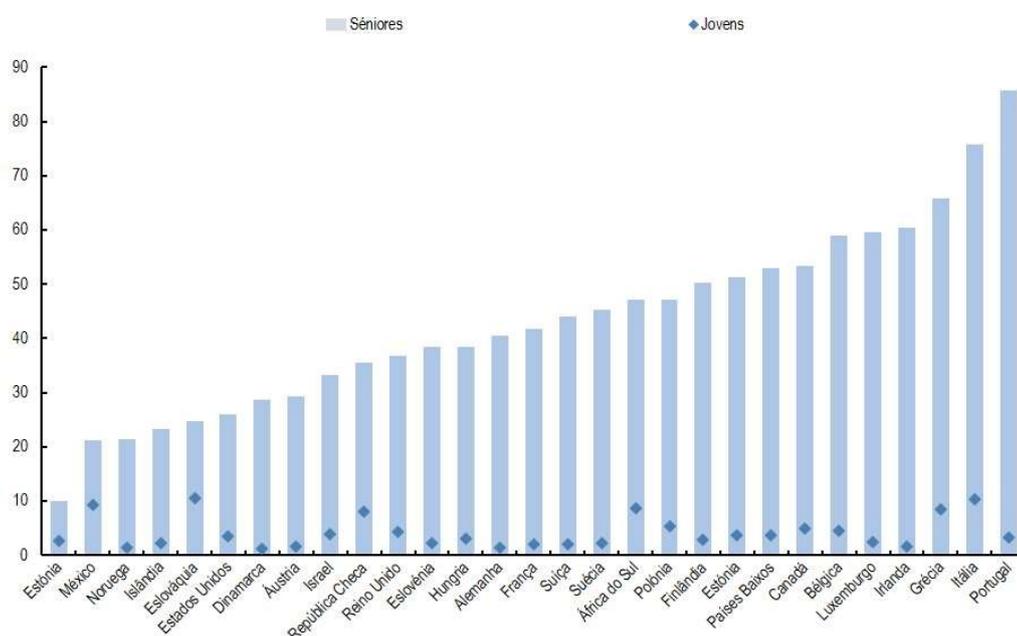


Figura 2.3 – Taxa (%) de autoemprego por país da OCDE e por grupo etário, média 2009-2011 (fonte: OECD (2013))

Já no contexto Europeu, a taxa média de empreendedorismo no grupo 55-64 era recentemente de 21,1%, enquanto que no grupo 15-24 se situava nos 4,1% (Eurostat, 2013). Uma das razões que podem contribuir para estes valores é, como referido, o facto de os trabalhadores independentes terem maior probabilidade de permanecer na força de trabalho por um período de tempo mais longo do que os empregados por conta de outrem. Como as taxas de emprego (i.e., número de pessoas ativas na força de trabalho / número total de pessoas de uma faixa etária) diminuem com a idade, a percentagem de idosos que trabalham por conta própria é maior do que nas gerações mais jovens (Beckett & Frederick, 2012; Zhang, 2008). Tal reforça o argumento de que, apesar de terem menos empreendedores absolutos em número, os idosos contribuem para maiores taxas de empreendedorismo do que os jovens, que por sua vez possuem um grande grupo de pessoas empregadas por conta de outrem.

Por outro lado, em termos de desempenho da empresa, os empreendedores mais velhos parecem iniciar novos negócios com uma taxa de sobrevivência mais alta do que os fundadores mais jovens (Verheul & van Stel, 2007), o que contribuirá também para maiores taxas de autoemprego nos segmentos mais velhos.

Este é um fenómeno em crescimento sobretudo em países ocidentais classificados como 'inovadores', que registaram aumentos das taxas de empreendedorismo sénior de 8,14% em 2006 para 11,14% em 2018 (Sternberg, 2019). De referir que estes são países onde as percentagens de *startups* são tipicamente baixas, o que reforça a importância do estudo nesta área. A um nível europeu, estas percentagens são mais elevadas na Europa do Sul do que na Europa do Norte. No grupo do Sul, há também uma maior percentagem de empreendedores no masculino, assim como uma menor percentagem de empreendedores com educação superior (Fonseca & Parker, 2019).

Supõe-se também que, com o envelhecimento da força de trabalho, a parcela de idosos que inicia o seu próprio negócio aumentará (de Kok et al., 2010). Surgem, assim, evidências de que a demografia pode de facto desempenhar um papel importante na definição da tendência futura do empreendedorismo (Karoly & Zissimopoulos, 2004).

### **2.3.3. Contribuição económica**

A contribuição económica gerada por novos empreendimentos criados por séniores tem sido alvo de debate, fruto de diferentes perspetivas sobre o assunto.

Seguindo uma análise macro, Lévesque & Minniti (2011) sugeriram que países cujas populações são significativamente inclinadas para segmentos mais jovens ou mais idosos apresentam níveis mais baixos de atividade empreendedora, em comparação com países cujas populações estão mais uniformemente distribuídas em torno da idade na qual a probabilidade de ser empreendedor atinge um pico (geralmente na faixa etária 25-44). Isso baseia-se na relação em forma de U invertido entre a idade e a probabilidade de escolher a via do empreendedorismo (Lévesque & Minniti, 2006), que resulta da lógica por detrás da decisão de um indivíduo de se tornar um empreendedor. Assim, um país com uma população mais velha pode ter uma percentagem menor de empreendedores. Os mesmos autores também consideraram que, em geral, os programas destinados a aumentar o nível de atividade empresarial através de incentivos socioeconómicos (por exemplo, pela tributação ou por subsídios a pequenas empresas) provavelmente serão menos eficazes se a distribuição etária da população for fortemente distorcida.

No que diz respeito às iniciativas de promoção do empreendedorismo destinadas a idosos, como o PRIME - *The Prince's Initiative for Mature Enterprise* (Reino Unido), elas parecem ter um sucesso económico modesto (Kautonen et al., 2008). Estes autores sugeriram que era improvável que intervenções políticas para promover empresas entre os idosos gerassem benefícios económicos

substanciais, como a criação de empregos, o aumento do potencial de inovação e a melhoria da adaptabilidade tecnológica. Em vez disso, a combinação de objetivos económicos e sociais foi destacada como uma boa métrica de sucesso para esse tipo de programas.

Estas conclusões seguem em linha com as conclusões obtidas por outros investigadores, nomeadamente de que as empresas criadas por idosos podem não ter uma contribuição relevante para o crescimento económico (Lewis & Walker, 2011), e que o envelhecimento da população pode afetar negativamente a criação de emprego por empresas recém-iniciadas, uma vez que é menos provável que os empreendedores se tornem empregadores dada a relação aparentemente negativa entre a idade do empreendedor e o número de funcionários contratados (de Kok et al., 2010). Os empreendedores mais velhos tendem também a preferir empresas de baixo crescimento ou apenas trabalho por conta própria, em detrimento de empreendimentos geridos para alto crescimento (Kautonen et al., 2014), o que corrobora o argumento de que os empreendedores mais velhos contribuem menos para a criação de empregos do que seus pares mais jovens.

A principal contribuição de políticas e iniciativas específicas para apoiar e incentivar o empreendedorismo sénior parece ser a promoção da inclusão social e do bem-estar (Kautonen et al., 2008), com benefícios muito mais amplos, especialmente quando consideradas pessoas inativas com mais de 50 anos de idade. Outra vantagem clara de promover o empreendedorismo sénior é a de permitir que pessoas com condições físicas e mentais mantenham uma atividade significativa e motivadora por conta própria, ou que desenvolvam uma empresa de cariz social (Kautonen et al., 2013).

Como referido, os empreendedores mais velhos parecem iniciar novos negócios com uma taxa de sobrevivência mais alta do que os fundadores mais jovens (Verheul & van Stel, 2007). E, embora sejam aparentemente menos orientados para o crescimento do que seus pares mais jovens, eles são, no entanto, um pouco mais propensos a construir um negócio com um produto ou serviço inovador (Botham & Graves, 2009). Em contraste, outros autores consideram que as empresas criadas por seniores não são nem mais nem menos inovadoras do que as criadas pelos mais jovens (Sternberg, 2019), uma vez que as empresas inovadoras são uma minoria, independentemente do setor e do segmento etário do promotor. Em suma, pode-se afirmar que os empresários 'grisalhos' podem ter, por estas razões, impacto económico significativo (Harms et al., 2014).

Uma outra perspetiva diferente, é a apresentada na análise empírica de Verheul & van Stel (2007), que estudaram como o TEA, juntamente com os índices de diversidade (género, idade, educação), afetaram o PIB de 36 países. Os autores descobriram que a contribuição do empreendedorismo em geral depende do nível de desenvolvimento económico, sendo que nos países menos desenvolvidos, os empresários mais velhos e com maior escolaridade são particularmente importantes para estimular o crescimento económico. Já nos países altamente desenvolvidos, a contribuição dos jovens

empreendedores é mais relevante. Os resultados também sugeriram que os empreendedores de necessidade têm uma contribuição menor para o crescimento económico do que os empreendedores de oportunidade – definições que serão revisitadas na secção 2.4.1.

Um dos pontos a reter é que pode valer a pena estudar o impacto do empreendedorismo sénior por si só, reconhecendo *a priori* que haverá diferenças e resultados distintos nas várias faixas etárias. Por outras palavras, a suposição por detrás deste estudo é que a atividade empreendedora entre os idosos não deve ser ignorada enquanto opção de suporte ao envelhecimento ativo das populações, mesmo que o impacto dessa atividade na economia não seja ainda totalmente quantificado.

#### **2.3.4. Iniciativas de promoção do empreendedorismo sénior**

Poucas iniciativas que visam o apoio ou a promoção à formação de novas empresas entre os idosos foram implementadas e/ou estudadas nos últimos anos. A revisão nesta matéria elaborada por Matos & Amaral (2019) identificou 74 iniciativas a nível mundial, incidindo a maioria destas na disponibilização de informação ou de formação/mentoria específica ao empreendedor.

Dos escassos casos de estudo conduzidos nesta matéria, destacam-se aqui dois deles. O de Hantman & Gimmon (2014), que analisou um programa experimental de formação e apoio a adultos mais velhos, que por sua vez alimentaria uma incubadora para empreendedores sénior. Este programa apresentou bons resultados, com 70% dos participantes a iniciar novas microempresas. Já o estudo de caso do PRIME, conduzido por Kautonen et al. (2008), teve como objetivo avaliar os efeitos do apoio dado a empreendedores mais velhos em geral, e aos menos favorecidos socialmente em particular (que eram um público-alvo específico do PRIME). De acordo com este estudo, 43% das pessoas que participaram no programa iniciaram mais tarde um negócio, a maioria delas no início dos 50 anos de idade, tendo a atividade empresarial declinado com a idade devido ao que os autores chamaram de ‘aumento do custo de oportunidade’.

Ao analisar estes casos, verifica-se os participantes neste tipo de programas já se encontravam de alguma forma previamente inclinados para o empreendedorismo, ao dar voluntariamente o primeiro passo para fazer parte deles. E, pelos números obtidos, uma grande parcela estava disposta a tornar-se economicamente ativo(a) por meio de alguma forma de empresa.

Um aspeto a ter em consideração é que um dos principais impedimentos ao empreendedorismo sénior parece ser o período temporal entre estar fora da força de trabalho (por exemplo, por via de desemprego, recebimento de benefícios ou entrada na reforma), e o momento de dar o passo para iniciar a sua própria empresa (ou entrar em contacto com uma agência de apoio empresarial, como uma incubadora). Quanto maior for esse período temporal, menor será a probabilidade de ocorrer uma ação empreendedora.

Considerando estes argumentos, a formação em empreendedorismo tem impacto no capital humano dos empreendedores e nos resultados (Gimmon et al., 2019), sendo o apoio via aconselhamento, mentoria e *coaching* extremamente importante, quando desenhados para este público-alvo especificamente. O valor associado a estas iniciativas incluiu o empoderamento pessoal, a aprendizagem de novas competências e o suporte social através de outros potenciais empreendedores sénior (Gimmon et al., 2019).

*Good science has to begin with good definitions.* (Bygrave & Hofer, 1991)

### **2.3.5. Empreendedor sénior - conceito**

No seu conceito mais geral, parece não haver concordância acerca da definição do que é um empreendedor (Parker, 2018). Alguns investigadores definem-no como sendo um pequeno empresário ou um trabalhador por conta própria; outros como sendo um empresário que emprega outras pessoas; e já outros adotam a caracterização Shumpeteriana de considerar que o são quando introduzem inovações que alteram paradigmas do mercado.

Uma definição que tem sido considerada como mais consensual é a de Bygrave & Hofer (1991), para quem um empreendedor é alguém que “percebe uma oportunidade e que cria uma organização para a aproveitar”, mesmo não tendo necessariamente recursos para tal - o que subentende a criação de novos empreendimentos.

Esta é também a definição atualmente utilizada no GEM, que considera um empreendedor como sendo alguém que cria ou opera um novo negócio com menos de 42 meses. O indicador TEA indica a proporção da população que é empreendedora de acordo com esta definição, que inclui desde negócios de substituição (que apenas respondem à procura com produtos semelhantes) até aos mais inovadores, que originam patentes e direitos de autor. No entanto, este indicador desconsidera fatores dinâmicos respeitantes ao processo de transição para o empreendedorismo ou de evolução das empresas, o que acaba por ser uma limitação.

Já no que diz respeito à investigação acerca do efeito da idade no empreendedorismo, o conceito de empreendedor sénior tem normalmente associada uma gama de idades, que a maior parte dos estudos define como indivíduos com 50 ou mais anos de idade (Matos et al., 2018), embora outros (numa menor fração) considerem grupos acima de 45 ou de 55 anos de idade.

Quanto às designações na literatura, elas são bastante diversas, não havendo à data uma que seja considerada consensual na comunidade científica para identificar os indivíduos que são empreendedores numa idade mais tardia. Pode considerar-se que as mencionadas com maior frequência (com base na revisão de Matos et al. (2018)) são:

- *older entrepreneur*, ou empreendedor mais velho;
- *third-age entrepreneur*, ou empreendedor de ‘terceira idade’;

- *senior entrepreneur*, ou empreendedor sénior;
- *gray entrepreneur*, ou empreendedor grisalho;
- *late-career entrepreneur*, ou empreendedor de carreira tardio;
- *later-life entrepreneur*, ou empreendedor tardio;
- *mature entrepreneur*, ou empreendedor maduro;
- *mid-career entrepreneur*, ou empreendedor de carreira intermédio;
- *olderpreneur*, ou empreendedor mais velho;
- *second-career entrepreneur*, ou empreendedor de segunda carreira;
- *silver entrepreneur*, ou empreendedor de 'prata'.

Independente da idade, é a distinção utilizada na literatura entre empreendedor 'novato' (*novice* na terminologia inglesa), que lidera um único negócio, e empreendedor 'habitual', que conduz vários negócios, de forma sequencial (sendo designado por empreendedor em série, ou *serial entrepreneur*) ou de forma paralela (designado por empreendedor de *portfolio*) (Parker, 2018). Algumas evidências apontam para que, em várias economias desenvolvidas, uma média de cerca de dois terços dos empreendedores sejam novatos (Parker, 2018).

### **2.3.6. Empreendedor sénior – processo de decisão/transição**

O empreendedorismo é um tema complexo e multidisciplinar, cujo campo de investigação vai buscar inspiração às mais diversas áreas do conhecimento, como economia e gestão, psicologia, sociologia, e mais recentemente à gerontologia. Entre as principais abordagens teóricas ao empreendedorismo sénior, destacam-se a Teoria de Escolha Ocupacional, Teoria de Capital Humano, Teoria do Comportamento Planeado, a Abordagem *Push/Pull*, Teoria da Alocação de Tempo, Teoria da Autodeterminação e a Teoria da Continuidade (Matos et al., 2018). Alguns dos artigos mais importantes sobre empreendedorismo sénior concentram-se na fase de 'potencial empreendedor', i.e., nas intenções e motivações a jusante da formação da empresa. Outros concentram-se nos gatilhos e barreiras associados ao início de um novo empreendimento numa idade mais avançada, estudando em particular a fase anterior à efetiva formação da empresa.

Nesse sentido, a Teoria do Comportamento Planeado de Ajzen (TPB, ou *Theory of Planned Behaviour*) foi aplicada por Kautonen et al. (2011) para investigar os efeitos da atitude, das normas subjetivas e do controlo comportamental percebido na formação de intenções empreendedoras na terceira idade, adicionando ao modelo os efeitos diretos do contexto externo. O que se constatou foi que, se uma pessoa idosa perceber como socialmente aceitável ser um empreendedor em qualquer idade (e na terceira idade em particular), isso poderá ter uma influência positiva significativa na sua intenção empreendedora. Os autores também sugeriram que o impacto da norma da idade percebida

na intenção empreendedora é independente do nível de empreendedorismo numa dada comunidade regional.

Por outro lado, Lévesque & Minniti (2006) obtiveram uma relação negativa entre a decisão de um indivíduo de se tornar ou não um empreendedor e a idade, pois esta parece influenciar a decisão de acordo com percepções de autoeficácia, que não dependem de incentivos socioeconómicos. Neste artigo, foi desenvolvida a função de utilidade do indivíduo, que pressupõe que para cada idade, uma pessoa aloca tempo entre trabalho e lazer de forma a maximizar a utilidade esperada. Assim, ao considerar o início de uma nova empresa, os indivíduos mais velhos têm um incentivo para realocar mais de seu tempo em trabalho assalariado e menos para o início de uma nova empresa, uma vez que os custos de oportunidade desta última opção aumentam (Lévesque & Minniti, 2006).

Contrariando a função de utilidade referida, Singh & DeNoble (2003) sugerem que os reformados 'precoces' (ou que entram em reforma antecipada) podem ver a distinção entre trabalho e lazer como artificial, uma vez que para alguns o trabalho por conta própria é visto como lazer. Este estudo concluiu que os aposentados têm maior probabilidade de se tornar autónomos se tiverem acesso a recursos financeiros, morarem numa região com um bom ecossistema empresarial, se tiverem acesso a custos mais baixos de capital e a subsídios relevantes, e caso tenham estabelecido redes fortes. Os autores definiram também três tipos de empreendedores: restrito, racional e relutante. Uma das principais conclusões deste estudo é que os reformados 'precoces' podem, de forma lógica, tornar-se empregados por conta própria.

Um fator comum a estes autores é a importância da percepção de autoeficácia para o suporte da intenção e da probabilidade de um indivíduo mais velho se tornar empreendedor (Kautonen et al., 2011; Lévesque & Minniti, 2006; Singh & DeNoble, 2003).

Com uma perspectiva um pouco diferente, Curran & Blackburn (2001) testaram a hipótese dos empregados por conta de outrem mais velhos quererem trabalhar por conta própria mais do que os que já estão aposentados. Tal não foi verificado, e os resultados mostraram maior satisfação dos empregados com o seu emprego, e um interesse moderado nestes em se tornarem autónomos. Os autores concluíram que a tendência dos idosos trabalharem por conta própria está a aumentar de forma lenta, e que esta opção profissional tem fracas hipóteses de sucesso.

Ainda relativamente ao processo de transição, os que partem de um estado de desemprego são menos bem-sucedidos do que os que ainda estão empregados quando iniciam seus próprios negócios (Van Praag, 2003), sendo que dois terços dos empreendedores sénior partem de uma situação de emprego antes se tornarem autónomos (Botham & Graves, 2009).

Efetivamente, a probabilidade de se tornar autónomo parece aumentar com a idade, mas a probabilidade de preferir ser autónomo diminui (Grilo & Irigoyen, 2006), devido ao facto de que muitas vezes os mais jovens assistem a um intervalo de tempo entre a vontade de se tornarem

empreendedores e o momento em que concretizam essa oportunidade, enquanto que os mais velhos poderão ser ‘empurrados’ para o trabalho por conta própria, por diversos motivos. Há também aqui uma lacuna de investigação, relacionada com a dificuldade em entender a ligação entre os obstáculos percebidos e a decisão de se tornar empreendedor, especificamente para certos subconjuntos da população (Grilo & Irigoyen, 2006), como os idosos. No entanto, algumas das principais barreiras identificadas que as pessoas mais velhas enfrentam ao iniciar uma empresa foram os níveis mais baixos de saúde, energia e produtividade em comparação com os mais jovens, e o valor que a sociedade atribui ao envelhecimento ativo (ou ‘produtivo’) (Biron & St-Jean, 2019).

## **2.4. Variáveis em estudo**

Havendo consenso de que a idade influencia o empreendedorismo, a evolução demográfica de uma população por si só pode ter um impacto considerável na evolução do empreendedorismo sénior, de forma direta e indireta. Por outras palavras, o efeito da demografia neste fenómeno pode ser mediado por vários fatores, que por sua vez podem afetar como e porque o empreendedorismo sénior ocorre num determinado contexto.

Embora vários investigadores enumerem as vantagens competitivas do idoso em ingressar no empreendedorismo face aos mais jovens, na literatura mais recente as opiniões divergem sobre o efeito da idade na criação de uma empresa de sucesso por parte dos mais velhos. Enquanto alguns autores consideram a idade uma variável facilitadora do processo empreendedor, outros encontraram restrições e barreiras que o parecem dificultar.

Mas de facto, sobre esta questão, não existe ainda conhecimento empírico em Portugal.

Seguindo o sugerido por Kerr (2019), que enumera as principais condições para o estabelecimento dos mais velhos como empreendedores com base nos modelos concetuais mais contemporâneos, decidiu-se, no âmbito deste trabalho e tendo como base a revisão da literatura efetuada, definir os seguintes grupos de variáveis como alvo de estudo: Motivações, Capital Humano, Características do Empreendedor Sénior, a Empresa e o Contexto.

### **2.4.1. Motivações *Push* e *Pull***

A Abordagem *Push/Pull* classifica as motivações empreendedoras em dois grupos, uma vez que os indivíduos podem iniciar uma empresa devido a:

- fatores negativos (situação para onde são ‘empurrados’, ou *pushed*);
- fatores positivos (sendo ‘atraídos’ para esse cenário, ou *pulled*) (Matos et al., 2018).

Esta terminologia é muitas vezes referida por Empreendedorismo de Necessidade (de Kok et al., 2010) e de Oportunidade (Kautonen et al., 2017; Zhang, 2008), respetivamente, sendo neste último caso considerada a opção pelo empreendedorismo de forma voluntária.

Dentro dos argumentos a favor de fatores *pull*, inclui-se o de que os idosos podem naturalmente transformar-se em empreendedores, uma vez que têm acesso a capital, bons índices de autoeficácia, redes de contactos e nalguns casos atitude empreendedora (Singh & DeNoble, 2003). Kautonen et al. (2011) referiram-se também àquelas pessoas que decidem tornar-se empreendedoras a fim de manter um certo estilo de vida, como uma alternativa flexível ao *status* atual de emprego, devido a uma crescente economia de serviços, onde as capacidades físicas não são tão exigentes, e o facto de as pessoas considerarem iniciar uma empresa com um baixo custo inicial, como por exemplo trabalhar a partir de casa ou a tempo parcial (Weber & Schaper, 2003). A necessidade de usufruir de uma maior autonomia e flexibilidade, ter maiores possibilidades de inovação, tirar partido de uma oportunidade de negócio, ter um melhor equilíbrio entre a vida familiar e profissional, e a possibilidade de desenvolver as suas próprias capacidade e experiências (Harms et al., 2014) foram também enumerados como fatores *pull*. A satisfação pessoal e o bem-estar é muitas vezes associado na literatura à motivação para empreender numa idade mais avançada. Com base no modelo de Lévesque & Minniti (2006) que previa uma função de maximização do bem-estar expectável, Kautonen et al. (2014) definiram e testaram empiricamente funções distintas consoante as preferências empreendedoras dos mais velhos, comprovando esse modelo de maximização de bem-estar.

Por outro lado, espera-se que o número de empreendedores mais velhos aumente devido a fatores *push*. Tal acontece quando os indivíduos são afastados do mercado de trabalho tradicional, por meio de uma reforma antecipada, desemprego, despedimento, ou por falta de outras alternativas de emprego. Incluem também a necessidade de um maior rendimento, situações de insatisfação com a atual ocupação, ou de discriminação por 'idadismo' (Harms et al., 2014).

Os fatores *push* reduzem a atratividade da opção, enquanto os fatores *pull* tornam a opção pelo empreendedorismo mais atrativa e como tal induz a sua escolha (Kerr, 2019). Estes últimos estão mais associados aos empreendedores mais velhos (Gimmon et al., 2019; van Solinge, 2014), embora vários estudos indiquem que os empreendedores sénior são muitas vezes influenciados simultaneamente por fatores *push* e *pull*. Algumas descobertas recentes apoiam o facto de o autoemprego pós-carreira acontecer sobretudo por oportunidade, e não por necessidade (van Solinge, 2014). Outra conclusão relevante é que os fatores *pull* geram maiores probabilidades de sobrevivência das empresas do que factores *push* (Van Praag, 2003).

Contrariamente aos argumentos de que as pessoas mais velhas podem ser mais capazes de criar os seus próprios negócios comparativamente com os mais jovens, algumas descobertas parecem indicar que as primeiras têm ainda uma menor probabilidade de virem a ser empreendedores (Curran

& Blackburn, 2001). O custo de oportunidade do tempo foi apontado como uma das razões mais fortes para que assim suceda (Lévesque & Minniti, 2006), uma vez que as pessoas estão menos interessadas em atividades que não tenham um retorno rápido à medida que envelhecem, e iniciar um negócio pode significar um atraso no retorno esperado - sendo esse retorno financeiro ou motivacional.

No entanto, algo que parece reunir concordância é que os empreendedores mais velhos são um grupo extremamente heterogêneo (Hantman & Gimmon, 2014; Kautonen et al., 2014; Singh & DeNoble, 2003; Verheul & van Stel, 2007), nomeadamente em termos de motivações, intenções ou processo de decisão - acrescentando a isto que todos estes fatores tendem a mudar à medida que a idade evolui. Por outras palavras, os fatores que afetam o trabalho por conta própria são tipicamente diferentes quando uma pessoa está na casa dos 50 ou dos 60 anos, ou em diferentes estágios do curso de vida. Sem conhecer e reconhecer esta heterogeneidade, não será possível definir etapas futuras na investigação e ter medidas adaptadas aos seus vários subgrupos (Hantman & Gimmon, 2014).

Esta heterogeneidade aumenta naturalmente a complexidade do assunto, tendo sido identificada a necessidade de conduzir mais investigação para melhor entender e definir os diferentes tipos de empreendedores existentes (Singh & DeNoble, 2003).

No seu artigo altamente citado sobre a segmentação de potenciais empreendedores mais velhos, Kautonen et al. (2014) defenderam que a idade afeta diretamente a probabilidade de comportamento empreendedor, sendo este efeito diferente de acordo com o tipo de preferência empreendedora. Neste artigo, três grupos de indivíduos maduros são definidos de acordo com suas diferentes preferências empreendedoras: proprietário-gerente, trabalhador independente e empreendedor relutante. Os resultados sugerem que a probabilidade de comportamento empreendedor para os trabalhadores independentes aumenta com a idade, mesmo para pessoas na faixa dos 60 anos. Por outro lado, para proprietários-gerentes e empreendedores relutantes, a função de probabilidade de comportamento empreendedor versus idade mostra uma forma de U inversa.

Numa perspetiva diferente, um dos casos de estudo do PRIME resultou num modelo concêntrico heurístico simples, no qual se segmentam grupos de potenciais empreendedores idosos através das suas diferentes necessidades, em termos de capacidades, apoio aos negócios, estruturas e recursos disponíveis para iniciar seu próprio negócio: 'os mais capazes, conhecedores e confiantes', 'aqueles que precisam de sinalização' e 'os mais difíceis de alcançar e persuadir' (The PRIME Initiative, 2004).

No entanto, o conhecimento sobre a segmentação de efetivos empreendedores idosos - e não em termos de preferências ou potencial empreendedor - é muito escasso, principalmente devido à falta de investigações empíricas sobre o assunto. Um motivo que o poderá explicar é a dificuldade de acesso a uma base de dados de contactos de fundadores de negócios reais por parte de uma fonte oficial e confiável, uma questão que será discutida no Capítulo 3.

*Most successful entrepreneurs follow a pattern of apprenticeship, where they prepare for becoming entrepreneurs by gaining the relevant business experiences from parents who are self-employed or through job experiences. They do not leave acquisition of experience to accident or osmosis. As entrepreneur Harvey 'Chet' Krentzman has said, "Know what you know and what you don't know". (Spinelli & Adams, 2012)*

#### **2.4.2. Capital Humano**

Um dos recursos principais de um empreendedor mais velho é o seu capital humano, que se refere à aprendizagem tida, às capacidades práticas e conhecimento adquiridos pela sua experiência passada noutras organizações (Ahmad et al., 2014).

Os empreendedores de sucesso são normalmente experientes, com um considerável domínio do mercado em que operam, e detêm boas competências de gestão (Spinelli & Adams, 2012). O capital humano, como educação e experiência, está positivamente relacionado com o sucesso de novas iniciativas empresariais (Davidsson & Honig, 2003).

Os empreendedores (ou que têm uma *'entrepreneurial mind'*) reconhecem as oportunidades, sobretudo decorrentes do trabalho que desenvolveram anteriormente (experiência passada), e das suas redes de contactos, enquanto que a experiência de trabalho passada pode inclusive influenciar a decisão de lançar uma nova empresa (Hisrich et al., 2013). A experiência prévia técnica e de indústria, por sua vez, é importante numa fase posterior à decisão do lançamento da empresa, sendo as áreas financeiras, desenvolvimento de produto ou serviço, produção, e desenvolvimento de canais de distribuição, as mais relevantes. Já a experiência em gestão é particularmente importante na fase de crescimento da empresa (Hisrich et al., 2013).

A experiência no mesmo setor de atividade da nova empresa criada parece indicar uma maior taxa de sobrevivência destas empresas (Van Praag, 2003), e uma influência positiva no sucesso (Bosma et al., 2000). Hisrich et al. (2013) destacaram a diferença entre idade empreendedora e idade cronológica, sendo a experiência empreendedora um dos maiores preditores de sucesso (Davidsson & Honig, 2003), particularmente se o novo negócio for na mesma área da experiência de negócio passada.

Quanto ao histórico de trabalho, este diz respeito não só a diferentes experiências profissionais passadas, como a diferentes culturas organizacionais, e tem mais influência nas intenções empreendedoras nos segmentos mais velhos (Kautonen et al., 2010).

Por seu turno, a experiência anterior de trabalho independente por si só não tem influência significativa na nova empresa (Van Praag, 2003) ou no seu sucesso (Davidsson & Honig, 2003), conclusão que está em linha com uma parte importante da literatura, mas que contradiz de certa forma o senso comum. No entanto, alguns autores afirmam que esta experiência anterior em trabalho

autônomo tem uma influência positiva no lucro obtido em futuras novas empresas (Bosma et al., 2000).

Em suma, o tipo de carreira profissional tem influência sobre as intenções empreendedoras e resultados obtidos pelos mais velhos (Maâlaoui & Razgallah, 2019).

### **2.4.3. O Empreendedor / Forma de Fazer Negócio**

Nas *startups*, a influência do empreendedor é considerada crucial (Zhou & Wit, 2009). No âmbito deste estudo, e no que diz respeito à esfera do empreendedor, abordam-se variáveis relacionadas com a idade, o género, a formação académica e profissional, a dedicação (integral ou parcial) à empresa, a expectativa de crescimento ou ambição, e a facilidade de acesso a capital (próprio ou alheio).

Relativamente a esta última, tem havido algum debate acerca do efeito de uma maior eventual capacidade financeira detida pelos mais velhos como fator facilitador, sobretudo do chamado empreendedorismo de oportunidade. Ter capital acumulado pode ter efeitos positivos e negativos para a propensão empreendedora. Se por um lado, pode facilitar o início da nova empresa, devido ao acesso facilitado a capital próprio, pode por outro ser um fator de decisão contrária, uma vez que o indivíduo já não necessita de rendimento adicional para a sua vida quotidiana (Kautonen et al., 2011; Singh & DeNoble, 2003). Alguns estudos indicam até não haver relação entre o financiamento e a criação de novos negócios por parte de seniores (Pilkova et al., 2014).

Ainda relativamente ao ponto da disponibilidade de recursos financeiros, Bosma et al. (2000) encontraram uma relação negativa entre estes e o emprego criado pelo empreendedor. Por outro lado, parece não haver diferenças significativas no sucesso comercial entre pessoas que começam as suas empresas unicamente com capital próprio e aquelas que recorrem a capital alheio ou dívida (Van Praag, 2003).

A literatura ligada à investigação de empreendedorismo e género é vasta, e embora não sendo o foco principal do presente estudo, há algumas conclusões interessantes que podemos reter neste âmbito. Algumas destas referem que os empresários do sexo masculino têm empresas que tipicamente duram mais tempo (Bosma et al., 2000) do que as detidas por mulheres. No entanto, se considerados fatores como lucro ou emprego gerado pelas empresas, não há um efeito de relação no que diz respeito ao género do empreendedor(a) (Bosma et al., 2000).

Já no que diz respeito ao tipo de dedicação do empreendedor à nova empresa, uma situação de trabalho autónomo a tempo integral parece ter um impacto positivo na duração e sobrevivência da empresa, mas negativo na geração de emprego (Bosma et al., 2000).

A questão da motivação para o crescimento do negócio é referida com frequência na literatura, uma vez que existe uma relação entre a motivação do empreendedor para crescer e o crescimento efetivo da empresa (Zhou & Wit, 2009). Os empreendedores mais velhos, tal como todos os outros,

criam tipicamente empresas de pequena dimensão (Kerr, 2019). No caso dos séniores, apesar de estes poderem ter uma maior capacidade e até probabilidade para vir a estabelecer uma empresa, as ambições de crescimento parecem decair com a idade (de Kok et al., 2010). Uma empresa deve ser lucrativa para justificar sua existência, mas algumas podem não querer crescer (Walker & Brown, 2004) por falta de ambição nesse sentido por parte do promotor. A maioria das pequenas e médias empresas, e dos empregados por conta própria, podem de facto pretender permanecer com uma pequena e controlada dimensão.

No que toca às habilitações académicas, pertencer a níveis mais altos ou mais baixos de educação parece ter uma relação positiva com o trabalho por conta própria, mas outros estudos têm resultados diferentes (e.g. uma relação sem impacto, ou verificados resultados diferentes em diversos países). A formação é importante para o empreendedor, não só para o seu desenvolvimento, mas também para conseguir lidar com os problemas com que se vai deparando (Hisrich et al., 2013). A educação formal não é necessária para iniciar um negócio, mas fornece boas bases, especialmente nos casos em que esta está relacionada com o novo negócio (Hisrich et al., 2013). Em termos de qualificações académicas, os empreendedores mais velhos tendem a ter níveis mais baixos de educação formal do que os mais jovens (Weber & Schaper, 2003). Outros estudos indicam que pessoas com nível superior de educação têm maior probabilidade de se tornarem empreendedores (Blanchflower et al., 2001; Grilo & Irigoyen, 2006). Ainda que a formação tenha impacto positivo na probabilidade de uma pessoa descobrir novas oportunidades, não determina necessariamente se essa pessoa irá criar um novo negócio para explorar essa oportunidade identificada (Davidsson & Honig, 2003).

Já quanto ao impacto do nível educacional do empreendedor no sucesso da empresa, as conclusões divergem: Bosma et al. (2000) referem um impacto positivo, especificamente nos lucros, enquanto que Davidsson & Honig (2003) afirmam que a educação formal não influencia o sucesso em atividades nascentes, nomeadamente nas primeiras vendas e lucro.

#### **2.4.4. A Empresa / Desempenho**

Para além de indicadores demográficos associados às empresas criadas por séniores, interessava também tentar inferir acerca do setor ou da atividade das mesmas, e sobretudo acerca do seu desempenho.

O conceito de sucesso é bastante subjetivo, e como tal, muito complexo de medir e analisar. Pode dizer-se que o sucesso, no geral e em termos conceptuais, está ligado ao atingir de metas e objetivos (Chittithaworn, 2011), formal ou informalmente pré-definidos. Mas efetivamente ele pode ser aplicado em diversas vertentes, não havendo como tal um conceito universalmente aceite para o definir. Neste sentido, o sucesso raramente é descrito de forma explícita - mas através de algumas

aproximações – existindo muitas definições diferentes para aquilo que é considerado sucesso inequívoco.

Nos negócios, o sucesso é tradicionalmente medido através de indicadores financeiros, como o crescimento das vendas, o número de funcionários ou o lucro. Em concreto, a relação entre lucro e sucesso é muito comum na literatura (Bosma et al., 2000), embora seja de alguma forma uma medida individual de sucesso. Já no que diz respeito ao emprego gerado, esta é uma medida que pode indicar sucesso também para a sociedade ou para a economia (Bosma et al., 2000), sendo uma medida relativamente recente em termos de avaliação do sucesso. Outros autores consideram que uma empresa é bem-sucedida se operar por mais de 3 anos (Makhbul & Hasun, 2011).

Por outras palavras, o sucesso é, na grande maioria das vezes, definido em termos de desempenho financeiro da empresa, muito devido ao facto de ser mais fácil de aplicar e de medir para efeitos científicos. Se a perceção geral for a de que as empresas detidas por empreendedores sénior têm uma dimensão financeira pequena e/ou de crescimento lento, estas podem ser consideradas como sendo sinónimo de um menor sucesso relativo.

No entanto, para além do retorno financeiro, o sucesso tem sido (cada vez mais) associado a medidas não financeiras, como a satisfação do cliente ou o desenvolvimento pessoal (Alam et al., 2011). Outros fatores não financeiros de sucesso (como satisfação, orgulho, estilo de vida) são regularmente considerados mais importantes do que os financeiros (Walker & Brown, 2004). Uma outra forma de definir o sucesso passa também por fazer essa análise em diferentes horizontes temporais (e.g., definir o sucesso a curto ou a longo prazo) (Chittithaworn, 2011).

Especificamente para o caso do empreendedorismo sénior, muitas vezes as medidas não financeiras de sucesso são mais importantes do que as estritamente financeiras. No entanto, e embora as empresas de baixo crescimento possam não resultar numa economia de elevado crescimento, elas são uma alternativa válida ao emprego e ao bem-estar num período de incerteza (Walker & Brown, 2004). Para além disto, a definição de sucesso vem ganhando alguma complexidade devido ao facto de poder variar de acordo com as diferentes partes interessadas numa empresa, pelo que as medidas não financeiras ganham especial destaque. Estas podem incluir também fatores como flexibilidade de tempo, sensação de liberdade na tomada de decisões, satisfação pessoal ou relevância social. O próprio desempenho financeiro é influenciado por medidas não financeiras de sucesso do empreendedor (Reijonen & Kompula, 2007).

Não há empresas sem uma forte influência do empreendedor. E a perceção do sucesso pode ser substancialmente diferente entre quem a vê de fora e a visão do empreendedor. Por outras palavras, um empreendedor pode afirmar e sentir que a empresa é bem-sucedida, e tal não ser percebido pelos outros - e vice-versa. A idade é um dos fatores que afeta a perceção do sucesso (Walker & Brown, 2004). Portanto, a perceção de sucesso por parte do empreendedor é importante para medir a forma

como se atinge o sucesso da empresa (Reijonen & Komppula, 2007). Enquanto que alguns promotores podem ter um objetivo de não crescimento (o que pode ser um obstáculo ao crescimento), outros podem ser orientados para o crescimento. Evidências empíricas sugerem que a motivação interna do empreendedor tem um efeito positivo no sucesso (Alam et al., 2011), havendo mais criação de emprego quando os empreendedores têm motivação de crescimento (Bosma et al., 2000).

Há vários estudos dedicados à identificação de fatores de sucesso das empresas e dos empreendedores. No entanto, é frequente autores diferentes chegarem a resultados diferentes, fruto da diferença do foco da análise e da própria definição de sucesso (Schutjens & Wever, 2000). Por outro lado, fatores que determinam o sucesso podem perder ou aumentar a influência à medida que o tempo passa. O sucesso depende de uma mistura de vários fatores – os ligados ao empreendedor, os ligados à empresa, e os externos ou de contexto (Schutjens & Wever, 2000). A empresa não é apenas influenciada pelo empresário, mas também pelo contexto da envolvente (Bosma et al., 2000), conforme na Figura 2.4.

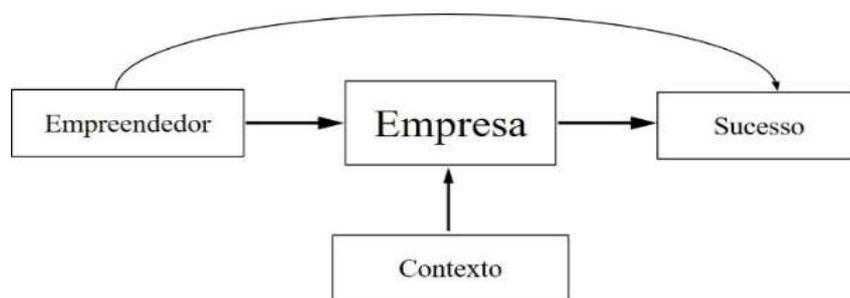


Figura 2.4 - Relação entre o empreendedor, o contexto e o sucesso empresarial (fonte: Bosma et al. (2000))

Em termos de tipo de atividade da empresa, não há diferenças no desempenho ao comparar por exemplo serviços com outros setores (Bosma et al., 2000). Quanto aos fatores de sucesso mais importantes, ter um parceiro de negócios, uma boa preparação (como desenvolver um plano de negócios) e experiência anterior de trabalho são importantes influentes no sucesso futuro dos negócios (Schutjens & Wever, 2000).

#### **2.4.5. O contexto e a sua influência no empreendedorismo sénior**

Como já referido, o empreendedorismo é um fenómeno multidimensional, devendo diferentes fatores ser combinados para o entender. Estes fatores, internos e externos, afetam os negócios criados. De facto, tanto o empreendedor quanto o meio ambiente influenciam a empresa e a sua performance (Bosma et al., 2000).

Mesmo em teorias do foro da psicologia, como a Teoria do Comportamento Planeado, a importância do contexto é uma das suas sustentações. Em concreto, esta teoria prevê que a decisão

de alguém se tornar empreendedor é planeada, sendo que neste processo de tomada de decisão o comportamento é intencional, e a intenção não é estática; ela evolui devido a interações do indivíduo com ideias, informação, contexto e influências (Ajzen, 1991).

As características especiais do empreendedor (perseverança, habilidades sociais, autoeficácia e controlo) são uma influência positiva para o sucesso (Makhbul & Hasun, 2011). No entanto, também se veio a revelar importante uma combinação de outros fatores para alcançar o sucesso, como a detenção de capacidades de liderança e de redes de contactos (estas últimas consideradas como fator de contexto), a fim de ter acesso a informações importantes.

Num estudo para descobrir a influência de vários fatores no sucesso dos negócios, as características do empreendedor, os clientes e mercado, a forma de fazer negócios, os recursos disponíveis, e o ambiente externo, tiveram um efeito positivo no sucesso (Chittithaworn, 2011). Considera-se assim que há um efeito significativo do contexto no desempenho de novas empresas.

A importância de melhorar a envolvente para os negócios tem sido também referida, argumentando-se que o sucesso, tanto em termos de medidas financeiras quanto não financeiras, é afetado por fatores de contexto, como a estrutura e competição da indústria, o ambiente de negócios, oportunidades anteriores, cultura organizacional, educação e formação - em oposição ao crescimento, que é mais influenciado pelas características e motivações pessoais do empreendedor (Reijonen & Komppula, 2007).

Concretamente no que diz respeito a variáveis de contexto, as redes (nomeadamente pela cooperação entre empresas), o apoio governamental e o apoio jurídico foram consideradas muito importantes para o sucesso comercial (Chittithaworn, 2011). Esta cooperação através de redes de contactos empresariais permite nomeadamente que o empreendedor se concentre no seu negócio principal, entre em outros mercados, reduza os custos de transação, adquira novas capacidades, e tome mais rapidamente conhecimento de mudanças tecnológicas.

As condições ambientais mais favoráveis para um empreendedorismo inovador são normalmente encontradas nas regiões onde estão presentes tanto trabalhadores altamente qualificados como com baixas qualificações em elevadas quantidades (Piergiovanni & Santarelli, 2006).

Passando à análise das políticas de apoio, o empreendedorismo sénior é fortemente afetado pelos sistemas fiscais, legais e de segurança social de um país, e pela sua cultura envolvente (Kibler et al., 2015). Por outro lado, enquanto alguns autores consideram que o apoio político e governamental tem pouca influência no sucesso (Makhbul & Hasun, 2011), outros sustentam que os apoios governamentais para o empreendedorismo e relacionados com burocracia e impostos são os fatores de contexto que mais influenciam a inclusão de empreendedores sénior numa determinada economia (Pilkova et al., 2014).

A percepção de dificuldades, da falta de apoio por parte dos governos, ou da falta de disponibilidade de recursos financeiros, são transversais a quase todos os países. No entanto, essas percepções de barreiras podem influenciar mais a disposição de se tornar realmente autônomo do que a existência efetiva dessas barreiras (Grilo & Irigoyen, 2006).

As políticas regulatórias têm um importante efeito nas atividades e na performance dos negócios e do ambiente empresarial como um todo (Horst et al., 2000). Em termos gerais, podemos classificar o impacto de políticas regulatórias como tendo efeitos primários (como custos e benefícios associados a impostos ou prêmios, e custos de conformidade) e secundários (de funcionamento dos mercados e competitividade, e efeitos socioeconômicos) (Horst et al., 2000). Estes efeitos têm um impacto muito maior nas PME's do que nas grandes empresas, dado que as primeiras não têm muitas vezes os meios proporcionais necessários para responder a essas políticas (e.g. através da contratação de advogados, de serviços de consultoria especializados, de contabilistas, etc).

No entanto, quando determinadas economias revelam elevadas taxas de desemprego e a necessidade de garantir um estável e sustentável crescimento econômico, os respetivos governos tendem a desenvolver programas de redução dos custos administrativos e regulatórios, de melhoria do ambiente de negócios, de alterações às leis do trabalho, e de incentivo à internacionalização e à I&D (Horst et al., 2000).

Neste âmbito, há também o risco de que os mais velhos considerem que as suas experiências de vida sejam suficientes para iniciar um negócio, ou de considerar a idade como uma espécie de *proxy* de sabedoria, o que pode levar a que estes empreendedores não tirem partido de sistemas e infraestruturas de apoio existentes (Lewis & Walker, 2013).

Passando a um outro nível de abordagem, o reconhecimento social e cultural da atividade empreendedora pode por sua vez influenciar iniciativas empresariais futuras. Um ambiente positivo e favorável de empreendedorismo é fundamental para obter apoio de familiares e amigos (R. Harms et al., 2014), e se a sociedade tiver uma percepção positiva do empreendedorismo tardio, a probabilidade de o fazer aumenta (Kautonen et al., 2011). O apoio da família direta, como o cônjuge, influencia positivamente o lucro e uma duração da empresa (Bosma et al., 2000).

As redes relacionadas diretamente com o empreendedor, como as familiares e de ligações sociais, podem ter um efeito positivo no sucesso dos empreendedores nas PME (Alam et al., 2011). No entanto, a influência de outros empresários na família tem uma relação negativa com o lucro, mas o contacto com outros empresários tem uma relação positiva com o emprego (Bosma et al., 2000).

*Family firms spawn entrepreneurs. Older generations provide leadership and role modeling. This phenomenon cuts across industries, firm size and gender.* (Spinelli & Adams, 2012)

As redes familiares têm, nesta matéria, uma importância considerável, uma vez que parte significativa dos novos empreendedores tiveram pais ou familiares próximos que também foram

empreendedores. Ter familiares ou amigos com negócios tem uma relação positiva com a previsão de participação do próprio no empreendedorismo (Davidsson & Honig, 2003).

De facto, o ser humano está na origem da ação criativa, e como entidade social que é, está desenhado para interagir, o que sugere que as redes do empreendedor podem ser a origem das suas carreiras empreendedoras (Johannisson, 2000). As transações económicas estão embebidas em relações sociais, e são fortemente afetadas por elas (Granovetter, 1985). Aliás, este tema que liga redes de contactos e atividade económica é bastante frutífero em literatura, e vai muito para além do presente estudo. No entanto, parece haver consenso no sentido em que as redes pessoais dos empreendedores envolvem redes sociais e de negócio (Aldrich et al., 1989; Greve, 1995), e que estas se tornam de tal forma interligadas que cada membro de uma rede se torna único (Johannisson, 2000). Inclusive, a construção, que é deliberada, das suas redes por parte dos empreendedores, é visto pelos próprios como sua própria construção, e muitas vezes até uma extensão do próprio.

Por outro lado, as redes são fornecedoras de recursos, físicos e financeiros (Birley, 1985), enquanto que as redes pessoais contêm capital humano e social. O capital humano, que engloba experiências, competências, e conhecimento formal, é crucial nos negócios, e as ligações são importantes para que o processo de aprendizagem permanente se mantenha e funcione (Figura 2.5). A confiança presente nas ligações individuais e a rede no geral representa o capital social, que por sua vez dá acesso a uma série de outros recursos e capital, para além de desobstruir barreiras institucionais (Honig, 1998).

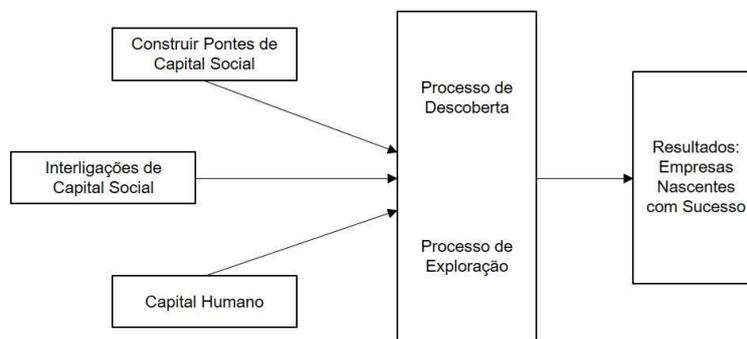


Figura 2.5 - Relação entre capital social, capital humano e empreendedor nascente (fonte: Davidsson & Honig (2003))

Defende-se inclusive que o processo empreendedor pode ser apresentado como ‘organizado através das redes pessoais’ (Johannisson, 2000), sendo considerado como uma institucionalização de uma parte da rede do empreendedor num novo negócio. Por outras palavras, podemos dizer que as empresas nascem e morrem a um ritmo mais elevado do que as redes pessoais.

Se o processo empreendedor for permanente e evoluir para crescimento, torna-se necessário manter e aumentar o âmbito das redes. À medida que estas aumentam, o empreendedor torna-se

exposto a outras interdependências do mercado, que podem por sua vez transformar-se em novos negócios (Johannisson, 2000).

Há, ainda assim, alguma dificuldade em identificar uma relação inequívoca entre o *networking* empreendedor e o sucesso de um determinado negócio, por uma série de razões (baseado em Johannisson (2000)):

- o *networking* não é feito pelo empreendedor com objetivos exclusivos do lançamento de uma nova empresa, sendo sobretudo uma atividade básica e existencial do ser humano, e
- não serve apenas para lidar com desafios imediatos, mas é muitas vezes encarado como um investimento para uso futuro, ou para retribuir um apoio recebido anteriormente;
- a unidade de análise de sucesso é difícil de definir, como já referido;
- as redes, e suas consequências em termos de negócio, são também por vezes obra do acaso, e de encontros inesperados;
- o *networking* pode também ser origem do insucesso, nomeadamente por falta de compromisso de uma ou de ambas as partes, pelo domínio de uma das partes sobre a outra, ou devido a uma sobressocialização.

Apesar destas barreiras à interpretação de resultados empíricos, muitos autores propõem uma relação causal entre as redes e o desempenho de novas empresas – ainda que não isenta de discussão.

## **2.5. Revisão da Literatura - Conclusão**

O empreendedorismo envolve ação, e necessariamente a vontade do empreendedor. No entanto, o resultado da ação empreendedora tem também influência do contexto (Hisrich et al., 2013). Os estereótipos sociais tendem a abster e a limitar os estudos e as políticas. O fenómeno empresarial entre os mais velhos não é marginal e deve ser analisado de perto. Ao mesmo tempo, é amplamente aceite que o estabelecimento de uma cultura de empreendedorismo se torna necessário em todos os segmentos da sociedade, e não apenas entre os mais jovens. É relativamente consensual que para aumentar o âmbito económico da empresa formada por alguém mais velho e aumentar as intenções empresariais nessa faixa etária, deve ser proporcionado um ambiente positivo e de apoio da iniciativa empresarial por parte de pessoas mais velhas (Kautonen, 2013).

Mesmo que os empresários sénior de grande sucesso não sejam a norma (embora algumas exceções sejam conhecidas), prolongar a vida profissional das pessoas de maneira positiva e motivadora por meio de trabalho independente, ajudando a sustentar os sistemas de segurança social durante o processo, traz benefícios ao contexto de negócio e à sociedade como um todo. Supondo que o fator idade não explique de forma independente os resultados do empreendedorismo, como mencionado anteriormente, e de acordo com de Kok et al. (2010), 'qualquer relação entre idade (no

momento do arranque da empresa) e empreendedorismo provavelmente será indireta'. A este respeito, a idade age como uma influência na decisão individual de uma pessoa devido às percepções que ela própria detém de si mesmo (Lévesque & Minniti, 2006).

Por outro lado, há investigadores que defendem que o comportamento empreendedor depende principalmente de circunstâncias contextuais (Lévesque & Minniti, 2006), considerando ser, em grande parte, um 'fenómeno incorporado'. De acordo com esta linha de investigação, e com o estímulo certo, quase qualquer pessoa poderia ser um empreendedor(a).

Estes três fatores combinados - a necessidade de uma conscientização positiva do empreendedorismo sénior, o facto de que a dimensão do fenómeno não deve ser ignorada, e o efeito do contexto no comportamento empreendedor - motivaram o âmbito deste estudo: o de conduzir uma análise mais aprofundada dos recursos e motivações que levam à criação bem-sucedida de novos empreendimentos em idades maduras, caracterizando em paralelo este grupo populacional.

Fruto da análise ao problema e da literatura, surgem as seguintes questões, por sua vez com origem em algumas lacunas de investigação devida e seguidamente identificadas.

### **Empreendedorismo sénior: será esta uma solução viável para aumentar o número de pessoas ativas na força de trabalho?**

O que pode fazer uma sociedade perante um segmento crescente de pessoas idosas na população? Como referido, a força de trabalho está a diminuir e, portanto, os estados são forçados a implementar cortes nos benefícios das pessoas mais velhas, como forma de desincentivar a 'inatividade precoce', sendo por isso importante aumentar o número de pessoas que trabalham e que pagam impostos. Em teoria, a promoção do empreendedorismo entre os mais velhos parece ser um caminho viável de se percorrer, aumentando o leque de opções vistas como possíveis para uma vida profissional ativa durante mais tempo.

Contudo, pode-se supor que, por exemplo, em tempos de recessão e austeridade, o empreendedorismo seja motivado por necessidade financeira, principalmente nos segmentos sénior. Portanto, algumas das perguntas de investigação podem incluir as seguintes: quais são as principais motivações para um cidadão mais velho iniciar o seu próprio negócio? Elas são intrínsecas ou extrínsecas ao empreendedor?

### **A idade mais avançada do empreendedor é algo que influencia positiva ou negativamente o início de uma nova empresa?**

Após análise de diversos artigos de referência, não existe um consenso claro sobre os efeitos positivos ou negativos que a idade tem na ação empreendedora, embora as restrições associadas ao emprego por conta própria sejam sempre mencionadas. Várias forças parecem adiar motivações e intenções

empreendedoras nos mais velhos, como o custo de oportunidade, as questões pessoais, familiares e de saúde, as normas de idade percebidas, a aversão ao risco, entre outras. Porém, há outros fatores - como a maior experiência e o acesso a redes profissionais, ou a disponibilidade de tempo e de capital para investir – que se consideram ter um efeito positivo sobre o sucesso no empreendedorismo sénior. Alguns autores advogam até que os séniores podem ter condições de se tornar naturalmente a próxima geração de empreendedores. A Tabela 2.3 faz um apanhado desses fatores influenciadores do fenómeno, de acordo com a revisão elaborada.

Há uma escassez de estudos científicos que recorram a dados primários, tendo a sua maioria como base informação secundária (Biron & St-Jean, 2019). Na verdade, não tem havido investigação recente de referência que tenha dedicado atenção às motivações, sobretudo intrínsecas, para a transição empreendedora dos mais velhos. De facto, os estudos que recolheram dados primários não o fizeram com empreendedores sénior efetivos (ou reais), concentrando-se em áreas como intenções ou preferências empreendedoras (i.e., com ‘potenciais’ empreendedores sénior). E, acima de tudo, não foram encontrados até ao momento estudos específicos sobre a avaliação do empreendedorismo sénior em Portugal, com dados exclusivamente provenientes de fontes primárias.

Por outro lado, a maioria dos artigos tende a comparar estatísticas e/ou características entre diversos segmentos etários de empreendedores. O facto de as pessoas mais velhas não contribuírem tanto (em termos absolutos) para o número de novas empresas não deve retirar a sua importância relativa para o desenvolvimento da sociedade e da ciência.

Tabela 2.3 - Súmula dos fatores que podem influenciar a entrada no empreendedorismo por parte dos mais velhos, com base na literatura

Fatores que...	
aumentam	diminuem
a probabilidade de pessoas mais velhas se tornarem empreendedoras:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- possuem maior capital humano devido à experiência e formação acumulada (Singh &amp; DeNoble, 2003; Weber &amp; Schaper, 2004), incluindo conhecimento técnico e da indústria, experiência de gestão ou empreendedora passada;</li> <li>- tiveram oportunidade para desenvolver redes pessoais e profissionais, através das quais podem obter mais facilmente recursos, reduzindo custos de instalação e facilitando o crescimento (Birley, 1985; Singh &amp; DeNoble, 2003);</li> <li>- possibilidade de terem acumulado capital devido a poupanças, heranças ou investimentos (Singh &amp; DeNoble, 2003; Weber &amp; Schaper, 2004), reduzindo barreiras ou dificuldades em iniciar uma empresa. Pessoas com maior riqueza acumulada tendem a preferir o empreendedorismo ao trabalho por conta de outrem (van Solinge, 2014);</li> <li>- necessidade financeira, devido a uma situação de desemprego ou de reforma, o que pode encorajar os trabalhadores a tornarem-se empreendedores, pela dificuldade em encontrar outras opções no mercado de trabalho (Weber &amp; Schaper, 2004);</li> <li>- podem ter tido interesse em desenvolver o seu próprio negócio há algum tempo, mas a decisão ter sido adiada, nomeadamente por fatores familiares (Singh &amp; DeNoble, 2003; Weber &amp; Schaper, 2004);</li> <li>- têm maior probabilidade de já terem sido empreendedores anteriormente, o que aumenta a probabilidade de o voltarem a ser (Mueller, 2006);</li> <li>- devido ao 'idadismo', sentem-se mais insatisfeitos com o seu trabalho (Chiu et al., 2001; Curran &amp; Blackburn, 2001; Singh &amp; DeNoble, 2003; Zissimopoulos &amp; Karoly, 2007)</li> <li>- querem manter-se ativos e socialmente relevantes (Kautonen et al., 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são mais avessos ao risco do que os mais jovens (Lévesque &amp; Minniti, 2006);</li> <li>- têm níveis mais baixo de habilitações (Weber &amp; Schaper, 2004);</li> <li>- o capital humano que detêm pode ser 'depreciado' devido à possibilidade de desemprego durante o período ativo de trabalho (Parker, 2013);</li> <li>- as poupanças angariadas têm também que financiar a reforma, fator que pode inibir a formação da nova empresa (Singh &amp; DeNoble, 2003);</li> <li>- têm um menor horizonte temporal para recuperar os custos de arranque e instalação (Lévesque &amp; Minniti, 2006);</li> <li>- podem ter de enfrentar situações de menores níveis de saúde, energia e produtividade (Curran &amp; Blackburn, 2001; Weber &amp; Schaper, 2004);</li> <li>- podem valorizar outro tipo de atividades, nomeadamente de lazer, mais do que atividades produtivas (Lévesque &amp; Minniti, 2006);</li> <li>- podem enfrentar desafios associados ao 'idadismo' por parte de algumas partes interessadas na empresa, como clientes ou financiadores (Weber &amp; Schaper, 2004).</li> </ul>

### **Mas... como caracterizar um empreendedor sénior?**

O empreendedorismo sénior envolve um grupo altamente heterogéneo, com diferenças consideráveis observadas entre pessoas, por exemplo, na faixa dos 50 ou dos 60 anos, nomeadamente em termos de motivações e processo de decisão. Embora seja aceite pela comunidade científica que se considere um empresário sénior alguém com mais de cinquenta anos de idade cronológica, não há muita teoria desenvolvida sobre o processo de criação de novas empresas por pessoas mais velhas. Devemos considerar um empreendedor alguém que decide trabalhar por conta própria por meio de serviços de consultoria, por exemplo, ou apenas aqueles que geram outros empregos (para além do seu) nas novas empresas?

Como mencionado, não há muitas considerações científicas sobre o que deve ser uma definição clara e específica de empreendedor sénior. Além do limite inferior de idade, devem também ser considerados fatores culturais e contextuais, tipo e dimensão do negócio criado, etc. Vários autores estudaram este grupo com base em intenções, motivações e preferências empreendedoras, mas poucos estudos quantitativos e representativos foram conduzidos usando uma amostra da população de ‘verdadeiros’ empresários mais velhos – ou seja, os que de facto lançaram algum tipo de empresa. Por outro lado, existem igualmente lacunas de investigação no sentido de avaliar quais os aspetos da história de carreira que afetam as intenções empreendedoras de pessoas mais velhas (Kautonen et al., 2008).

### **Um modelo para representar o processo de empreendedorismo sénior**

Decorrente do ponto anterior, verifica-se a inexistência de modelos validados que possam explicar o empreendedorismo sénior, provavelmente devido à escassez de estudos empíricos na área. Essa será a razão pela qual as poucas iniciativas que visam a promoção do empreendedorismo entre os idosos apresentam resultados modestos, em comparação com o investimento necessário. Sem saber o que funciona melhor, ou seja, quais variáveis têm mais impacto no empreendedorismo sénior bem-sucedido, o investimento na sua promoção e desenvolvimento pode ser altamente ineficaz.

A maioria dos estudos até à data tende a focar no conteúdo e não no processo (Biron & St-Jean, 2019). Criar um negócio envolve trabalho em múltiplas atividades, e à medida que as pessoas envelhecem tendem a investir o seu tempo em atividades com retorno mais imediato (Lévesque & Minniti, 2006). O envelhecimento envolve fatores biológicos, psicológicos e sociais (Kerr, 2019; Kooij et al., 2011). A forma como percebem a sua idade (ou quando tempo têm) influencia como avaliam e abordam uma determinada oportunidade.

Outra das áreas pouco estudadas é a importância do contexto neste processo. O contexto influencia os comportamentos dos diferentes empreendedores, de diferentes formas, sobretudo o

contexto social (Brännback & Carsrud, 2019), sendo como referido anteriormente uma variável difícil de descrever e de explicar.

É importante, assim, definir e validar melhor as principais variáveis para um futuro modelo que represente o desenvolvimento do empreendedorismo sénior bem-sucedido. Constructos complexos não devem ser reduzidos meramente a análises quantitativas recorrendo a variáveis *proxy*.

É, assim, relativamente baixo o número de estudos que analisam o processo de transição de trabalho por conta de outrem para o empreendedorismo (van Solinge, 2014), ou o processo de criação de novas empresas pelos mais velhos (Kerr, 2019; Zacher et al., 2019). A performance das empresas dos mais velhos tem também recebido menos atenção em termos de investigação (Kerr, 2019).

Um dos objetivos fundamentais deste estudo é como tal criar um modelo conceptual, de forma a ajudar a aumentar o conhecimento nesta área, seguindo uma sugestão de (Kerr et al., 2018). Por outro lado, recorre-se à utilização de métodos qualitativos na fase da recolha de dados, algo que tem sido raro neste tipo de investigação (Kerr, 2019).

O presente trabalho pretende assim dar resposta a estas questões e lacunas de investigação, dando alguns contributos para um crescente conhecimento do empreendedorismo sénior no geral, e em Portugal especificamente.

Para o atingir, um conjunto preliminar de hipóteses a serem testadas foi definido, que a seguir se detalham:

H1 – Para fundadores de empresas mais velhos, as variáveis intrínsecas e extrínsecas ao empreendedor têm influência equivalente na criação de novos empreendimentos.

H2 – O(A) empreendedor(a) sénior tem experiência passada na mesma área técnica do que a da nova empresa.

H3 – As empresas criadas pelos mais velhos têm sucesso.

H4 – O(A) empreendedor(a) sénior valoriza políticas de apoio enquanto incentivo à iniciativa empresarial.

H5 - O(A) empreendedor(a) sénior valoriza a existência de infraestruturas e serviços de suporte que apoiem o desenvolvimento da sua iniciativa empresarial.

H6 - A motivação e as redes de contactos são importantes para a decisão de arranque da empresa.

Neste ponto, sem nenhuma abordagem exploratória empírica prévia, assumimos que as variáveis propostas na Tabela 2.3 não estão estatisticamente inter-relacionadas. No entanto, na fase de análise de dados, alguns desenvolvimentos podem surgir relativamente à inter-relação de variáveis. Por outro lado, as entrevistas exploratórias podem levar a que a definição do conjunto de variáveis possam sofrer alterações.



## Metodologia

### 3.1. Enquadramento

A revisão da literatura revelou que tem sido analisado sobretudo o efeito da idade na geração estatística do autoemprego, e não tanto o processo e caracterização do(a) empreendedor(a) pertencente a um segmento populacional de idade mais avançada. Consequentemente, a influência das variáveis envolvidas na transição empreendedora dos mais velhos não tem sido estudada em profundidade. Pretende-se desta forma contribuir para uma melhor compreensão acerca de quais as condições e motivações concretas que poderão influenciar positivamente a criação de novas firmas por parte deste grupo demográfico, seguindo assim uma sugestão de Harms et al. (2014).

Apesar de alguns investigadores de renome em empreendedorismo terem vindo a desenvolver trabalho científico na área específica do empreendedorismo sénior, e de já existirem alguns estudos transversais a nível internacional elaborados nesta matéria, a opção pela recolha e análise de dados primários junto de empreendedores acima de uma determinada idade não é ainda comum, tanto mais no contexto Português.

A investigação em empreendedorismo deve contribuir para a melhoria da sua prática, assim como desenvolver teoria com base em métodos empíricos (Bygrave, 2007). Assumindo que a adoção de uma abordagem puramente experimental seria difícil de implementar no decorrer do presente estudo, dados os recursos necessários para tal - nomeadamente em termos de tempo e orçamento - a recolha de dados primários exploratórios junto de empreendedores sénior da região Centro de Portugal revelou-se assim como uma solução viável no sentido de gerar novo conhecimento de base empírica, e desta forma contribuir para a discussão na matéria.

Como referido, a ausência de estudos (sejam de base quantitativa e/ou qualitativa) no contexto nacional destacou uma potencial oportunidade de investigação, sobretudo de âmbito transversal e multissetorial. Naturalmente, o cenário ideal seria dispor de uma base de dados que centralizasse contactos ou, no limite, de um apoio institucional que fosse facilitador na identificação e no contacto com elementos da população-alvo.

No entanto, em contraste com o que se verifica em outros países ou regiões, que dispõem de entidades dedicadas à investigação da relação de pessoas mais velhas com o mercado de trabalho, nas suas mais diversas formas - como o *Health and Retirement Study* (Estados Unidos), o *Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute* (Países Baixos), o *English Longitudinal Study of Ageing* (UK), o *Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe* (SHARE) ou o *Global Institute for Experienced*

*Entrepreneurship* (Austrália), entre outros, muitos destes surgidos recentemente - não existe ainda entidade semelhante em Portugal. Desta forma, não é tarefa fácil encontrar bases de dados disponíveis de empresários portugueses em geral e de empreendedores sénior em particular. Por outro lado, os principais institutos nacionais e internacionais de estatística tendem a realizar estudos quantitativos e transversais genéricos, como a contagem e a identificação das características demográficas dos empreendedores por segmentos etários (Kibler et al., 2012).

Para a condução deste estudo, revelou-se crucial encontrar uma fonte oficial e confiável que pudesse indicar quem são, onde estão e como contactar os empreendedores seniores em Portugal. O caminho a percorrer foi então o de abordar diversas entidades oficiais que pudessem reunir as informações de contacto de cidadãos que tivessem iniciado a sua própria atividade empresarial acima de uma determinada idade. Tal revelou ser mais difícil do que o inicialmente previsto.

De facto, obter uma base de dados de empreendedores (de qualquer faixa etária) foi uma das primeiras dificuldades sentidas durante este trabalho. As tentativas para chegar a contactos dos empresários mais velhos em Portugal marcaram a maior parte do trabalho realizado no ano letivo de 2014/2015, que incluíram dezenas de e-mails, telefonemas e reuniões, que, em alguns casos, se transformaram em semanas de espera por respostas. O Anexo A resume o sucedido cronologicamente no que diz respeito a este processo.

No final, e graças à parceria institucional estabelecida com o CEC (Conselho Empresarial do Centro)/CCIC (Câmara de Comércio e Indústria do Centro) - uma associação sem fins lucrativos fundada em 1993 que representa 44 associações empresariais do Centro de Portugal, e mais de 40.000 empresas dos distritos de Aveiro, Coimbra, Castelo Branco, Guarda e Viseu<sup>1</sup> - foi possível aceder a uma base de dados de empresas com um número considerável de entradas, contando com mais de 100.000 contactos e outras informações de empresas, e cerca de 20.000 endereços de e-mail dos seus CEO's ou sócios-gerentes. Esta foi uma parceria estabelecida de significativa importância, não somente em termos operacionais para a realização da investigação, mas também devido ao interesse manifestado pelo CEC relativamente ao tema em estudo desde o início do processo.

De notar que a utilização destes dados foi considerada viável, uma vez que foi prévia à entrada em vigor do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Ainda assim, todo e qualquer contacto que foi estabelecido no âmbito deste estudo foi precedido de um pedido de consentimento prévio, o qual fazia um enquadramento da finalidade do contacto, dos objetivos do estudo, e da utilização da informação recolhida como sendo estritamente para fins científicos.

---

<sup>1</sup> Fonte: [www.cec.org.pt/](http://www.cec.org.pt/)

### 3.2. Métodos de Investigação selecionados

Sendo um dos objetivos do presente perceber como se poderão caracterizar os empreendedores sénior em Portugal – ou, por outras palavras, perceber ‘o quê’ e o ‘como’ deste fenómeno - optou-se por uma triangulação metodológica e de dados, incluindo nesta abordagem ambos os paradigmas: quantitativo e qualitativo. A triangulação foi originada por combinação e interligação das abordagens de investigação quantitativa e qualitativa - nomeadamente no que diz respeito aos seus pontos de vista, recolha de dados, análise e técnicas de inferência – com o objetivo de aprofundar o conhecimento e compreensão deste desafio social, tal como advogam Johnson & Onwuegbuzie (2007).

Desta forma, numa primeira fase do estudo, foi desenhado e distribuído um questionário *on-line*, posteriormente difundido pelos e-mails constantes da base de dados de empresas da Região Centro de Portugal disponibilizada pelo CEC. O objetivo era perceber, dentro de um conjunto de variáveis previamente identificadas através da revisão bibliográfica, quais daquelas poderiam melhor caracterizar o(a) empreendedor(a) sénior nacional.

Numa segunda fase, pretendia-se obter um entendimento mais aprofundado sobre o ‘como’ decorre este processo de criação e desenvolvimento de empresas bem-sucedidas por parte de empreendedores mais velhos, assim como esclarecer novas questões que foram levantadas pelos resultados do inquérito *on-line*. Neste ponto, foi conduzido um conjunto de entrevistas semiestruturadas individuais a empreendedores da Região Centro de Portugal que tivessem criado as suas empresas após os seus 50 anos de idade.

E porquê a opção por uma triangulação metodológica e de dados? O caso específico da triangulação metodológica há muito que é utilizada em meio científico, tendo sido introduzida e conceptualizada por Norman Denzin nos anos 70 do século passado, como uma combinação de metodologias com vista ao estudo do mesmo fenómeno (Denzin, 1978), a qual tem paralelamente suscitado intensos debates sobre a sua adequação. Já nos anos 80 se afirmava que o investigador poderia enveredar por uma combinação de atributos associados a ambos os paradigmas metodológicos (Cook & Reichardt, 1986). Outros autores de renome utilizam e advogam esta solução (Miles & Huberman, 1984; Patton, 1990), enquanto que muitos outros evidenciam as dificuldades na utilização conjunta de métodos quantitativos e qualitativos. No entanto, é também indicado que, a optar por esta solução, deve-se relacionar cada conjunto de dados com a teoria que lhe está subjacente, e analisar os diferentes conjuntos de dados de forma complementar, apresentando eventuais concordâncias e contradições.

Esta estratégia metodológica tem aliás sido ligada a uma necessidade de legitimação dos estudos científicos (Flick, 2018). Mathison (1988) inclusive referia que o uso de múltiplos métodos e de fontes de informação se tornam necessários para suportar e suscitar uma análise crítica dos pares.

Pretendendo-se atingir uma combinação pragmática de métodos, um desenho considerado forte de triangulação é encarado como uma fonte de conhecimento acerca do tema em estudo, a diferentes níveis – sendo adequado para um estudo exploratório, como é o caso – e não apenas para confirmar o que já é conhecido numa primeira abordagem (Flick, 2018).

Por outras palavras, a triangulação deve estender as fronteiras do conhecimento que é gerado por cada uma das abordagens, e como tal, contribuir para a promoção da qualidade da investigação. Em suma, vários autores concordam que, através desta opção metodológica, devem ser obtidas várias perspectivas acerca de um determinado fenómeno sob estudo, ou citando Flick (2018) *“it is about discovering the limits and limitations of single types of data and thus about looking through a critical lens on specific forms of data, their pertinence, and reliability”*.

Seguindo esta abordagem, a informação gerada por um dado método deve ser questionada criticamente, não tanto com o foco no teste de validade da informação e das conclusões obtidas, mas antes escrutinando a forma como algo na vida real é transformado em informação através de uma abordagem específica, fortalecendo o espírito crítico ao longo do processo.

Partindo de uma perspectiva pragmática, a combinação de múltiplos métodos (ou como mais comumente referidos de MMR - *Mixed Methods Research*) é considerada por muitos como possibilitadora de uma melhor compreensão acerca de um problema de investigação, do que a obtida por métodos quantitativos ou qualitativos de forma independente (Creswell, 2011) ainda que, como referido, esta discussão permaneça ativa nos dias de hoje. No entanto, muito deste debate coloca uma grande ênfase nos métodos, por vezes à custa da minimização da importância das perguntas de investigação (Creswell, 2011).

De facto, uma das características da utilização contemporânea de métodos múltiplos é o foco na questão e no problema de investigação, que em si vai determinar quais os métodos a utilizar num determinado estudo (Teddlie & Tashakkori, 2011). Neste sentido, é advogado que, a partir do momento em que o investigador decide o que lhe interessa estudar, entende a especificidade do estudo e a questão de investigação, deve determinar a escolha pelos melhores métodos, sendo que os vários grupos de conclusões devem ser incorporados de modo a alcançar um entendimento mais vasto (Teddlie & Tashakkori, 2011).

Na verdade, no sentido de obter melhores inferências, muitos dos projetos de investigação pretendem atingir dois objetivos simultaneamente, nomeadamente:

- por um lado, demonstrar que uma determinada variável vai ter um efeito ou relação previsível com outra variável;
- e por outro, responder a questões exploratórias sobre como e porquê essa relação previsível efetivamente acontece (processo).

Acredita-se que esta estratégia pode contribuir para uma melhor compreensão de um fenómeno ainda relativamente pouco conhecido e estudado no meio científico internacional, e particularmente em Portugal.

Como possíveis resultados desta abordagem mista, pode-se vir a concluir que:

- a) os dados vêm a ser convergentes em ambos os paradigmas;
- b) ambos os conjuntos de dados focam em diferentes aspetos do tema, mas são complementares, resultando numa perspetiva mais abrangente;
- c) ou os dados podem divergir ou contradizer-se entre si, devendo-se procurar explicar pela teoria estas contradições.

Considera-se igualmente que uma eventual divergência nos resultados não é necessariamente má, podendo levar a uma maior profundidade no entendimento do fenómeno social em causa, e assim sugerir ou dar origem a novos estudos de investigação.

Citando Teddlie & Tashakkori (2009e), “os modelos de investigação mistos são necessários em situações nas quais nem os métodos qualitativos nem os quantitativos são suficientes para responder às perguntas de investigação”.

Estes mesmos autores propuseram a categorização dos investigadores em ciências sociais em três grupos: orientados para métodos quantitativos, para métodos qualitativos, e ‘metodologicamente mistos’, referindo que estes últimos “trabalham primariamente dentro do paradigma pragmatista, interessando-se em ambas as narrativas, informação numérica e análise” (Teddlie & Tashakkori, 2009b). Inclusive, estes autores definiram os MMR como o ‘terceiro paradigma de investigação’ em termos metodológicos.

Na definição do que é pragmatismo em relação ao paradigma da escolha por MMR e respetiva filosofia, Biesta (2010) refere que “o pragmatismo não deve ser entendido como uma posição filosófica entre outras, mas um conjunto de ferramentas filosóficas que podem ser utilizadas para a resolução de problemas”. Por outras palavras, o pragmatismo filosófico leva-nos a que nenhuma abordagem metodológica é intrinsecamente melhor do que outra em termos de criação de conhecimento.

Este tipo de investigação é considerado como sendo de natureza iterativa, relativamente à abordagem adotada ao longo da investigação, através de um modelo de processo de investigação em 3 fases (Teddlie & Tashakkori, 2011):

- i. conceptualização: formulação de questões específicas a um determinado estudo;
- ii. experiencial: operações metodológicas, geração de dados, análise;
- iii. inferencial: teorias emergentes, explicações, inferências.

Os modelos de investigação mistos integram abordagens quantitativas e qualitativas ao longo destas 3 fases. Dentro dos modelos mistos, são definidos quatro tipos de integração - paralelo, sequencial, conversão e totalmente integrado - que têm a ver com o tipo de processo de

implementação ao longo da implementação do estudo, sendo sugerido que sejam geradas perguntas de investigação específicas para ambas as abordagens - quantitativa e qualitativa (Teddlie & Tashakkori, 2009a).

Por outro lado, ao conduzir investigação científica recorrendo aos métodos mistos, cumprem-se simultaneamente objetivos de ordem confirmatória e exploratória. No paradigma quantitativo, há recolha de dados com o objetivo de prever atributos ou comportamentos, sendo as questões apresentadas a uma amostra representativa da população, que é seguida por uma análise estatística descritiva. Já no paradigma qualitativo, este é quase sempre exploratório na sua natureza. No caso da condução de entrevistas enquanto método etnográfico (como foi o caso no presente estudo), pretende-se obter um entendimento mais aprofundado no seio de uma determinada cultura. A análise de dados entra depois numa estratégia de categorização ou de contextualização. No fundo, os MMR seguem um ciclo indutivo-dedutivo, como ilustra a Figura 3.1.

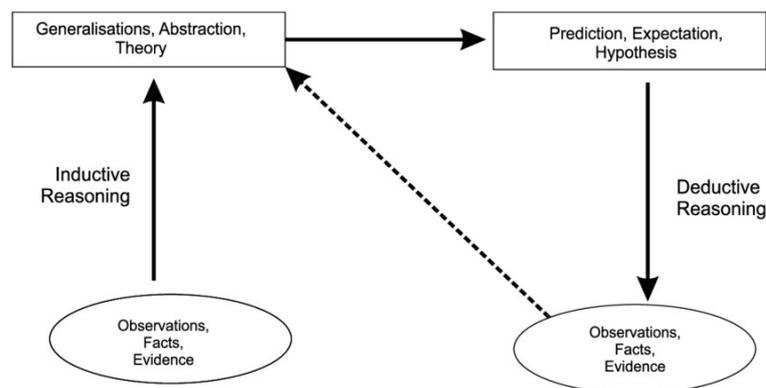


Figura 3.1 - O Ciclo de Investigação Indutivo-Dedutivo (Teddlie & Tashakkori, 2009c, p27).

A fase de análise de dados, seguindo uma estratégia de métodos mistos, envolve uma combinação de técnicas, como a triangulação e a conversão de dados. A triangulação consiste em combinações e comparações de múltiplas fontes de dados, procedimentos de recolha de dados, métodos, investigadores e inferências (Denzin, 1978). Já na conversão de dados, esta ocorre quando há uma chamada quantificação dos dados (Miles & Huberman, 1984), ou no caso quando se pretende converter dados qualitativos em números. Para este estudo em concreto, tanto a triangulação metodológica (questionário *on-line* e entrevistas semiestruturadas) como a conversão de dados (através da análise de conteúdo, via codificação e quantificação de dados resultantes da análise qualitativa das entrevistas) foram utilizadas.

O modelo de investigação adotado pode assim ser enquadrado de acordo com as tipologias definidas sobretudo pelos autores Teddlie e Tashakkori (Tashakkori & Teddlie, 2003), de acordo com o número de metodologias aplicadas, sua utilização nas diferentes fases de investigação

(conceptualização, experiencial e inferencial), e o tipo de processo de implementação (paralelo, sequencial e conversão de dados). Neste caso, optou-se por uma abordagem metodológica sequencial mista, que consiste na utilização de pelo menos duas abordagens ocorrentes de forma cronológica sequencial e não paralela no tempo, em que os resultados da primeira abordagem conduzem à formulação de componentes de desenho metodológico da abordagem seguinte (Teddlie & Tashakkori, 2009c), neste caso QUAN → QUAL. As inferências finais baseiam-se nos resultados do conjunto das abordagens utilizadas no estudo. A segunda abordagem serve para confirmar ou discordar as inferências da primeira abordagem.

Dentro da abordagem QUAL, optou-se pela análise de conteúdo através da conversão de dados, ao ‘quantificar’ os dados qualitativos, em que os dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas (paradigma qualitativo - QUAL), são posteriormente transformados e analisados usando uma abordagem quantitativa (QUANT), de forma a obter padrões e importâncias relativas. As inferências finais resultam do conjunto das análises referidas.

O presente estudo prevê, como referido, um desenho de investigação misto sequencial, sendo a metodologia utilizada uma adaptação do proposto por Teddlie & Tashakkori (2009d), como ilustra a Figura 3.2:

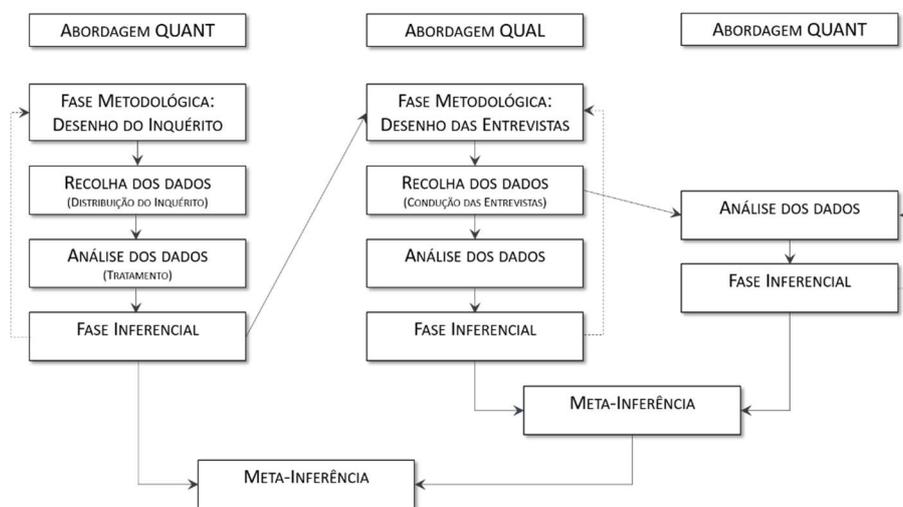


Figura 3.2 - Desenho da metodologia de investigação utilizada no presente estudo; adaptação de Teddlie & Tashakkori (2009d))

### 3.3. Recolha de dados

#### 3.3.1. População e amostra

Sendo, por definição, a população sob estudo correspondente a um conjunto de indivíduos que partilham características comuns entre si, descritas com clareza e exatidão, e sobre o qual se pretende generalizar resultados (Coutinho, 2014), a população-alvo foi inicialmente definida da seguinte forma:

*indivíduos que tenham lançado novos projetos empresariais em Portugal com 50 ou mais anos de idade (à data do lançamento).*

Esta definição, propositadamente genérica e dominada por fatores geográficos e demográficos, revelou-se adequada para os objetivos do estudo, que tem as mesmas fronteiras conceptuais. Entendeu-se assim a definição da população como um primeiro delinear das características gerais dos indivíduos sob estudo, como forma de orientação da investigação ao longo de todo o processo. Este procedimento ajudou igualmente na definição do que se entende como um(a) empreendedor(a) sénior à luz no âmbito desta investigação.

Quanto à amostra, considerando que esta deve ser um subconjunto de indivíduos que adequadamente representem a população em causa (Coutinho, 2014), a sua definição foi condicionada pelos dados de contacto de empreendedores disponíveis à data. Como referido, dado o difícil e iterativo processo de obtenção de uma base de dados de contactos de empreendedores, a amostra só poderia ser definida após uma análise das informações contidas nos dados gentilmente cedidos pelo CEC. De facto, pretendendo-se atingir uma melhor compreensão do fenómeno do empreendedorismo sénior (ou por outras palavras, o empreendedorismo ocorrente após uma determinada idade), a informação acerca da idade dos fundadores das empresas – seja a atual ou a que tinham aquando da formação da empresa - não constava desses dados.

Desta forma, a solução encontrada foi a de enviar um inquérito *on-line* a todos os endereços de e-mail da base de dados, sendo que o filtro à população-alvo - no que à idade aquando da formação da empresa dizia respeito - se faria através do texto do assunto do e-mail e de uma primeira pergunta-filtro contida no corpo do e-mail.

Tendo em conta de que a base de dados disponibilizada reunia contactos de empresários da Região NUTS II do Centro de Portugal, foram então redesenhados os limites da população sujeita a estudo, como se descreve:

*indivíduos que tenham lançado novos projetos empresariais na Região Centro de Portugal com 50 ou mais anos de idade (à data do lançamento).*

Para além da questão da abrangência geográfica da base de dados disponível se circunscrever à Região Centro, este redesenho da população foi considerado necessário, uma vez que algumas das

variáveis em estudo como potencialmente influenciadoras da iniciativa empresarial se referem a variáveis de contexto. Assim, tornava-se desejável isolar uma eventual especificidade regional. Este facto, por si só, revela a importância da condução de outros estudos de âmbito nacional, inter-regional e até internacional sobre esta matéria do empreendedorismo sénior e suas variáveis de contexto, algo a que voltaremos mais à frente.

Relativamente ao método de constituição da amostra, seria muito difícil neste estudo obter uma amostra puramente probabilística. Em primeiro lugar, devido ao facto de não se saber à partida quem são os(as) empreendedores(as) que iniciaram as suas empresas após os 50 anos de idade, mesmo a partir da base de dados do CEC. O próprio conjunto de contactos a que foi possível aceder era, ele próprio, uma amostra de empresas da Região Centro (como veremos em detalhe mais à frente), uma vez que continha cerca de 8% dos contactos do total de empresas nesta Região registadas no Instituto Nacional de Estatística (INE) no mesmo período.

Partindo da população-alvo, apresentam-se na Tabela 3.4 os métodos de seleção da amostra adotados, para ambas as abordagens metodológicas.

Tabela 3.4 - Métodos de seleção da amostra utilizados.

	<b>Método de constituição da amostra:</b>	<b>Procedimento:</b>
<b>Abordagem quantitativa</b>	<p>Amostragem não probabilística criterial</p> <p><i>“o investigador seleciona segmentos da população para o seu estudo segundo um critério pré-definido”</i> (Coutinho, 2014)</p>	<p>A base de dados disponível cedida pelo CEC representava por si só uma amostra (7,8%) do total das empresas da Região Centro.</p> <p>Dado o desconhecimento acerca de quem, dentro destes contactos, poderia ser considerado empreendedor(a) sénior, foi enviado um inquérito via e-mail para toda a base de dados, referindo claramente no assunto que se direcionava para pessoas que tivessem criado a sua própria empresa após os 50 anos de idade, sendo a primeira questão do inquérito (<i>go/no go</i>) precisamente uma pergunta-filtro acerca da idade do respondente aquando da formação da empresa.</p>
<b>Abordagem qualitativa</b>	<p>Amostragem não probabilística acidental</p> <p><i>“constituída por voluntários que se oferecem para participar”</i> (Coutinho, 2014)</p>	<p>Após a condução do questionário <i>on-line</i>, foi feito o convite a todos os respondentes (e como tal pessoas que tivessem criado a sua empresa após os 50 anos de idade) para participar numa entrevista a marcar oportunamente. Destes, alguns voluntariaram-se para participar.</p>
	<p>Amostragem não probabilística “bola de neve”</p> <p><i>“identifica-se um membro da população-alvo e se lhe pede para que identifique outros membros dessa mesma população”</i> (Coutinho, 2014)</p>	<p>De forma a obter um número adequado de entrevistas válidas junto de empreendedores sénior, durante a entrevista aos voluntários (ponto anterior), foi pedida a identificação de outras pessoas que igualmente tivessem iniciado projetos empresariais próprios após os 50 anos de idade. Foram obtidos mais alguns contactos, e posteriormente realizadas as respetivas entrevistas.</p>

Considerando este como um estudo de carácter exploratório, considera-se que os métodos de amostragem adotados respondem bem aos objetivos de investigação, e para o aprofundar do conhecimento nesta matéria.

### 3.3.2. Principais fatores a analisar

A parceria institucional estabelecida com o Conselho Empresarial do Centro possibilitou o avanço da investigação, ao dar acesso a um conjunto considerável de contactos de empresários. Pretendia-se, portanto, encontrar respostas para as perguntas de investigação, que passavam por entender quais os fatores e recursos, internos e externos ao(à) próprio(a) empreendedor(a), que melhor poderiam ajudar a prever um(a) potencial empreendedor(a) sénior em Portugal.

A revisão bibliográfica foi o suporte para a construção da Tabela 3.5, que apresenta os fatores a analisar, e que em teoria poderiam ajudar a definir um perfil de empreendedor sénior. A análise das publicações nesta área (Capítulo 2) indicou que seria adequada uma separação entre recursos intrínsecos ou extrínsecos ao empreendedor, cuja influência importava aferir durante o processo de transição para uma iniciativa empreendedora.

Tabela 3.5 – Caracterização do empreendedor sénior: variáveis medidas no inquérito quantitativo aos empresários, quanto aos recursos disponíveis no momento do arranque da empresa

<b>O(A) Empreendedor(a) Sénior</b>	
<b>Recursos Intrínsecos</b>	<b>Recursos Extrínsecos</b>
Motivações Experiência profissional – técnica, gestão Experiência em gestão de pessoas Experiência empreendedora	Redes de contactos Infraestruturas Serviços de suporte Políticas
<b>O(A) Empreendedor(a)</b>	
Idade, Género Habilitações académicas Formação profissional Empreendedor(a) a tempo inteiro/parcial Dedicção à empresa e experiência empreendedora Expectativa de crescimento/ambiçção Acesso a capital	
<b>A Empresa</b>	
Ano de constituição Sede (Distrito) Tipo de atividade Indicadores de sucesso: vendas, lucro, número de colaboradores Exportação Tipo de sociedade comercial	

No caso específico do indicador de sucesso da empresa criada, fez-se uso de uma variável composta, medindo os níveis de desempenho ao nível das vendas, lucro e número de colaboradores em dois momentos no tempo, espaçados de 3 anos fiscais. Sendo o sucesso empresarial um fator consensualmente complexo de medir, esta foi uma forma de, por aproximação, estimar o desempenho das empresas criadas pelos mais velhos, recorrendo a 3 subvariáveis habitualmente utilizadas em investigação.

### 3.3.3. Análise global à base de dados

Efetuada uma análise transversal à base de dados cedida pelo CEC, nesta contabilizavam-se 110.282 registos de entidades, sendo que destas 102.934 eram empresas. De entre as restantes 7.348 entidades, que não foram contempladas no âmbito do presente estudo, incluíam-se associações, entidades públicas e privadas sem fins lucrativos, fundações, entre outras.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), o número de empresas na Região Centro (NUTS II) registadas no ano de 2016 - precisamente o ano em que teve início o inquérito do presente estudo - cifrava-se em 254.927 empresas. Fazendo uma análise à representatividade dos dados disponibilizados pelo CEC em relação ao total de empresas registadas no INE, em termos de distribuição geográfica ao nível de NUTS III, a Tabela 3.6 mostra que todas as localizações geográficas da Região Centro ao nível de NUTS III têm uma representatividade média de cerca de 40% na base de dados disponibilizada. De notar que esta base de dados ainda continha as empresas registadas segundo a versão NUTS 2002, pelo que foi necessário recorrer à tabela de correspondência entre o nível NUTS III de 2002 com o da versão NUTS 2013 e os respetivos municípios, para efetuar a sua correta contabilização e posterior comparação com a tabela do INE.

Tabela 3.6 - Número de empresas na Região Centro (NUTS III): comparativo entre os dados do INE & da base de dados do CEC cedida para o presente estudo

	<b>empresas INE (2016) (#)</b>	<b>empresas CEC (2016) (#)</b>	<b>empresas CEC / empresas INE (%)</b>	<b>e-mails disponíveis CEC (#)</b>	<b>e-mails CEC / empresas INE (%)</b>
Centro	254.927	102.934	40,4%	19.806	7,8%
Oeste	43.106	17.700	41,1%	3.277	7,6%
Região de Aveiro	41.400	16.471	39,8%	3.725	9,0%
Região de Coimbra	52.269	18.822	36,0%	3.415	6,5%
Região de Leiria	35.022	16.734	47,8%	3.782	10,8%
Viseu Dão Lafões	27.276	10.570	38,8%	1.845	6,8%
Beira Baixa	8.705	3.528	40,5%	486	5,6%
Médio Tejo	23.146	10.242	44,2%	1.856	8,0%
Beiras e Serra da Estrela	24.003	8.867	36,9%	1.420	5,9%

Como referido anteriormente, e uma vez que a base de dados não permitia efetuar um filtro à idade dos promotores à data da fundação da nova empresa, foi tomada a decisão de introduzir esse filtro no assunto da mensagem a enviar aos inquiridos, dando a indicação que o instrumento de medição (inquérito) se dirigia apenas a pessoas que tivessem iniciado empresas com mais de 50 anos de idade. Esta estratégia foi previamente validada por um conjunto de empreendedores sénior, a quem foi pedido para percorrer e preencher o questionário, não tendo surgido dificuldades na correta perceção deste procedimento.

Por uma questão de maior conveniência e de redução de custos associados, foi então decidido enviar o questionário por e-mail a todos os 19.806 endereços de email da base de dados disponibilizada.

#### **3.3.4. Inquérito *on-line***

Elaborar e disseminar um questionário por via *on-line*, torna-se numa opção muitas vezes utilizada na investigação em ciências sociais, e a única financeiramente viável, quando pretendemos recolher dados a partir de uma população que está geograficamente dispersa (Pedersen & Nielsen, 2016). De facto, as principais vantagens de recorrer a este método passam sobretudo pelos baixos recursos necessários em termos de tempo e custo para a sua implementação, enquanto que as suas comuns baixas taxas de resposta são uma das suas principais desvantagens (Mellahi & Harris, 2016).

Uma vez que se pretendiam abranger empreendedores sénior de toda a Região Centro de Portugal, recorreu-se ao inquérito *on-line*, de forma a perceber a importância relativa de alguns fatores previamente definidos. A composição final do instrumento de medição apresenta-se no Anexo B, onde se pode verificar que para a medição da grande maioria das variáveis foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos, em que o valor 1 correspondia à opção ‘nada importante’, e o valor 7 à opção ‘extremamente importante’.

O inquérito foi oficialmente lançado a 15 de novembro de 2016 aos 19.806 endereços de correio eletrónico disponíveis, recorrendo à plataforma ‘Qualtrics’. Destes, 5.663 não foram entregues (representando cerca de 28,6% do total de e-mails enviados), cujo motivo não nos é permitido distinguir pelo sistema, embora possam ter diversos motivos - como endereços de e-mail inválidos ou errados, a caixa de entrada de e-mails do recipiente estar cheia, o servidor de e-mail de destino não estar disponível, ou o recipiente não deter já conta de e-mail nesse endereço. Assim, consideraram-se 14.143 (=19.806-5.663) os endereços de correio eletrónico válidos.

Após o lançamento do inquérito, a plataforma ‘Qualtrics’ demonstrou que tiveram início 188 questionários, com 99 destes a serem efetivamente terminados num primeiro momento. Posteriormente, foram enviadas três recordatórias a todos os destinatários de e-mails da base de dados que não iniciaram ou não terminaram os questionários - a 17, 22 e 29 de novembro de 2016

respetivamente. Após esta fase de insistência, terminámos com 162 inquéritos terminados e preenchidos, total ou parcialmente. Esta veio-se a revelar de facto uma taxa de resposta ao inquérito bastante baixa (1,14%), comparativamente ao que é comum na utilização deste tipo de ferramenta.

No entanto, há algo a ressaltar acerca desta baixa taxa de resposta obtida. Devido à falta desse tipo de informação na própria base de dados, não era possível saber *a priori* quantos dos 14.143 empresários da base de dados haviam efetivamente criado a sua própria empresa após os 50 anos de idade. Aliás, e como referido, esta é uma das principais limitações à condução de estudos nesta área: a ausência de dados e conhecimento acerca de quem são e quantos são os empreendedores sénior em Portugal. Dito de uma outra forma, torna-se extremamente difícil de definir com exatidão a dimensão da população-alvo e da amostra, assim como o estabelecimento de expectativas face à taxa de resposta.

### **3.3.5. Entrevistas semiestruturadas**

A investigação qualitativa no geral, e a condução de entrevistas no particular, permite abrir novas janelas de conhecimento sobre as experiências de outras pessoas, permitindo reconstruir eventos nos quais o autor das entrevistas não participou (Rubin & Rubin, 1995). A opção pela utilização deste tipo de metodologias prende-se não só com a necessidade, no âmbito do estudo, de perceber o ‘como’ e o ‘porquê’ determinado fenómeno ou determinada relação de variáveis acontece, mas também com a necessidade de explorar o tópico em questão (Creswell, 1998), como por exemplo quando a teoria precisa de ser desenvolvida ou não está disponível para explicar determinado fenómeno.

Uma das grandes diferenças entre uma entrevista e uma conversa dita normal entre duas pessoas, é que, sendo a entrevista uma ferramenta de investigação, ela é direcionada pelo(a) investigador(a) no sentido de introduzir um número limitado de questões solicitando ao(à) entrevistado(a) que as explore com maior profundidade, levando-o(a) a refletir acerca dos eventos que experienciou (Rubin & Rubin, 1995).

Nesta investigação, a opção recaiu sobre a condução de entrevistas semiestruturadas, através das quais se pretendia recolher informação específica sobre um tópico que é introduzido na conversa, sendo a discussão direcionada por questões introduzidas pela investigadora para atingir um nível de profundidade superior. Esta opção permite cumprir a metodologia mista proposta na Figura 3.2, havendo ao mesmo tempo uma maior interligação entre as questões, as variáveis e as inferências entre a abordagem quantitativa e a qualitativa.

Esta estratégia revelou-se bastante útil, enquanto complemento da informação obtida pelo inquérito *on-line*. Dado que a abordagem quantitativa recolhe aspetos mais explícitos e imediatos da informação, as entrevistas permitem chegar aos pontos de vista mais profundos das pessoas, nem sempre óbvios, permitindo perceber eventuais contradições e complexidades (Pope & Mays, 1995).

Para a condução das entrevistas, seguiram-se algumas boas práticas referidas na literatura, nomeadamente no que diz respeito ao arranque e à finalização da entrevista, à colocação e expressão das questões, e à forma de interagir com diferentes perfis de entrevistados (conforme Cassell et al. (2014)).

Foram realizadas presencialmente 12 entrevistas, sendo que destas, um dos entrevistados, no momento, não permitiu a gravação (facto que foi respeitado, apesar de previamente ter sido dado conhecimento de que tal iria acontecer), e uma das entrevistadas não se enquadrava na população-alvo (por alguma falha na comunicação percebeu-se já durante a entrevista que tinha criado a empresa bem antes dos 50 anos de idade). Neste caso, a entrevista foi igualmente conduzida até ao final, mas não considerada para efeito do presente estudo.

As 10 entrevistas finais analisadas foram gravadas em áudio, e posteriormente transcritas, sendo apresentados na Tabela 3.7 alguns dados gerais relevantes.

Tabela 3.7 - Lista de entrevistados, e alguns dados de enquadramento.

Entrevistado #	Idade à data de formação da empresa	Género	Área de Atividade	Data da Entrevista	Duração da Entrevista (h:mm)	Número de Palavras (aprox.)
1	49	M	Fabrico e Distribuição de Aperitivos	17/01/2019	0:52	6.700
2	50	F	Fabrico e Venda de Produtos Alimentares Tradicionais	07/01/2019	0:32	4.150
3	55	M	Engenharia e Construção Naval	11/02/2019	0:39	5.650
4	62	M	Produção Vinícola	08/02/2019	0:36	5.000
5	50	M	Venda de Materiais de Apoio ao Idoso	14/03/2019	0:39	5.500
6	63	M	Projeto Industrial e Consultoria	18/02/2019	0:28	3.980
7	54	M	Engenharia e Construção de Estruturas Metálicas	25/11/2018	1:58	15.350
8	53	F	Restauração	14/03/2019	0:42	5.550
9	50	F	Decoração de Interiores	14/06/2019	1:00	9.950
10	63	M	Desenvolvimento e Fabrico de Nutrição Animal	20/12/2018	1:57	18.850
Subtotal					9:23	80.680

### **3.4. Fiabilidade e Validade**

De forma a garantir a fiabilidade e a validade deste estudo, foram cumpridas algumas boas práticas. No que diz respeito à fiabilidade, esta é uma avaliação do nível de consistência entre múltiplas medidas de uma variável (Hair et al., 2010). Uma forma comum de medir a fiabilidade é através da consistência interna. Na certeza de que nenhum item é uma medida perfeita de um determinado conceito, aferimos a fiabilidade, na análise ACP dos resultados inquérito, através da medição da inter-relação entre itens, idealmente acima de .30, o que se veio a verificar.

Sendo a interpretação de fatores circular por natureza, devem ser percorridas várias iterações até chegar a uma solução final. Assim, já na fase das entrevistas, o processo de codificação, que teve origem nos fatores identificados a montante pelos resultados do inquérito, foi revisto por duas outras pessoas externas ao estudo, de forma a validar a definição atribuída à codificação dos fatores.

## Resultados e Análise

*Quantitative data indicate the program WORKS*

*Qualitative data indicate that the program DOESN'T work as planned.*

*The research questions drive everything.*

*The program works...in some contexts.* (Teddlie & Tashakkori, 2009b)

Nesta seção, são apresentados os principais resultados obtidos em ambas as abordagens – quantitativa e qualitativa, assim como algumas conclusões e inferências. Serão analisados os fatores elencados na Tabela 3.5 de forma individualizada e agregada, em cada uma das abordagens. No final do capítulo, e como resultado desta análise, será proposto um modelo conceptual para uma compreensão mais aprofundada acerca do empreendedorismo sénior em Portugal.

### 4.1. Inquérito – Implementação e Respostas Obtidas

Dos 14.143 endereços de correio eletrónico considerados válidos da base de dados, não se conhecia *a priori* quantos destes seriam os que correspondiam efetivamente a empreendedores com mais de 50 anos de idade. Assim, a forma de os detetar - e inquirir - passou por efetuar um filtro a dois momentos, com o seguinte racional:

i) no momento do envio do inquérito, o assunto e o corpo do e-mail esclareciam que o mesmo se destinava a todos os que tivessem criado uma empresa após os 50 anos de idade, como demonstrado na Figura 4.3.

ii) caso o destinatário considerasse que se enquadrava nessa situação, era convidado a abrir a ligação para o questionário, onde a primeira pergunta era 'É atualmente sócio(a) de alguma empresa?', conforme a Figura 4.4 demonstra. Se a resposta fosse 'Sim', o questionário prosseguia para a segunda página, ao passo que se a resposta fosse 'Não' o inquérito terminava nesse ponto.

Ao assumir este procedimento, e apesar de se dispor à partida de uma base de dados com uma dimensão considerável (como referido, cerca de 14.000 endereços de correio eletrónico), o inquérito resultou em 162 questionários respondidos, dos quais 105 na totalidade. De referir que destes, 35 responderam negativamente à primeira pergunta-filtro do questionário, e como tal não foram considerados para efeitos de análise.

Após tratamento de *missing values* e *outliers* (conforme Hair et al. (2010)), apenas 70 questionários foram efetivamente considerados válidos para análise, ou seja, responderam afirmativamente à primeira pergunta e completaram o questionário na sua totalidade a jusante.



Figura 4.3 - Conteúdo do e-mail de disseminação do inquérito

**ISCTE IUL** Instituto Universitário de Lisboa

1. É atualmente sócio(a) de alguma empresa?

Sim

Não

Progresso 0% 100%

>>

Figura 4.4 - Primeira pergunta do questionário

Estes primeiros resultados conduzem a algumas considerações preliminares, nomeadamente a que:

- a taxa obtida de questionários incompletos é relativamente alta (cerca de 35%), o que leva a concluir que provavelmente algumas perguntas poderiam ter sido por princípio retiradas do questionário, focando assim em questões essenciais e tornando o instrumento mais sucinto e rápido de responder;

- como referido, houve um número considerável de pessoas que responderam negativamente à primeira pergunta-filtro do questionário, facto que pode indicar que os recipientes: não assimilaram corretamente qual o público-alvo do inquérito, podendo até encaixarem no facto de terem mais de 50 anos, mas na verdade não serem empreendedores; ou por hipótese até serem elegíveis como público-alvo tendo tido atividade empreendedora, mas entretanto deixaram de o ser, uma vez que a pergunta se referia à sua situação atual.

O facto de terem sido obtidos apenas 70 inquéritos válidos, acabou por limitar a forma como foi feita a análise de dados subsequente, sobretudo ao nível de técnicas de análise multivariada possíveis de serem aplicadas para o número de variáveis envolvidas.

#### **4.1.1. Motivações para a criação da empresa**

Uma das perguntas fulcrais do questionário pretendia avaliar a importância atribuída às principais motivações por detrás da criação de uma empresa numa fase mais tardia da vida, ou neste caso após os 50 anos de idade. As motivações apresentadas no inquérito foram as identificadas durante a fase de revisão bibliográfica, como sendo as mais relevantes em outros estudos na área específica de empreendedorismo sénior.

Iniciando a análise por uma visão macro dos resultados, obtiveram-se os resultados patentes na Tabela 4.8. Em termos globais, 'a vontade de lançar um projeto próprio' é a motivação que tem valores estatísticos de moda superiores. Seguem-se 'a necessidade de aumentar rendimentos', e 'tirar partido da minha rede de contactos'. Há um conjunto significativo de motivações com moda 1, o que denota que muitos respondentes não lhes deram importância relativa face às restantes. Também na média e mediana (este último valor importante para dar robustez à análise quando há *outliers* na distribuição) a análise anterior se manteve.

Tabela 4.8 – Motivações para criar a empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados

	Moda	Média	Mediana	Desvio- Padrão
Item 1 - O facto de me sentir insatisfeito(a) com a minha anterior função profissional	1	2,93	3	1,618
Item 2 - A vontade de lançar um projeto próprio	7	4,97	6	1,723
Item 3 - A necessidade de aumentar rendimentos	5	4,40	5	1,634
Item 4 - A vontade de mudar de estilo de vida	4	3,93	4	1,688
Item 5 - A necessidade de manter/não perder o meu papel na sociedade	1	3,63	4	1,896
Item 6 - O desejo de deixar um contributo à sociedade	6	4,13	4	1,818
Item 7 - Ser reconhecido(a) na comunidade	1	3,24	3	1,691
Item 8 - Tirar partido da minha rede de contactos pessoal	6	4,27	5	1,757
Item 9 - A necessidade de ter uma ocupação	1	3,84	4	1,769
Item 10 - O facto de terem surgido alterações inesperadas no meu agregado familiar (ex: casamento, divórcio, nascimento ou morte)	1	1,87	1	1,170
Item 11 - O facto de se terem reunido circunstâncias favoráveis de mercado	4	3,93	4	1,578
Item 12 - A oportunidade de iniciar um projeto com familiares ou amigos	1	3,26	3	1,930
Item 13 - A necessidade de ter um novo projeto profissional por razões de uma interrupção profissional forçada (ex: reforma, despedimento, outra)	1	3,06	2	2,075

Esta questão de aferição da importância das motivações era considerada como uma das mais relevantes para as conclusões do estudo, sendo fundamental analisá-la com pormenor, devido ao facto de que este seria um ponto muito trabalhado nas entrevistas semiestruturadas a jusante.

Assim, e no que diz respeito às motivações empreendedoras, pretendia-se avaliar e definir a estrutura subjacente entre as variáveis, porque “as variáveis são a base das relações” (Hair et al., 2010). Na verdade, quando há um grande número de variáveis, algumas tornam-se correlacionadas, pelo que

é necessário agrupar essas variáveis, nomear esses grupos, e até eventualmente criar uma nova medida para representar esse grupo de variáveis. A análise fatorial fornece ferramentas para analisar as correlações entre um grande número de variáveis (como é o caso do presente estudo), definindo conjuntos de variáveis correlacionadas denominadas de fatores.

Dado o número de motivações apresentadas (cuja origem foi, como referido, o indicado pela bibliografia de referência nesta área), seria importante condensar esta informação num conjunto mais pequeno de dimensões com uma perda de informação mínima, e assim procurar e definir os constructos fundamentais subjacentes às variáveis originais – racional concomitante à chamada análise de fatores (Hair et al., 2010). Quanto ao método de extração de fatores, considerou-se a Análise de Componentes Principais, ou ACP, que considera a variância total das variáveis, com o objetivo de chegar a um número mínimo de fatores para efeitos de predição.

A ACP é uma técnica exploratória que “transforma variáveis iniciais, expressas como uma combinação linear das restantes, num pequeno número de variáveis independentes chamadas componentes” (Pestana & Gageiro, 2014). Origina um sistema de tantas equações como variáveis, tendo uma única solução possível. As componentes principais são calculadas por ordem decrescente de importância, sendo que a primeira explica a máxima variância dos dados, e a última será a que menos contribui para a explicação da variância total dos dados (Pestana & Gageiro, 2014).

A ACP é uma técnica direcionada para tratamento empírico de dados quando se pretende reduzir um grande número de variáveis correlacionadas entre si a um número limitado de componentes (Martinez & Ferreira, 2010). Neste caso, foi usado o método de rotação ortogonal Varimax, que tende a maximizar a variância das correlações com os fatores, utilizando-se este método quando existem fatores individuais e diferenciados (Martinez & Ferreira, 2010), produzindo fatores que não se relacionam entre si e que são interpretados a partir dos seus pesos. A rotação melhora a interpretação, sendo que a rotação ortogonal é também a preferida quando se pretende um uso subsequente de outras técnicas multivariadas. A Varimax minimiza o número de variáveis com elevados pesos num fator, obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de -1 ou de +1 (no caso de existir associação entre ambas, ou de zero, no caso de ausência de associação linear). Caso os fatores estejam correlacionados, a rotação ortogonal transforma-os em fatores independentes, não correlacionados. As variáveis a manter na análise fatorial são aquelas que têm maiores correlações lineares entre si (Pestana & Gageiro, 2014).

Por outras palavras, a ACP transforma um conjunto de variáveis quantitativas correlacionadas entre si noutro conjunto (menor) de variáveis não correlacionadas – as componentes principais – que são combinações lineares das variáveis iniciais. Em suma, a ACP tem como objetivo analisar as inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos das suas dimensões subjacentes (Hair et al., 2010). O objetivo é encontrar uma forma de condensar a

informação num conjunto mais restrito de variáveis (fatores) com perdas mínimas de informação. Ao fornecer uma estimativa empírica da estrutura de variáveis, torna-se uma base para a criação de escalas.

Usando a significância prática como critério, as correlações:

- entre  $\pm 0.30$  e  $0.40$  são consideradas como tendo critérios mínimos de interpretação;
- $\pm 0.50$  são considerados significativos;
- acima de  $0.70$  são considerados indicativos de estrutura bem definida. (Hair et al., 2010)

Aplicando ao caso em concreto, e seguindo as *guidelines* da bibliografia para identificar correlações significantes com base no tamanho da amostra, para um conjunto de 70 observações, a correlação mínima a considerar (de forma conservadora) é de  $0.60$  (Hair et al., 2010).

Dado o número de motivações apresentadas aos respondentes, considerou-se interessante saber se haveria motivações 'genéricas' por detrás das apresentadas, que apoiassem também a preparação e condução das entrevistas *a posteriori*.

A força da análise de fatores reside em encontrar padrões entre grupos de variáveis. Uma vez que se pretendia perceber a inter-relação de variáveis, elaborou-se uma matriz de correlação (análise fatorial tipo R), apresentada na Tabela 4.9.

Tabela 4.9 – Motivações para criar a empresa após os 50 anos de idade: resultados da Análise de Componentes Principais

	1	2	3	4
Item 6 – o desejo de deixar um contributo à sociedade	0,878			
Item 8 - tirar partido da minha rede de contactos pessoal	0,782			
Item 7 - ser reconhecido(a) na comunidade	0,735			
Item 2 - a vontade de lançar um projeto próprio	0,634			
Item 3 - a necessidade de aumentar rendimentos	0,524			
Item 10 - o facto de terem surgido alterações inesperadas no meu agregado familiar (ex: casamento, divórcio, nascimento ou morte)		0,813		
Item 4 - a vontade de mudar de estilo de vida		0,609		
Item 1 - o facto de me sentir insatisfeito(a) com a minha anterior função profissional			0,611	
Item 12 - a oportunidade de iniciar um projeto com familiares ou amigos				0,767
Item 13 - a necessidade de ter um novo projeto profissional por razões de uma interrupção profissional forçada (reforma, despedimento, outra)				0,697
Item 9 - a necessidade de ter uma ocupação				0,614
Item 5 - a necessidade de manter/não perder o meu papel na sociedade				0,375
Item 11 - o facto de se terem reunido circunstâncias favoráveis de mercado				
Constructo:	Responsabilidade social	Uma nova vida	Satisfação pessoal	Desejo de criação

Analisando os resultados, pode-se afirmar que:

- grande parte das correlações são elevadas, superiores a 0.30 (Hair et al., 2010), o que sugere uma intercorrelação entre os respetivos itens;

- todas as variáveis têm covariâncias elevadas, exceto para o Item 5 – ‘a necessidade de manter/não perder o meu papel na sociedade’, resultado que pode não explicar totalmente o fator;

- o item 11 não obteve resultados conclusivos.

A matriz de componentes apresenta as correlações entre as variáveis e os fatores. O primeiro fator deve ser visto como o melhor sumário das relações lineares expostas nos dados. O segundo fator por sua vez, ortogonal do primeiro, é uma combinação linear de variáveis que respondem pela variância

que permanece inexplicada após o efeito do primeiro fator ser retirado dos dados – e assim sucessivamente, até que toda a variância seja explicada. A rotação de fatores é usada para redistribuir a variância para chegar a padrão de fatores mais simples e teoricamente mais significativo (Hair et al., 2010).

As boas práticas indicadas na bibliografia referem que para conduzir uma análise de fatores, a amostra não deve ser inferior a 50 observações, com um mínimo de 5 observações por cada variável (Hair et al., 2010). Dado tratar-se de uma amostra mais pequena (facto que se verificou pelos motivos já referidos), com um rácio observações/variável baixo, os resultados serão interpretados cautelosamente.

Um aspeto a ter em conta é que a análise de fatores está sujeita ao chamado efeito '*garbage in, garbage out*'. Por outras palavras, devem ser tidos em atenção os fundamentos conceptuais associados às variáveis a incluir (ou não incluir) na análise, já que a qualidade e significado dos fatores refletem os fundamentos conceptuais das variáveis inicialmente incluídas na análise (Hair et al., 2010). Houve efetivamente a tentativa de aplicar os fundamentos corretos à escolha e definição das variáveis, com base na extensa revisão literária nesta matéria. Sendo este um tema complexo, a redução à cabeça do número de variáveis a estudar com influência no empreendedorismo sénior revelou-se difícil. Eventualmente o exercício de parcimónia devesse ter sido levado um pouco mais longe, reforçando o esforço do foco em apenas algumas variáveis-chave que refletissem os fatores hipotetizados, assim melhorando a avaliação posterior da significância prática dos resultados.

#### **4.1.2. Capital Humano**

##### **4.1.2.1. Experiência profissional**

Inquiriram-se os empreendedores sénior acerca da experiência na mesma área sobre a qual incide a atividade da mais recente empresa (Figura 4.5) e da experiência em gestão, não sendo solicitada especificação acerca dos cargos ou funções desempenhadas (Figura 4.6).

Verificou-se que 60% tinham mais de 10 anos de experiência na área de negócio da empresa que criou, e que 74% tinham mais de 10 anos de experiência na área de gestão, número este que pode incorporar os que já tivessem criado outras empresas no passado. A experiência técnica específica na mesma área revelou ser um padrão importante, sendo um ativo e provavelmente também uma motivação para iniciar uma empresa.

Por outro lado, deter conhecimento técnico sem uma gestão eficaz dos recursos pode levar à morte das empresas, sobretudo no caso de *startups* (com acesso a recursos mais limitados por natureza), pelo que a experiência em gestão pode ser considerado também um ativo importante para a sobrevivência destas empresas.

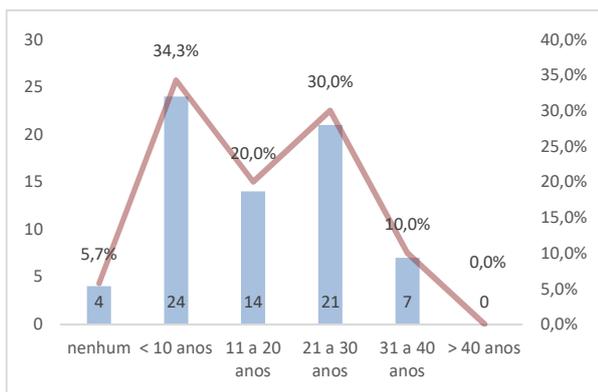


Figura 4.5 – Anos de experiência na área de negócio da empresa (em número e percentagem de respostas)

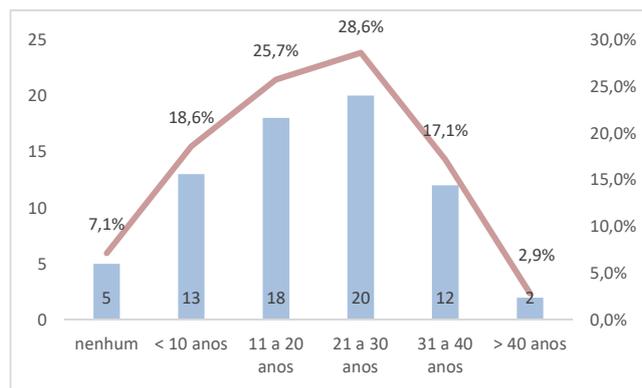


Figura 4.6 – Anos de experiência na área de gestão (em número e percentagem de respostas)

#### 4.1.2.2. Experiência empreendedora

Um outro aspeto que se considerou importante inquirir diz respeito ao histórico empreendedor. Interessava perceber se estas pessoas já tinha tido uma ou mais experiências empreendedoras, ou se a sua mais recente empresa seria também a sua primeira (conforme Pergunta 7 do questionário, no Anexo B).

Os resultados indicam que o número de ‘novatos’ (46%) era equivalente ao número de empreendedores em série (54%), com uma ligeira predominância para estes últimos. É expectável que, para um grupo etário mais avançado, o número de pessoas com experiências passadas empreendedoras (com ou sem sucesso) seja relativamente elevado face a outros grupos mais jovens.

De uma análise conjunta entre o período de trabalho por conta de outrem e por conta própria (i.e., analisando as Figura 4.7 e Figura 4.8), é possível perceber que uma maioria dos respondentes teve vários anos de trabalho como empregado(a) por conta de outrem, sendo que 80% com mais de 10 anos. Por outro lado, há também uma predominância de pessoas que indicaram ter experiência considerável como empresário(a). Na verdade, nesta resposta cabem os empreendedores que o fazem pela primeira vez, mas também o que já o fizeram no passado, e os que tiveram ou têm atividades a tempo parcial.

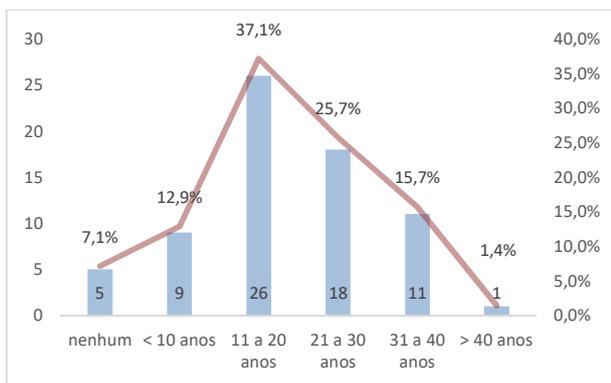


Figura 4.7 – Anos de experiência como empregado(a) por conta de outrem (em número e percentagem de respostas)

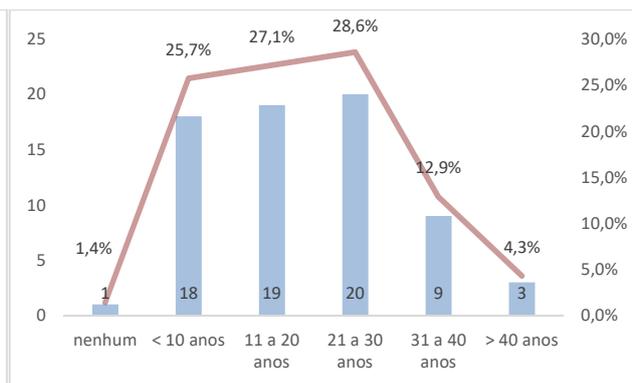


Figura 4.8 – Anos de experiência como empresário(a) (em número e percentagem de respostas)

#### 4.1.2.3. Expectativa de crescimento/ambiçã

Para além da análise ao crescimento verificado num passado recente (cujos resultados são apresentados no ponto 4.1.4), era importante perceber até que ponto os empreendedores desta faixa etária detinham ambições de crescimento para um futuro próximo, enquanto representação de ambição (ou da sua ausência) de evolução das suas empresas.

Assim, foi questionada a expectativa do número de colaboradores no ano de 2019 (enquanto aproximação de um futuro próximo, à data do questionário), à qual a maioria dos respondentes (74%) referiu ter expectativas de crescimento em número de colaboradores, enquanto 24% indicou que o número de colaboradores se manteria, de acordo com as suas expectativas.

Tabela 4.10 - Distribuição dos respondentes pela expectativa de crescimento do número de colaboradores

	#	%
Crescimento	52	74%
Decrescimento	0	0%
Igual número de colaboradores	18	26%
Total	70	100%

Não deixa de ser interessante notar esta predominância de expectativa de crescimento para empresas detidas por pessoas em idade mais madura, o que contraria uma parte da literatura que refere que há uma menor ambição de crescimento em idades mais avançadas.

### 4.1.3. O(A) Empreendedor(a)

#### 4.1.3.1. Idade

Dada a constituição do e-mail e do questionário, era expectável que a maioria dos respondentes indicasse ter uma idade superior mas próxima dos 50 anos, por vários motivos, nomeadamente devido:

- ao facto do grau de interatividade com o e mail, usado como meio de disseminação do inquérito, diminuir com o aumento da idade do indivíduo;

- à maior propensão para formar uma empresa na faixa etária 35-55, de acordo com a literatura.

Em linha com o exposto, 60% dos respondentes tinham entre 50 e 59 anos, sendo esta percentagem reduzida drasticamente para 31% para a faixa etária 60-69, conforme mostra a Figura 4.9.

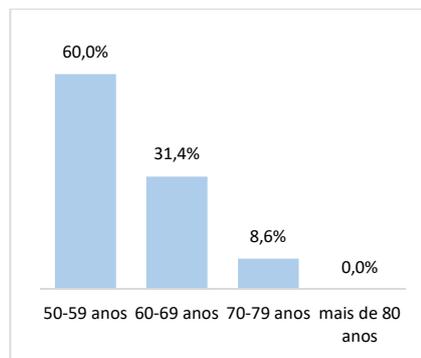


Figura 4.9 - Distribuição dos respondentes por faixa etária

#### 4.1.3.2. Género

Quanto à distribuição por género, verificou-se que a maioria dos respondentes (79%) era do sexo masculino.

Dadas as questões de representatividade da amostra referidas anteriormente, e devido ao desconhecimento do número e distribuição dos empreendedores sénior em Portugal e na Região Centro, não devemos assumir que a maioria dos empreendedores sénior são de facto do sexo masculino, nem tão pouco por este nível de diferença. No entanto, não deve deixar de se notar a resposta maioritária de homens empreendedores a este questionário.

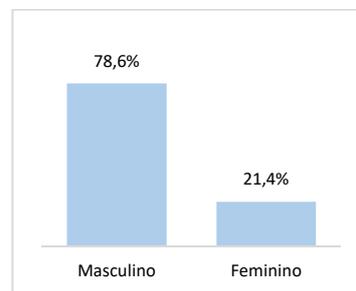


Figura 4.10 - Distribuição dos respondentes por género

#### 4.1.3.3. Habilitações Académicas

Relativamente às habilitações académicas, cerca de 69% dos respondentes tinha até ao 12º ano de escolaridade, conforme demonstra a Figura 4.11.

Estes valores seguem em linha com vários estudos que referem que uma grande parte dos empreendedores em Portugal não tem formação superior. Tal facto é corroborado também pelos índices da população portuguesa com formação superior que tem vindo a aumentar nas últimas décadas, pelo que é expectável que a população com mais de 50 anos em Portugal tenha níveis de formação, no seu todo, inferiores às gerações mais jovens. Ainda assim, os pouco mais de 30% de participantes deste inquérito com formação superior não deixa de ser um número a ter em conta.

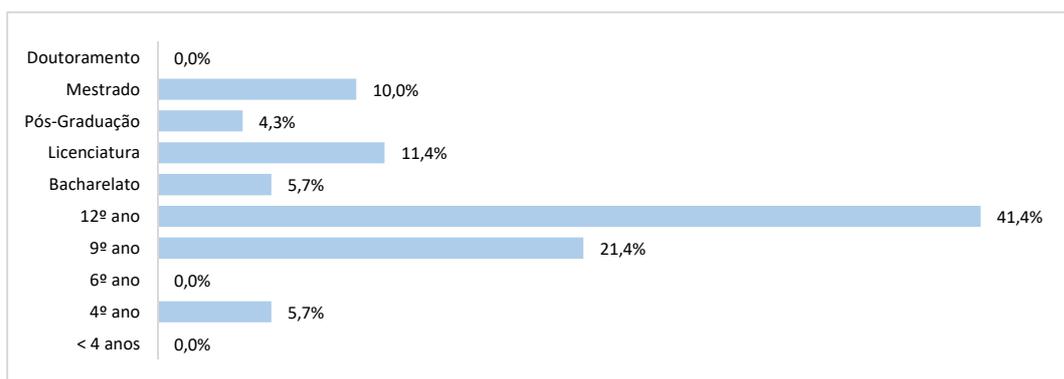


Figura 4.11 - Distribuição dos respondentes por habilitações académicas

#### 4.1.3.4. Área de formação

Esta era uma pergunta do questionário que permitia resposta múltipla, podendo abranger diversos tipos de formações, tentando desta forma ter em consideração competências adquiridas ao longo de todo um percurso profissional e pessoal.

Os resultados patentes na Figura 4.12 mostram que cerca de um quarto dos respondentes revelou ter formação na área dos serviços. A maioria referiu ter habilitações até ao 12º ano de escolaridade, pelo que é de supor que este ponto possa ser entendido como uma formação profissional ou experiencial, ao invés de estritamente académica. Por outro lado, também o termo ‘serviços’ é algo genérico, podendo dar origem a interpretações distintas. Este ponto levanta algumas questões acerca do desenho desta ferramenta de recolha de informação primária e da sua eficácia, aspeto que será debatido com maior profundidade na secção de limitações do estudo.

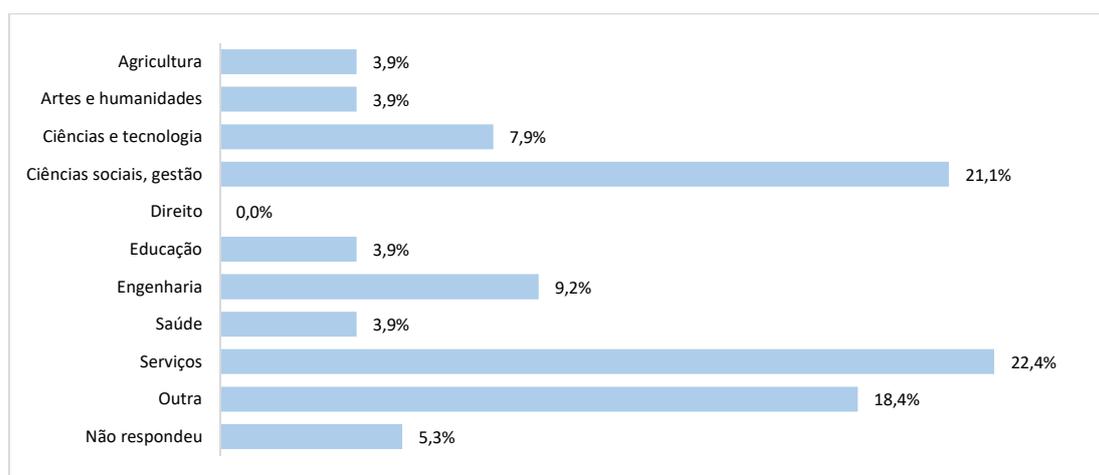


Figura 4.12 - Distribuição dos respondentes por área de formação

Algo a notar é que a segunda opção mais escolhida foi 'Outra' (área de formação), com 18,4% das respostas. De facto, esta questão acerca da área de formação foi delineada de forma a relacionar um tipo específico de formação com o tipo de empresas criadas pelos empreendedores sénior. No entanto, se uma grande fatia da amostra revela ter um tipo de formação mais básico e menos específico, este tipo de relação torna-se mais difícil de efetuar.

Ao analisarmos o tipo de respostas atribuídas no campo aberto associado a esta opção ('Outra. Qual? \_\_\_\_\_'), obtemos respostas como 'seguros', 'climatização', 'metalurgia', 'tradução- interpretação', 'banca', 'comércio', 'técnico de energias renováveis', 'reciclagem de papel', 'comercial', 'Latim, Francês e História', 'economia', 'obras', 'gestão e comércio', 'marketing', e 'comercial na área de moda e gestor de duas lojas'. Estas respostas indiciam uma falha na interpretação das questões e consequentemente na construção da ferramenta, uma vez que pelo menos algumas delas poderiam ser enquadradas numas das outras opções de resposta (fechada) apresentadas.

De realçar também os tipos de formação subseqüentemente mais registados, como os ligados às ciências sociais e à engenharia, ao passo que no outro extremo temos zero respostas para a área do direito. Praticamente um em cada dez inquiridos decidiu não responder a esta questão.

#### 4.1.3.5. Dedicção à empresa e experiência empreendedora

Neste ponto, a Figura 4.13 mostra um resultado interessante: quase 89% dos empreendedores sénior que responderam ao inquérito o são a tempo inteiro. Estes dados parecem indicar que há um investimento efetivo na empresa em termos de compromisso, o que poderá também ser um bom indicador para o nível de sucesso que estas empresas manifestam, algo a que voltaremos mais à frente. Esta afirmação é corroborada em parte pelos dados da Figura 4.14, que mostra que cerca de 67% dos participantes no inquérito não detém participações de capital noutras sociedades, o que reforça o aspeto de dedicação exclusiva ao projeto empresarial que desenvolveram.

A experiência empreendedora passada representa aqui um papel importante, com mais de metade dos respondentes a afirmar já ter criado ou participado de alguma forma noutras empresas no passado (Figura 4.15).

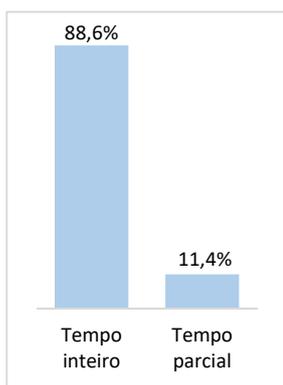


Figura 4.13 - Distribuição dos respondentes por dedicação à atual empresa

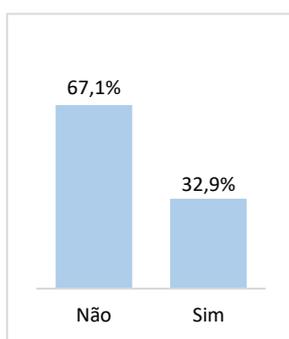


Figura 4.14 – Respostas à pergunta ‘Detém atualmente participações de capital em mais do que uma empresa?’

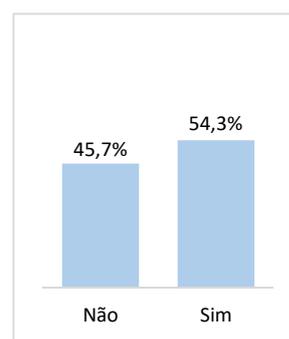


Figura 4.15 – Respostas à pergunta ‘Para além desta, já tinha sido sócio de alguma outra empresa no passado?’

#### 4.1.3.6. Financiamento

Quando questionados acerca da importância do acesso ao financiamento na criação e desenvolvimento da sua mais recente empresa, este aspeto não se revelou preponderante para os inquiridos, com valores estatísticos relativamente baixos, conforme demonstra a Tabela 4.11.

Tabela 4.11 - Importância do acesso ao financiamento para criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados

	Moda	Média	Mediana	Desvio- Padrão
Importância do acesso ao financiamento na criação e desenvolvimento desta empresa	1	3,04	2	1,967

Foi igualmente questionada a facilidade sentida na obtenção do capital inicial para o lançamento da nova empresa (sendo que numa escala de 1 a 7, 1 representava a opção ‘quase impossível’ e 7 ‘extremamente fácil’), verificando-se pelos resultados da Tabela 4.12 que este parece não ser um ponto problemático para a maioria. No que diz respeito a capital próprio, cerca de 67% atribuiu pontuação acima de 4, percentagem essa que reduz para cerca de 40% no que diz respeito ao capital alheio. Ainda assim, e acerca da obtenção do capital alheio, a resposta mais frequente foi de facto a de que não recorreram a este tipo de opção para o investimento inicial.

Tabela 4.12 – Facilidade em obter capital inicial para criar a empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados

	Não usou (#   %)	Moda	Média	Mediana	Desvio- Padrão
Capital próprio (ex: fundos próprios, poupanças, outros rendimentos)	6   8,6%	5	4,84	5	1,246
Capital alheio (ex: banca, empréstimos, capital de risco)	36   51,4%	5	4,12	4	1,536

Estes resultados parecem indicar que o acesso ao financiamento pode não ser um fator determinante na geração de empreendimentos em idades mais maduras. Podemos estar perante dois cenários possíveis distintos: os empreendedores sénior não sentiram o financiamento como uma dificuldade (devido ao fato de terem capital próprio disponível, ou de ser um tipo de negócio com baixas necessidades de capital inicial para o seu arranque), ou não tiveram dificuldade em garantir financiamento por via do capital alheio.

Este ponto transporta-nos para o ponto seguinte, que era o de perceber qual a estratégia de financiamento escolhida para a criação e desenvolvimento da empresa em termos do capital inicial. Verificou-se que a maioria dos empreendedores recorreu a financiamento próprio, através da injeção de capital por parte dos sócios, e também da banca (Tabela 4.13). Esta questão permitia escolha múltipla, totalizando 93 registos para os 70 respondentes.

Outra análise interessante passava por perceber qual a percentagem da amostra que recorreu apenas a financiamento próprio ou apenas à banca, e quantos recorreram a ambos. Verificou-se assim que cerca de metade dos respondentes recorreu exclusivamente a capitais próprios (Tabela 4.14).

Tabela 4.13 – Tipo de financiamento utilizado para a criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados

	#	%
Financiamento próprio (sócios)	58	62,4%
Banca	30	32,3%
Amigos/familiares	5	5,4%
Capital de risco	0	0,0%
<i>Business angels</i>	0	0,0%
<i>Crowdfunding</i>	0	0,0%
Total	93	100,0%

Total respostas	70	
-----------------	----	--

Tabela 4.14 – Fontes de financiamento utilizado para a criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados

	#	%
Uma única fonte de financiamento		
Financiamento próprio (sócios)	36	51,4%
Banca	10	14,3%
Múltiplas fontes de financiamento		
Financiamento próprio (sócios) + Banca	19	27,1%

#### 4.1.4. A Empresa

##### 4.1.4.1. Ano de constituição

Para tentar perceber em que altura foi efetivamente criada a empresa, foi formulada a questão da seguinte forma: ‘Em que ano deu, formalmente, início à sua mais recente empresa?’. A decisão de referir especificamente ‘a mais recente empresa’ foi tomada no sentido de tentar isolar as respostas relativamente à experiência empreendedora. Tal é sobretudo válido para o caso dos chamados ‘empreendedores em série’, que possam ter criado outras empresas antes dos 50 anos de idade. Uma vez que se obtiveram respostas que variaram entre os anos de 1977 e 2016, estas foram reunidas em períodos de 10 anos, para uma análise mais facilitada.

Foi possível verificar que uma grande parte destas empresas foi criada nas duas décadas anteriores ao inquérito, com 34% no período de 2011 até 2016. Sob uma outra perspetiva, cerca de 67% dos respondentes declararam ter iniciado a empresa nos 10 anos anteriores (2016-2006).

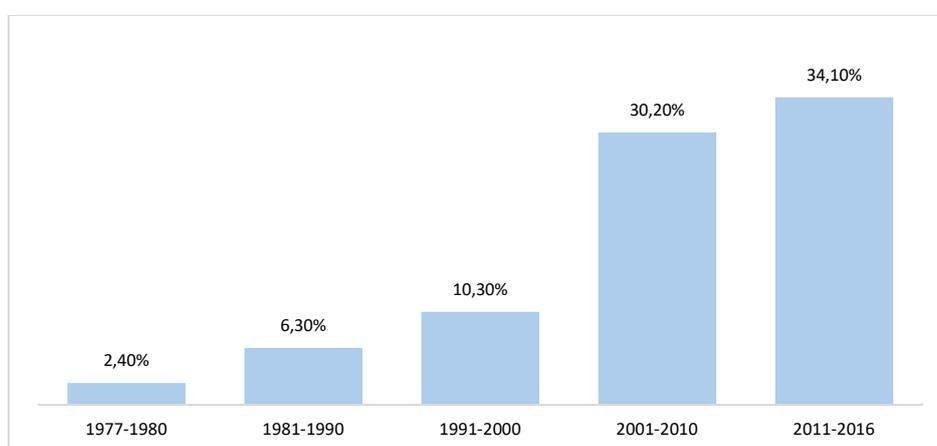


Figura 4.16 - Distribuição das respostas pelo ano de constituição da mais recente empresa

Estes resultados parecem indicar que, apesar de alguns *outliers* evidentes (e.g.: a resposta de 1977 indicava que na melhor das hipóteses o(a) respondente teria cerca de 90 anos, caso tivesse criado a empresa com 50 anos, e não houve ninguém que tivesse respondido ter mais de 80 anos de idade na pergunta 2 do questionário, como vimos na Figura 4.9), a maioria das respostas parece ter atingido a população-alvo. Fazendo um cruzamento entre a idade média estimada dos respondentes e o ano de criação da empresa, foi possível fazer uma análise aproximada da idade dos respondentes à data de criação da empresa, o que em cerca de 84% dos casos se situou entre os 40 e os 62 anos.

Esta análise revelou entretanto mais uma limitação a este instrumento de medida, visto que teria sido mais interessante perguntar a idade exata ao respondente, e não apenas uma resposta dentro de uma faixa etária. Tal opção foi tomada na altura de forma a que o instrumento não fosse considerado intrusivo por parte de quem o respondia.

#### 4.1.4.2. Localização e atividade

Analisando a distribuição geográfica onde se situavam as sedes das empresas em termos de distritos da Região Centro (Figura 4.17), o distrito de Leiria foi o mais representado (24%), seguido de Aveiro (23%) e de Coimbra e Santarém (14%). Por outro lado, 4 pessoas responderam que a sede da empresa estava localizada noutro distrito, que pode ter tido origem no facto de algumas localidades da ainda pertencerem ao distrito de Lisboa, embora caindo dentro das delimitações da Região Centro. De referir que esta região abrange alguns concelhos pertencentes ao distrito de Lisboa, como Alenquer, Arruda dos Vinhos, Cadaval, Lourinhã, Sobral Monte Agraço e Torres Vedras.

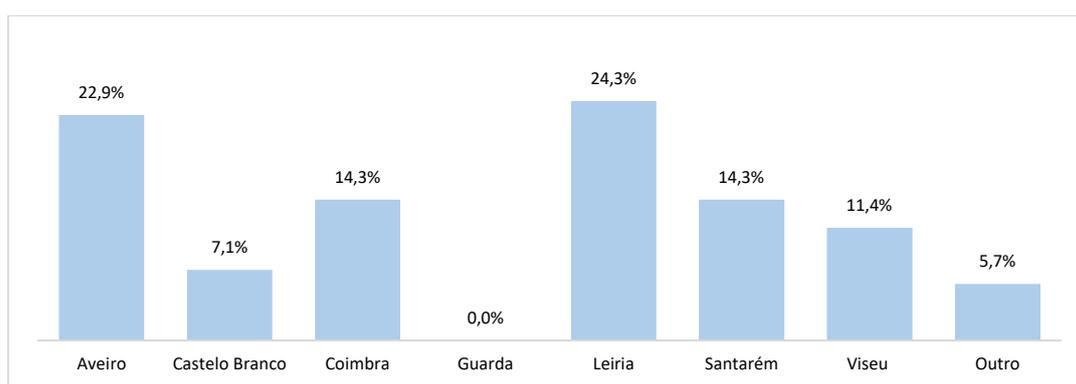


Figura 4.17 - Distribuição geográfica da sede da empresa pelos distritos da Região Centro de Portugal

Comparando com o total de empresas constantes da base de dados, é possível confirmar que as respostas obtidas mantêm de forma aproximada a representação relativa de cada um dos distritos da Região Centro na mesma base de dados.

Quanto aos setores de atividades em que estas operam (Figura 4.18), os que surgiram em maior número são os de Serviços, Comércio e Indústria. Dentro do grupo de pessoas que responderam 'Outro setor de atividade. Qual?' surgiram respostas que poderiam ter sido enquadradas numa das outras opções fechadas facultadas no inquérito (exemplos: 'climatização', 'comércio por grosso', 'eletrónica', 'energias renováveis', 'fabrico de kit de cerveja patenteado', 'produção artesanal de biscoitos, doces, compotas e licores', 'representações comerciais', 'seguros', 'TIC').

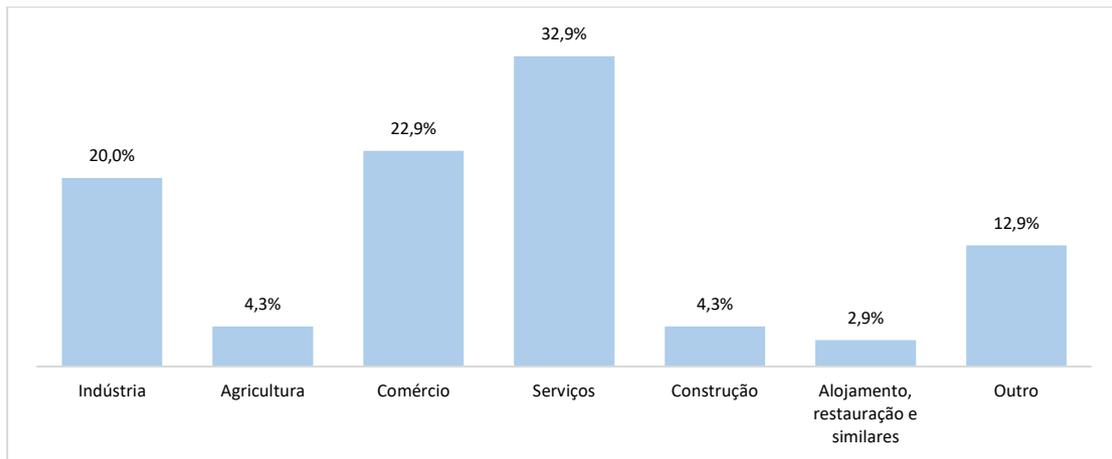


Figura 4.18 – Setores de atividade das empresas detidas pelos respondentes

#### 4.1.4.3. Vendas em mercados externos

Quanto às vendas para o exterior (pergunta que permitia resposta em escolha múltipla), 47% dos respondentes referiu vender em mercados externos (num total de 33), enquanto 53% não o faziam, demonstrando uma ligeira prevalência de empreendimentos que operam apenas no mercado interno (Figura 4.19).

Dentro do grupo dos que declararam vendas ao exterior, os mercados europeu e africano revelaram-se os mais importantes, conforme mostra a Figura 4.20. Na realidade, 43% dos respondentes vendiam para o mercado europeu, que continua a ser o principal destino das vendas ao exterior, sendo que logo a seguir surge o mercado africano com 29%. A América do Norte, e América do Sul/Central surgem a seguir, embora com menos expressão, sendo o número de empresas no âmbito deste questionário que vendem para os mercados da Ásia e Oceânia marginal.

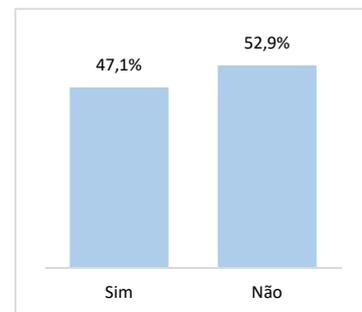


Figura 4.19 - Distribuição dos respondentes por vendas em mercados externos

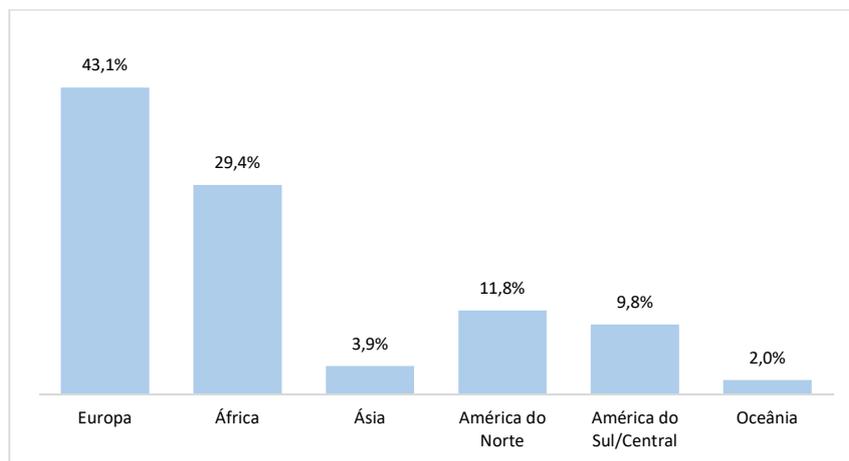


Figura 4.20 - Distribuição dos respondentes pelos mercados externos nos quais realizam vendas

Sob uma outra perspectiva, a maior parte dos empresários inquiridos que afirmaram vender para o exterior faziam-no apenas para um dos mercados enunciados no questionário, conforme mostra a Tabela 4.15. Por contraponto, 33% vendiam para mais do que um continente.

Tabela 4.15 - Distribuição dos respondentes pelos mercados externos nos quais realizam vendas

	#	%
Vendas para um único mercado	21	63,6%
Apenas para a Europa	13	39,4%
Apenas para África	8	24,2%
Vendas para mais do que um mercado	11	33,3%
Não respondeu	1	3,0%
Total	33	100,00%

Ainda relativamente a vendas ao exterior, 33% referiram que as vendas ao exterior representavam menos de 10% do total de vendas da empresa, ao passo que cerca de 42% responderam que as vendas ao exterior se situavam entre 10 e 50%. Apenas 7 pessoas referiram que mais de 50% da faturação da sua empresa seria destinada a mercados externos.

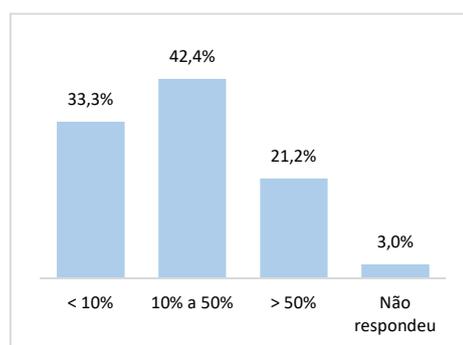


Figura 4.21 - Distribuição dos respondentes por percentagem do total de vendas ao exterior

#### 4.1.4.4. Constituição da sociedade

Neste ponto, verificou-se que a maior parte das empresas é constituída por sócios individuais, sendo que 87% dos respondentes referiu não ter pessoas coletivas como parte da sociedade. Ainda assim, esta revelou ser uma ‘tarefa de equipa’, com cerca de 71% dos inquiridos a afirmar ter mais do que dois sócios na constituição da empresa.

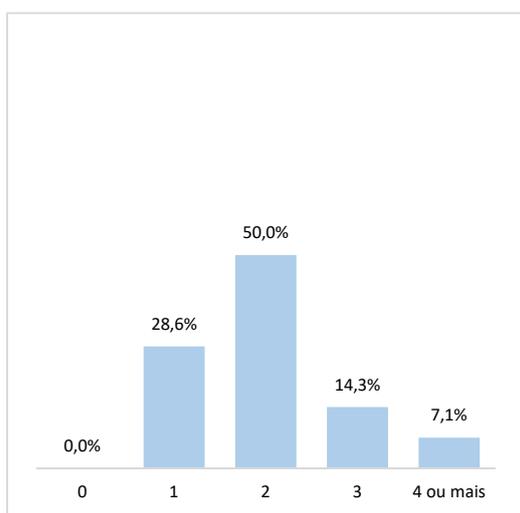


Figura 4.22 - Distribuição dos respondentes por número de pessoas individuais que constituem a sociedade

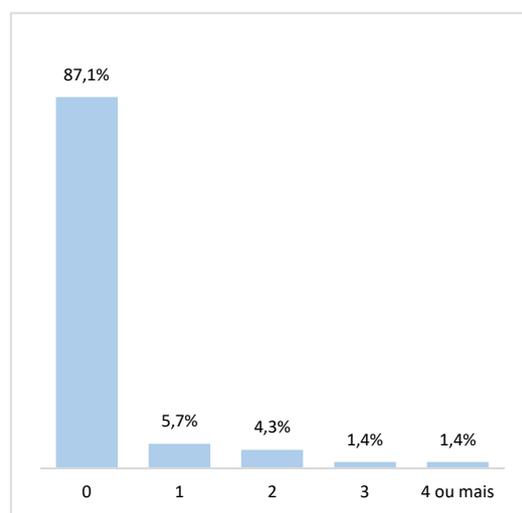


Figura 4.23 - Distribuição dos respondentes por número de pessoas coletivas que constituem a sociedade

#### 4.1.4.5. Crescimento enquanto representação do sucesso

Outro dos pontos analisados no presente estudo foi o desempenho das empresas criadas por pessoas acima dos 50, tendo sido tomada a decisão de o medir através de uma variável composta de três subvariáveis: lucro, vendas e número de colaboradores. Mediram-se valores destas variáveis em dois momentos no tempo, de forma a ter uma perceção de evolução – crescimento, decrescimento ou estagnação. No inquérito, foi pedido que fossem indicados valores do lucro, das vendas e do número de colaboradores nos anos de 2013 e 2015, este último como ano fiscal imediatamente anterior ao do questionário. Os principais resultados obtidos podem ser consultados de seguida, na Tabela 4.16.

O critério utilizado para definir uma situação de crescimento foi o de considerar que, quando o valor referido no ano de 2015 fosse superior ao de 2013, esse resultado era encarado como de ‘crescimento’. Da mesma forma e em sentido inverso, quando os valores registassem uma alteração para valores ou estados inferiores, tal resultado era encarado como de ‘decrescimento’. Quando fosse possível igualar as respostas dadas para os dois exercícios de referência, a evolução da variável era considerada de ‘estabilidade’.

Tabela 4.16 - Análise ao crescimento entre os anos 2013 e 2015, no que diz respeito às variáveis Lucro, Vendas e Número de Colaboradores

	Lucro		Vendas		Número de colaboradores	
	#	%	#	%	#	%
Estabilidade	37	53%	10	14%	34	49%
Crescimento	21	30%	47	67%	27	39%
Decrescimento	12	17%	13	19%	9	13%
Total	70	100%	70	100%	70	100%

### Lucro

Relativamente à variável Lucro, conforme passível de consulta no Anexo B, era solicitado aos respondentes que indicassem uma única opção de entre vários degraus de gamas de valores de lucro, para dois exercícios de um passado recente – neste caso para os de 2013 e 2015. Feito o tratamento das respostas seguindo os critérios anteriormente referidos, verificou-se que uma grande parte das empresas geradas por estas pessoas (53%) não registou mudanças significativas no seu lucro entre estes dois exercícios. Posto isto, podemos estar perante um cenário em que os empreendedores desta escala etária tipicamente operam em setores e empresas com baixas escalabilidade e taxas de crescimento, conforme indiciam outros estudos nesta área.

Estes resultados indiciam que podiam ter sido eventualmente sugeridas outras opções ou gamas mais estreitas de valores de lucro de resposta no questionário (como por exemplo, subdividir a opção 'o lucro foi entre 1.000€ e 10.000€' em duas ou mais gamas mais estreitas de valores), e desta forma efetuar uma análise mais fina dos resultados. Outro aspeto a ter em conta é que quando a resposta era 'a empresa não obteve lucro' tanto em 2013 como em 2015, a evolução do lucro da empresa era considerado de 'estabilidade', uma vez que a situação face ao lucro não havia sido alterada.

Verificou-se que 30% destes empresários registaram crescimento dos lucros, ao passo que 17% revelaram que a empresa decresceu nos níveis de lucro durante o mesmo período. Quando as respostas dadas referiam 'a empresa ainda não existia' em ambos os anos, foi considerado que de facto a empresa foi gerada em 2016, e como tal caíam na opção de que de facto a empresa não existia até 2015. Percebe-se assim que 83% dos que responderam indicaram uma situação estável ou positiva na evolução dos lucros entre 2013 e 2015, sendo que apenas 17% viram os resultados financeiros decrescer no mesmo período, o que não deixa de revelar um grau interessante de sucesso dos empreendimentos nesta gama etária de empreendedores.

## **Vendas**

Relativamente à medição das vendas das empresas nos anos de 2013 e 2015, o inquérito propunha uma resposta em campo aberto, i.e. sem propostas de gamas de valores. Desta forma, a avaliação da evolução do cenário aferia-se por uma comparação matemática simples entre os dois valores. Aqui, cerca de 67% declarou um crescimento nas vendas entre esses dois anos, o que não deixa de ser um valor considerável. Por outro lado, 19% registaram decréscimo das vendas no mesmo período.

## **Colaboradores**

Outra variável representativa do crescimento e do sucesso empresarial diz respeito à evolução do número de colaboradores, em número de contratados e excluindo prestadores de serviços. Analisando os resultados, 39% registaram um efetivo crescimento nos seus quadros entre 2013 e 2015, enquanto que 49% asseguraram estabilidade na sua equipa. Se considerarmos o somatório das situações de estabilidade e de crescimento positivo (ou por outras palavras, um não decréscimo), estamos perante 87% das situações respondidas. Os que registaram um decréscimo do nº de colaboradores cifram-se nos 13%.

## **Medição do Sucesso**

No mundo empresarial, um dos principais indicadores de sucesso – sobretudo em comunicações para as diversas partes interessadas, nomeadamente investidores - é o crescimento das vendas absolutas ao longo dos exercícios. Por outro lado, alguns artigos e autores de referência indicam que o crescimento do número de colaboradores numa empresa é um dos melhores indicadores de sucesso, visto tratar-se de um formalizar de um duplo compromisso: para com o próprio colaborador, e para com a empresa, que terá que assumir as respetivas responsabilidades financeiras e humanas. Já o evoluir dos lucros, embora se trate de um indicador de saúde financeira importante, uma evolução positiva ou negativa do lucro pode ser meramente circunstancial (e.g.: realização de novos investimentos, alterações súbitas no mercado, contratempos de origem interna ou externa, etc.) e como tal não representar em absoluto, ainda que de forma aproximada, uma situação de (in)sucesso.

Posto isto, decidiu-se elaborar uma fórmula de medição *proxy* de sucesso, através da atribuição de valores distintos para cada situação (conforme a Tabela 4.17), e ponderando as três subvariáveis consideradas como indicado na Tabela 4.18.

Tabela 4.17 – Racional associado para aferição do sucesso empresarial

<b>Caso se verifique (nas três subvariáveis, e entre os dois exercícios medidos):</b>	<b>então atribuiu-se:</b>
Crescimento	1
Estabilidade	0
Decrescimento	-1

Tabela 4.18 – Ponderação atribuída a cada uma das subvariáveis, para para aferição do sucesso empresarial

<b>Vendas</b>	<b>Nº de colaboradores</b>	<b>Lucro</b>
40%	40%	20%

Assim, avaliando para cada resposta obtida, a situação da empresa nos últimos exercícios imediatamente anteriores ao inquérito (i.e., se cresceram, decresceram ou estabilizaram, no que diz respeito a vendas, número de colaboradores e lucros), e afetando a respetiva ponderação apresentada na Tabela 4.18, verificou-se que a maioria das empresas detidas por empresários sénior apresentou crescimento (ou no limite estabilidade), conforme patente na Figura 4.24.

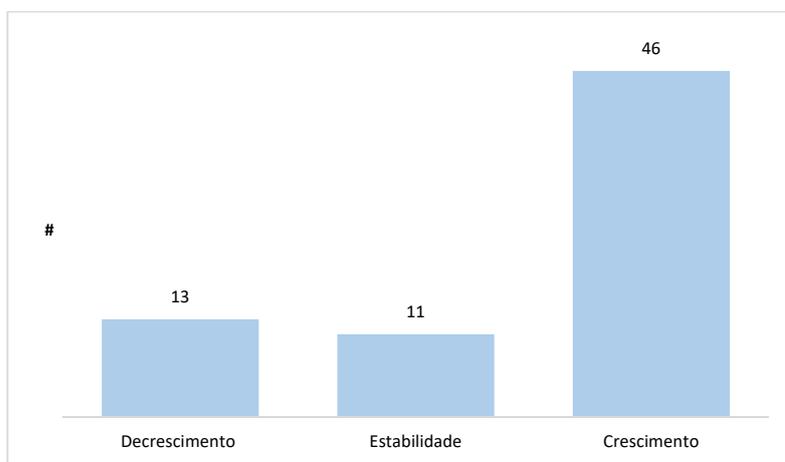


Figura 4.24 – Situação das empresas face ao crescimento, nos exercícios imediatamente anteriores ao questionários

De forma a avaliar a robustez deste racional de ponderação das 3 subvariáveis da Tabela 4.18, fez-se uma análise de sensibilidade para aferir a variabilidade dos resultados ao alterar as ponderações atribuídas, conforme consta da Tabela 4.19.

Tabela 4.19 – Situação das empresas face ao crescimento, nos exercícios imediatamente anteriores ao questionários - análise de sensibilidade

	<b>Cenário 1</b> (variável   ponderação)	<b>Cenário 2</b> (variável   ponderação)	<b>Cenário 3</b> (variável   ponderação)
	<b>Vendas   40%</b> <b>Nº de colaboradores   40%</b> <b>Lucros   20%</b>	<b>Vendas   33%</b> <b>Nº de colaboradores   33%</b> <b>Lucros   33%</b>	<b>Vendas   20%</b> <b>Nº de colaboradores   60%</b> <b>Lucros   20%</b>
<b>Decrescimento</b>	13	13	16
<b>Estabilidade</b>	11	14	11
<b>Crescimento</b>	46	43	43
<b>Total</b>	70	70	70

Nesta análise, é possível perceber que os resultados não se alteram significativamente face a uma mudança de ponderação atribuída às 3 subvariáveis. Isto é, se considerarmos que, por hipótese, as 3 variáveis têm a mesma importância na medição do sucesso da empresa (cenário 2), ou se o crescimento no número de colaboradores é um melhor indício disso (como no cenário 3), na maioria dos casos estamos perante um caso de sucesso empresarial.

#### 4.1.5. Contexto/Recursos Extrínsecos

##### 4.1.5.1. Redes de contactos

Relativamente à relevância que as redes – profissionais, familiares, pessoais, institucionais - desempenharam na criação das novas empresas, os resultados constam da Tabela 4.20, e indicam que ‘a rede de contactos resultante da anterior função profissional’ é o fator que apresenta valores superiores, seguindo-se ‘as ligações pessoais’, ‘o conhecimento e contacto com outros empreendedores’ e ‘as ligações familiares’.

Assim, verifica-se que as redes profissionais e pessoais apresentam globalmente melhores resultados neste processo, e como tal uma maior influência. Quanto ao *networking* institucional, i.e. promovido externamente, como por exemplo através de associações empresariais ou de entidades locais, revela ter pouco impacto no sucesso ou na criação de novas empresas.

Tabela 4.20 – Importância das Redes de Contactos para criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados

	Moda	Média	Mediana	Desvio-Padrão
A rede de contactos resultante da minha anterior função profissional	6	4,54	5	1,751
As ligações familiares	4	3,66	4	1,726
As ligações pessoais (amigos, conhecidos)	5	4,24	5	1,550
As ligações provenientes de associações empresariais	1	2,30	2	1,269
Os contactos com entidades públicas ao nível local e da região (câmara municipal, outras entidades)	1	2,60	2	1,560
O conhecimento e contacto com outros empreendedores	4	3,86	4	1,408
As redes sociais (ex: LinkedIn)	1	2,41	2	1,499

#### 4.1.5.2. Infraestruturas

O peso relativo atribuído às infraestruturas de suporte às empresas, como as incubadoras ou os parques industriais, foi também medido neste questionário. Os resultados revelaram que este fator tem um impacto relativamente reduzido na criação e desenvolvimento de empresas pelos mais velhos.

Tabela 4.21 – Importância de vários tipos de infraestruturas para criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados

	Moda	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Incubadora de empresas	1	1,24	1	0,430
Parque industrial	1	1,37	1	0,626
Espaços físicos próprios	1	3,99	4	2,046
Espaços físicos disponíveis para arrendamento ou aquisição	1	3,54	4	1,953
Acessibilidades (viária, aérea, ferroviária, marítima)	4	3,66	4	1,555
Redes de dados (internet, telefone)	4	4,74	5	1,509

Por outro lado, o acesso facilitado a redes de dados é considerado o fator considerado mais importante em termos de infraestruturas. A disponibilidade de espaços físicos ou as acessibilidades revelaram ter também uma importância relativa significativa.

#### 4.1.5.3. Serviços de apoio

Os serviços de apoio pontuaram relativamente mais baixo do que outros fatores. Ainda assim, o 'acesso a informação sobre a área de negócio da empresa' parece ser o que acolhe pontuações mais elevadas, seguido de 'consultoria financeira e de gestão'. No outro extremo, aparece o 'acesso a um programa de mentoria', que não é valorizado pelos respondentes face aos restantes.

Tabela 4.22 – Importância dos serviços de apoio para criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados

	Moda	Média	Mediana	Desvio- Padrão
Acesso a informação sobre a área de negócio da empresa (ex: congressos, eventos, formação, literatura)	4	3,71	4	1,694
Serviços de apoio para o desenvolvimento de uma rede de contactos	1	2,94	3	1,408
Consultoria financeira ou de gestão (ex: contabilista, gestor bancário)	1	3,04	3	1,429
Consultoria legal (ex: serviços jurídicos)	1	2,67	3	1,338
Apoio no desenvolvimento técnico/tecnológico do negócio	1	2,79	2	1,465
Acesso a um programa de mentoria	1	1,74	1	1,913

#### 4.1.5.4. Políticas de apoio

As políticas de apoio ao empreendedorismo, ou assim sentidas por este público-alvo, foram o grupo de perguntas pontuadas globalmente com os valores mais baixos (Tabela 4.23). De todas as alternativas apresentadas, o 'desenvolvimento de uma cultura empreendedora' foi o aspeto relativamente mais valorizado. Os restantes fatores (políticas fiscais, apoio administrativo à constituição da empresa, apoio administrativo à operação da empresa e apoio ao desenvolvimento de competências ou de gestão do negócio) tiveram mais de 60% dos respondentes a atribuir pontuações até 3, inclusive.

Tabela 4.23 – Importância das políticas de apoio para criação da empresa após os 50 anos de idade: análise estatística dos resultados

	Moda	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Políticas fiscais	1	2,84	3	1,494
Desenvolvimento de uma cultura empreendedora	1	3,63	4	1,531
Apoio administrativo à constituição da empresa (ex: balcão do empreendedor)	1	2,97	3	1,714
Apoio administrativo à operação da empresa	1	2,89	3	1,578
Apoio ao desenvolvimento de competências (formação) na área específica ou de gestão do negócio	1	2,81	2	1,580

#### 4.1.6. Recursos Intrínsecos vs Extrínsecos

*Intrinsic motivation is driven by the desire to do something because it is inherently interesting, while extrinsic motivation refers to external rewards.* (Gimmon et al., 2018)

Uma outra perspetiva nesta análise, foi a de comparar as médias amostrais de dois grupos semelhantes de sujeitos, ou 2 amostras emparelhadas (Pestana & Gageiro, 2014), através de um teste t, que está normalmente associado a desenhos de investigação experimentais (Hair et al., 2010). Este teste para amostras emparelhadas compara as médias do mesmo grupo de sujeitos, sendo a comparação neste caso entre as médias das pontuações atribuídas pelos respondentes à importância dos ‘Recursos Intrínsecos’ e dos ‘Recursos Extrínsecos’ na formação de uma empresa numa fase mais tardia da vida. Pretendia-se assim testar a hipótese H1 de que as médias obtidas para ambos estes recursos seriam iguais, ou por outras palavras, que a diferença entre as suas médias seria zero.

Uma vez que o grupo de pessoas que responde às questões, relativas aos diferentes tipos de recursos, são os mesmos (uma vez que respondem a um único inquérito), ou que ‘participam nas mesmas condições experimentais’ (Pestana & Gageiro, 2014), as amostras dizem-se emparelhadas, visto que se espera que os seus comportamentos se mantenham em ambas as condições. O emparelhamento é útil quando há correlação entre os valores observados nas duas amostras, levando a uma menor dispersão de dados, comparando com a que ocorreria num teste efetuado em amostras independentes (Pestana & Gageiro, 2014).

A hipótese nula foi definida como a de que as médias das duas amostras é igual, ou que a sua diferença é nula:  $H_0$  (Hipótese nula):  $\mu_1 = \mu_2$  ou  $H_0: (\mu_1 - \mu_2)$ . Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 4.24.

Tabela 4.24 – Resultados do Teste T para duas amostras emparelhadas para médias dos valores atribuídos aos ‘Recursos Intrínsecos’ e aos ‘Recursos Extrínsecos’

	Variável 1: Recursos Intrínsecos	Variável 2: Recursos Extrínsecos
Média	3,651	3,090
Variância	1,095	0,791
Observações	70	70
Correlação de Pearson	0,530	
Hipótese de diferença de média	0	
Graus de liberdade	69	
Stat t	4,947	
P(T<=t) uni-caudal	2,55E-06	
t crítico uni-caudal	1,667	
P(T<=t) bi-caudal	5,10E-06	
t crítico bi-caudal	1,995	

O coeficiente de correlação Pearson acima de 0,5 indica um grau de relação positiva entre as variáveis, ou neste caso em concreto, entre os dois grupos. Em contraponto, uma correlação próxima do valor zero indicaria ausência de relação linear entre as variáveis. Alguns autores consideram que valores da Correlação de Pearson entre 0,10 e 0,29 são considerados baixos, entre 0,30 e 0,49 são considerados indicadores de uma relação média, e entre 0,50 e 1 revelam uma relação forte (Cohen, 1988). Na verdade, quanto mais próximo de 1 for este coeficiente (independente do sinal) maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis.

Conclui-se que a hipótese nula não se verifica, uma vez que as médias são diferentes, sendo o valor t superior ao valor t crítico, e o valor de p é extremamente baixo, próximo de zero. Assim, pode-se concluir que a diferença entre as médias é estatisticamente significativa ( $p < \alpha$ ), portanto a hipótese nula deve ser rejeitada.

Conclui-se que a diferença entre as médias das variáveis ‘Recursos intrínsecos’ e ‘Recursos extrínsecos’ não é igual à diferença hipotética, que neste caso era de zero. Pode-se então afirmar que os séniores enveredam pelo empreendedorismo mais por motivos intrínsecos do que por extrínsecos (ou de contexto).

#### 4.1.6.1. Comparação entre homens e mulheres empreendedores(as)

Durante o processo de análise dos resultados, decidiu-se que seria interessante também perceber se haveria alguma diferença significativa entre os dois grupos (ou amostras) de homens e mulheres. Recorreu-se novamente ao teste t, agora para amostras independentes, sendo que a hipótese nula, à semelhança do ponto anterior, seria de que as médias das duas amostras seria igual, ou que a sua diferença seria nula:  $H_0: \mu_1 = \mu_2$  ou  $H_0: (\mu_1 - \mu_2)$ . Os resultados são apresentados na Tabela 4.25.

Tabela 4.25 – Resultados do Teste T para duas amostras independentes para médias dos valores atribuídos aos ‘Recursos Intrínsecos’ e aos ‘Recursos Extrínsecos’: análise às médias atribuídas pelos grupos Feminino e Masculino

	Recursos Intrínsecos		Recursos Extrínsecos	
	Variável 1:	Variável 2:	Variável 1:	Variável 2:
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Média	3,759	3,621	3,376	3,012
Variância	1,304	1,056	0,962	0,732
Observações	15	55	15	55
Hipótese de diferença de média	0		0	
Graus de liberdade	21		20	
Stat t	0,424		1,309	
P(T<=t) uni-caudal	0,338		0,103	
t crítico uni-caudal	1,721		1,725	
P(T<=t) bi-caudal	0,676		0,205	
t crítico bi-caudal	2,080		2,086	

Neste caso, verifica-se que a hipótese nula não deve ser rejeitada, uma vez que o valor t é inferior ao valor t crítico, e o valor de p é relativamente elevado ( $p > \alpha$ ), portanto a hipótese nula não deve ser rejeitada.

Pode-se afirmar que não há diferença significativa entre homens e mulheres, no que respeita às condicionantes intrínsecas ou extrínsecas para lançar empresas após os 50 anos de idade.

#### 4.1.6.2. Comparação entre setores de atividade da empresa

Analisaram-se igualmente os resultados por setor de atividade das empresas criadas pelos empreendedores mais velhos. Neste ponto, optou-se por efetuar uma comparação direta das médias das pontuações atribuídas pelos respondentes cujas empresas laboravam no mesmo setor de atividade.

Os resultados, patentes na Figura 4.25, confirmam uma prevalência das motivações intrínsecas sobre as extrínsecas em praticamente todos os setores de atividade, com exceção do setor aqui

designado de ‘Hospitalidade’, como incluindo as empresas de Alojamento, Restauração e similares. Este setor apresentou os valores mais elevados para as motivações intrínsecas e extrínsecas, com valores um pouco mais elevados para estas últimas. Tal pode dever-se ao facto de se tratarem de negócios acerca dos quais os empreendedores até sintam interesse pessoal por um lado, e por outro devido a oportunidades circunstanciais que deram origem ao negócio (e.g.: tem uma casa de família, ou de férias, que transforma em alojamento local). Estes negócios poderão também ter uma maior facilidade de acesso a apoios externos, como em termos de financiamento ou de apoio estatal específicos para este setor, que são percebidos e aproveitados pelos empresários.

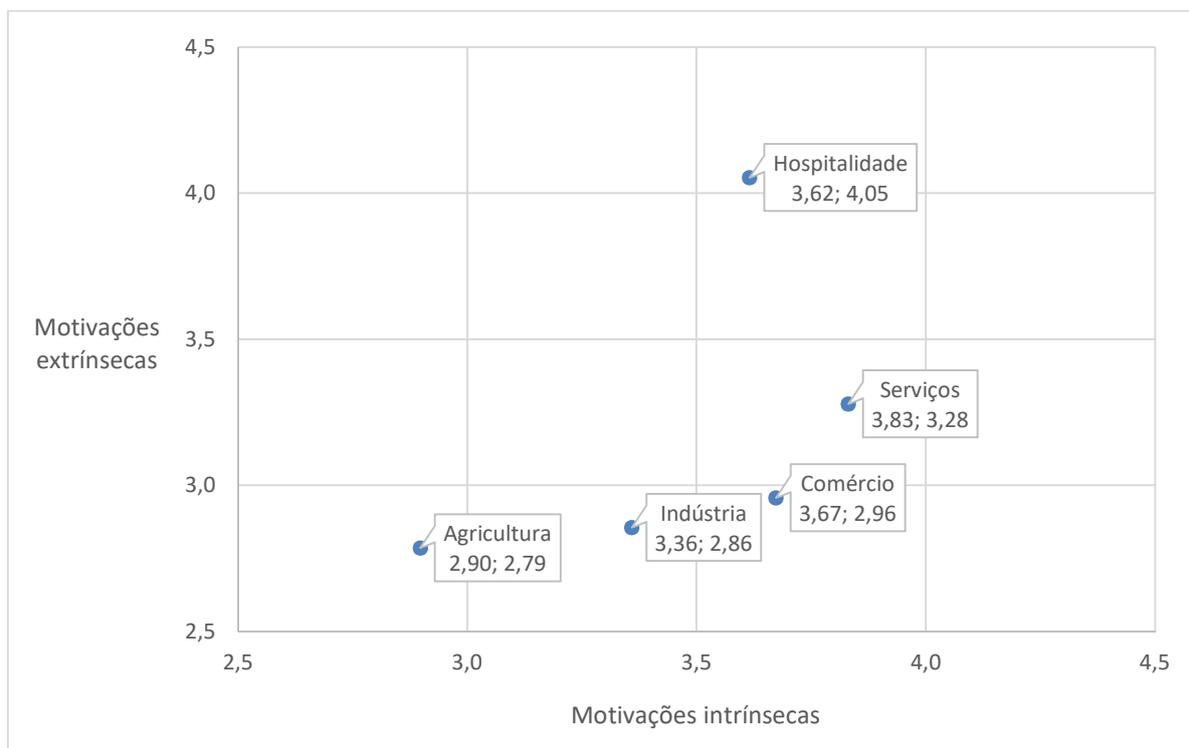


Figura 4.25 – Resultados das médias das pontuações atribuídas às ‘Motivações Intrínsecas’ e às ‘Motivações Extrínsecas’, por setor de atividade da empresa criada pelo(a) empreendedor(a) sénior

No outro extremo de valores está o sector de ‘Agricultura’, com ambos os valores – de motivações intrínsecas e extrínsecas – mais baixos relativamente aos restantes. Tal poderá ser explicado por se tratar de um setor mais ligado ao empreendedorismo de necessidade, com vista à obtenção de um rendimento adicional, sem grandes barreiras à entrada, e onde provavelmente o apoio externo ou do estado menos eficazmente se faz sentir. Estes resultados estão em linha com outra evidências, que indicam que setores como serviços, agricultura ou pesca são tipicamente gerados por fatores *push* (Kim & Cho, 2009).

Neste sentido, também o setor de ‘Indústria’ pontuou mais baixo nas motivações extrínsecas, provavelmente devido ao facto de os empresários não sentirem benefícios externos ou incentivos em

desenvolver a sua atividade empresarial. No entanto, as motivações intrínsecas pontuaram um pouco melhor, eventualmente pela motivação de uma larga experiência técnica do empreendedor, que deseja por em prática um projeto nos seus próprios termos e o desenvolver em nome próprio.

#### **4.1.7. Inferências e novas questões**

Dos resultados obtidos pela abordagem quantitativa, foi possível concluir que:

- as hipóteses H2 e H3 foram verificadas por via da análise estatística descritiva: o empreendedor sénior tem experiência passada na mesma área técnica da nova empresa, verificando sucesso (financeiro) nesta iniciativa;
- as hipóteses H1, H4 e H5 não foram verificadas: as variáveis intrínsecas têm maior importância do que as extrínsecas nas motivações empreendedoras, sendo que o empreendedor sénior não valoriza as políticas e os serviços de apoio disponíveis (de acordo com os valores médios obtidos por estatística descritiva);
- a hipótese H6 foi parcialmente verificada, embora informação relacionada com motivações e importância das redes seja mais rica a obtida na abordagem qualitativa, detalhada no ponto seguinte.

Quanto às características do empreendedor sénior, os resultados suportam alguns artigos nesta área, nomeadamente o trabalho de Weber & Schaper (2003), onde foi definido o típico empresário mais velho como sendo do sexo masculino, menos qualificado do que os mais jovens, com níveis mais altos de experiência técnica, industrial e administrativa, possuindo boas redes pessoais e uma base de ativos financeiros mais forte.

## 4.2. Entrevistas

Os resultados do inquérito foram cruciais para a condução posterior das entrevistas semiestruturadas, listadas na Tabela 3.7. Permitiram reunir conhecimento preliminar da realidade dos empreendedores sénior em Portugal, contextualizando o que foi considerado mais e menos importante por parte deste grupo populacional.

No entanto, e tal como assumido desde o início como sendo uma das limitações dos estudos quantitativos, há uma parte substancial do processo (ou do ‘como’ e do ‘porquê’) que estas metodologias não conseguem naturalmente recolher e dissecar. Este argumento esteve por detrás da decisão de optar por um desenho de investigação misto, como foi devidamente detalhado no Capítulo 3.

Foram então agendadas e conduzidas entrevistas a um conjunto de empreendedores sénior, que nesse momento explicaram com maior detalhe a sua história, e a forma de como chegaram à sua iniciativa empresarial. Pode-se considerar que estas conversas tiveram como resultados tangíveis:

- quase 9 horas e meia de duração das entrevistas;
- várias dezenas de horas de audição, transcrição literal e recolha de excertos para a análise de conteúdo;
- e mais de 80.000 palavras escritas.

No entanto, o resultado intangível desta fase é definitivamente mais rico, tendo originado ao longo do processo muitos *insights* científicos (de base exploratória), e inúmeras citações inspiradoras.

Após audição e transcrição total das entrevistas, e como forma de apoiar a análise de tanta e tão diversa informação primária, foi então desenhada e utilizada uma ferramenta de análise de dados em Microsoft Excel, conforme exemplificado no Anexo D, que tinha como objetivo organizar a informação através dos seguintes campos:

- Código do(a) Entrevistado(a);
- Numeração da nota/excerto;
- Transcrição literal do excerto;
- Código atribuído ao excerto;
- Categoria e subcategoria.

Esta estrutura permitia igualmente visitar mais rapidamente este ou aquele ponto de interesse durante a análise (e.g., para alterar a codificação em revisões, ou para rever algum ponto do percurso do entrevistado relacionado com um determinado código em concreto).

Desta forma, foi possível analisar de uma forma mais simples e organizada os 1768 excertos que constam deste ficheiro Excel, por tipo de variável em análise, permitindo diversos tipos de filtros e

interpretações, incluindo a quantificação de quantas vezes determinado código foi referido pelos entrevistados em comparação com os restantes.

Em nome da coerência exigida, foi seguido o desenho da metodologia apresentado no Capítulo 3, onde os resultados e inferências do inquérito serviriam de base à abordagem qualitativa a jusante. Assim, era importante manter a estrutura de variáveis definidas na Tabela 3.5, para melhor organização e enquadramento dos resultados das entrevistas.

De acordo ainda com a metodologia mista proposta, foi conduzida uma análise de conteúdo, através da frequência numérica da ocorrência de determinados códigos, através da ferramenta patente no Anexo D. Ou seja, as entrevistas foram codificadas, e o número de referências a cada código foi apurado, agrupado e ordenado. Os resultados obtidos apresentam-se de seguida, nas tabelas Tabela 4.26 (Recursos Intrínsecos: Motivações e Capital Humano), Tabela 4.27 (Recursos Extrínsecos), Tabela 4.28 (Empreendedor Sénior - Caracterização), Tabela 4.29 (Empreendedor Sénior - Valores) e Tabela 4.30 (A Empresa).

Tabela 4.26 – Análise aos resultados das entrevistas: codificação e quantificação dos dados qualitativos recolhidos, relativamente aos ‘Recursos Intrínsecos’, ordenados por ordem decrescente.

<b>Cód.</b>	<b>Motivações para Empreender</b>	<b># de vezes mencionado</b>	<b>Correspondência com fator identificado na análise quantitativa</b>
DCR	Desejo de criação	95	Desejo de criação
SAT	Satisfação pessoal	84	Satisfação pessoal
AUT	Vontade de lançar um projeto próprio; autonomia	60	Responsabilidade social
REC	Ser reconhecido(a) na comunidade	55	Responsabilidade social
OCUP	Necessidade de ter uma ocupação	50	Desejo de criação
EST	Mudar de estilo de vida	43	Uma nova vida
INS	Sentir-me insatisfeito com a minha anterior função profissional	41	Satisfação pessoal
INT	Necessidade de um novo projeto profissional por uma interrupção forçada	33	Desejo de criação
REND	Aumentar rendimentos	11	Responsabilidade social
OPM	Oportunidade de mercado	11	n.a.
PAP	Manter/não perder o papel na sociedade	6	Desejo de criação
CONT	Desejo de deixar um contributo à sociedade	4	Responsabilidade social
	Alterações inesperadas no agregado familiar	0	Uma nova vida
	Oportunidade de iniciar um projeto com familiares ou amigos	0	Desejo de criação
<b>SUB-TOTAL MOTIVAÇÕES</b>		<b>493</b>	

<b>Cód.</b>	<b>Capital Humano</b>	<b># de vezes mencionado</b>
CAT	Conhecimento da área técnica/do sector	67
EXPG	Experiência em gestão (operacional/financeira/estratégica)	58
ORG	Experiência em grandes organizações	52
EXPGP	Experiência em gestão de pessoas/equipas	21
EXPIN	Experiência em inovação/desenvolvimento	21
EXPL	Experiência em liderança	11
EXPP	Experiência empreendedora passada	10
EXPI	Experiência internacional	4
<b>SUB-TOTAL CAPITAL HUMANO</b>		<b>244</b>

<b>TOTAL RECURSOS INTRÍNSECOS</b>	<b>737</b>
-----------------------------------	------------

Tabela 4.27 – Análise aos resultados das entrevistas: codificação e quantificação dos dados qualitativos recolhidos, relativamente aos ‘Recursos Extrínsecos’, ordenados por ordem decrescente.

<b>Cód.</b>	<b>Recursos Extrínsecos - Descrição</b>	<b># de vezes mencionado</b>	<b>Opinião Positiva</b>	<b>Opinião Negativa</b>
POL	Políticas	139	18	121
RED	Redes de contactos	116		
AP	Serviços de apoio ao empreendedor	57	22	35
LINST	Ligações institucionais	25		
FIN	Financiamento	21		
SUG	Promoção do Empreendedorismo Sénior - sugestões	13		
INF	Infraestruturas	3		
<b>TOTAL RECURSOS EXTRÍNSECOS</b>		<b>374</b>		

Tabela 4.28 – Análise aos resultados das entrevistas: codificação e quantificação dos dados qualitativos recolhidos, relativamente à Caracterização do(a) Empreendedor(a), ordenados por ordem decrescente.

<b>Cód.</b>	<b>O(A) Empreendedor(a) Sénior - Caracterização</b>	<b># de vezes mencionado</b>
RISC	Acautelamento de riscos, ponderação	57
AMB	Expectativa de crescimento, ambição	55
FOC	Foco nos resultados	41
ID	Fatores associados à idade	37
AC	Autoconhecimento	14
DIFE	Dificuldades do empreendedorismo, perseverança	13
FORM	Formação académica	9
SFA	Situação financeira anterior	3
<b>TOTAL EMPREENDEDOR(A) - CARACTERIZAÇÃO</b>		<b>229</b>

Tabela 4.29 – Análise aos resultados das entrevistas: codificação e quantificação dos dados qualitativos recolhidos, relativamente a ‘O(A) Empreendedor(a) - Valores’ ordenados por ordem decrescente.

<b>Cód.</b>	<b>O(A) Empreendedor(a) Sénior - O que Valoriza</b>	<b># de vezes mencionado</b>
VALF	Valorização da formação/desenvolvimento pessoal	84
IMPV	Importância dos valores	65
RS	Responsabilidade social	59
IMPP	Importância das parcerias: pessoas & instituições	51
CONF	Valorização da confiança por parte de terceiros	29
IMPCH	Importância do capital humano do empreendedor	21
VALT	Valorização da tecnologia	17
IG	Benefícios da intergeracionalidade	7
RF	Responsabilidade para com a família	5
	<b>TOTAL VALORES EMPREENDEDOR(A)</b>	<b>338</b>

Tabela 4.30 – Análise aos resultados das entrevistas: codificação e quantificação dos dados qualitativos recolhidos, segmentados por ‘A Empresa’, ordenados por ordem decrescente.

<b>Cód.</b>	<b>A Empresa</b>	<b># de vezes mencionado</b>
EMP	Caracterização da empresa criada	58
LE	Localização: ligação emocional à região	22

Numa análise inicial aos resultados, conclui-se que há uma prevalência de referências às motivações intrínsecas ao empreendedor face a motivações extrínsecas, em quase o dobro da frequência. Se considerarmos, aliás, que muitas das referências às motivações externas o são destacando uma influência (ou opinião) negativa no processo empreendedor (conforme patente na Tabela 4.27), esta prevalência é ainda mais pronunciada.

De forma esquemática, pode-se afirmar que as Motivações Intrínsecas ao empreendedor, assim como as variáveis associadas às suas Características e Valores, são as componentes que mais influenciam o processo empreendedor em idade mais madura. Em termos de número de referências que influenciam positivamente o empreendedorismo sénior indicadas por parte dos entrevistados, seguem a ordem apresentada na Figura 4.26.

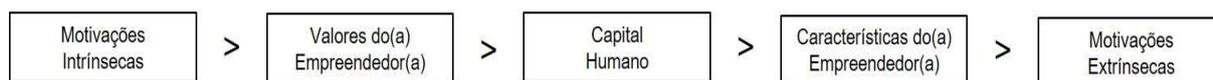


Figura 4.26 - Ordem decrescente do número de referências acerca da influência positiva no empreendedorismo sénior, por tipo de variável

Os resultados estão em linha com a literatura, que refere que os fatores inerentes ao indivíduo são os que prevalecem no percurso empreendedor (Minola et al., 2016; van Solinge, 2014).

No caso concreto, parece existir uma vontade de concretização, que tem fortes motivações intrínsecas, assentes em valores como integridade e responsabilidade social, que dá a estes empreendedores uma visão holística do que é deter e fazer funcionar uma empresa. Cada fator será analisado com maior detalhe nas secções seguintes.

#### 4.2.1. Motivações para empreender

Como mostra a Tabela 4.26, foi elaborada uma correspondência entre os resultados obtidos pela quantificação dos resultados das entrevistas, e os fatores resultantes da Análise de Componentes Principais efetuada aos resultados do inquérito. O objetivo era perceber se haveria alguma congruência entre as conclusões da análise quantitativa e qualitativa. Os resultados são os apresentados na Tabela 4.31.

Tabela 4.31 – Análise aos resultados das entrevistas: contabilização dos dados de ‘Motivações para Empreender’ recolhidos nas entrevistas (da Tabela 4.26), à luz dos fatores identificados na análise quantitativa (v. Tabela 4.9).

Cód.	Motivações para Empreender	# de vezes mencionado
DCR+OCUP+INT+PAP	Desejo de criação	184
AUT+REC+REND+CONT	Responsabilidade social	131
SAT+INS	Satisfação pessoal	125
EST	Uma nova vida	43
OPM	Oportunidade de mercado	11

As menções relacionadas com o ‘desejo de criação’ são as motivações para empreender mais referidas pelos entrevistados, a que se seguem as relacionadas com a ‘responsabilidade social’ e a ‘satisfação pessoal’. O desejo de autonomia foi igualmente muito frisado. Verificou-se também que, na maior parte dos casos, os entrevistados já exerciam estas vertentes em organizações por onde passaram, sobretudo naqueles em que o percurso profissional passou pelo desempenho de funções

de responsabilidade em grandes organizações, onde lhes era permitido (e até inculcado culturalmente) que criassem novos projetos, que gerissem equipas, com grande foco meritocrático e motivacional, e com elevado sentido de autonomia.

Comparando com os resultados do inquérito, neste os fatores associados à ‘responsabilidade social’ e ao ‘desejo de criação’ foram os que mais pontuaram (em média, e por esta ordem), seguidos do da ‘satisfação pessoal’ e de ‘uma nova vida’ – o que corrobora os resultados obtidos nas entrevistas.

No que diz respeito especificamente à ‘satisfação pessoal’, este fator pode ser decorrente do ‘desejo de criação’ e da ‘responsabilidade social’, i.e. estar-lhe direta e indiretamente ligada, algo que será analisado mais à frente.

A segurança e autoconfiança que vem com a experiência do ‘saber-fazer’ parece fazer aumentar essa vontade de fazer as coisas em termos próprios, evitando erros aprendidos no passado e erros que foram observados ser cometidos por outros, com grande foco nas pessoas que o(a) rodeiam neste processo (como colaboradores, sócios, família). A autoconfiança foi identificada por alguns investigadores como um dos mais fortes impulsionadores para o envolvimento em atividade empreendedora (Sternberg, 2019).

De seguida, desenvolve-se um pouco mais a informação recolhida em cada um dos fatores ligados às motivações.

#### 4.2.1.1. Desejo de Criação

O empreendedorismo é uma forma de expressar a criatividade, e o aumento da criatividade é uma das características cognitivas em pessoas com mais de 60 anos (Partouche-Sebban & Maâlaoui, 2019). A criatividade é importante para produzir ideias e novas formas de fazer, ter sucesso no mercado, para além de ser um sinónimo de satisfação, otimismo e bem-estar, como comprovam as citações constantes da Tabela 4.32. Nesta, pode-se perceber que os empreendedores entrevistados registavam elevados níveis de proatividade, que se manifestavam igualmente em outras organizações por onde haviam passado. Esta vontade de criar era também uma forma de concretizarem a sua necessidade de autonomia, e se sentirem úteis – perante a sociedade, e perante eles próprios – ajudando a manter as relações e interações sociais, e as capacidades profissionais dos séniores.

Tabela 4.32 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Desejo de Criação’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>E essa ginástica, essa escola, fez com que as pessoas perdessem o medo da mudança. (...) Portanto, é o gosto de criar coisas. (...) O dinheiro é instrumental. (...) Ah, eu sempre quis ser, isso é uma coisa... Sempre quis ter um negócio, sempre.</i>
2	<i>Gosto imenso de criar histórias, de criar conceitos, de criar... Sim, sim (sempre tive esse gosto). (...) Mas, por outro lado, mantém-nos ativos, mantém-nos bem connosco próprios e acho que isso é fundamental. É a possibilidade de contactar com as pessoas também...</i>
3	<i>(...) não vivi a minha vida à espera do momento em que finalmente me vou poder reformar. E foi nesse contexto que tive que pensar no que é que vou fazer a seguir. (O que motivou?) Desafio. Absolutamente. Tinha sido treinado para responder a desafios, não me via bem... Era de facto um deserto. Portanto, tive que me virar com aquilo que tinha, ou com o que era capaz de fazer.</i>
4	<i>E também precisava de fazer qualquer coisa depois da reforma, com 62 anos não podia ficar em casa, não é? Porque eu sempre fui muito ativo na minha vida. Nunca condiria com o meu carácter não fazer nada, não é?</i>
5	<i>Desenhei a empresa como eu quis desenhar, com todos os erros possíveis a ter, foi toda desenhada por mim, e é isto basicamente até 2011. (...) Queria criar algo meu.</i>
6	<i>E depois, não, e depois quero parar não é? Entretanto logo se vê. (parar não era uma opção?) Para já, não era opção. Para já, não. E parar sente que não se vai sentir ocupada, vai gerar frustração. (...) Manter uma atividade profissional, tirando partido da experiência que têm e do networking que têm, mas sem uma ambição voraz de ganhar dinheiro, e de fazer coisas muito grandes e muito impressionantes.</i>
7	<i>(...) E também porque se calhar nasceu comigo, tinha essa ideia de fazer alguma coisa. Daí depois a vontade de criar alguma coisa quando cheguei a idade maior. Como não aproveitei os estudos, quando quis já era tarde.(...) Havia aquela vontade natural de eu mostrar também que era capaz.</i>
8	<i>E (o espaço) estava horrível, não tinha clientes, estava muito mal cuidado, e comprámos e eu... Depois viemos para aqui limpar aquilo tudo e eu todos os dias cada vez que vinha para cá dizia “então mas eu podia fazer aqui alguma coisa”. (...)</i>
9	<i>Claro que queria voltar a trabalhar na área, mas não era propriamente uma coisa que, pronto, não estava bem ainda na minha cabeça o que é que eu iria fazer, como, onde, com quem, nada. (...) Então vai com isto, e depois vais conquistando, e vais conseguindo, pelo menos ris! (risos)</i>
10	<i>Nós fomos obrigados a criar uma empresa porque não sabíamos fazer mais nada, não é? Nós trabalhávamos numa empresa que é exatamente a mesma, foi a empresa que foi sempre o meu empregador... (...) Claro, que nunca lhes passou pela cabeça que dois velhos iam fazer uma empresa, não é? (...) Mas também não sou de ficar em casa. (...) A rotina mata-nos, percebe? Ficar em casa é o fim, um tipo morre rapidamente, não é? Portanto, eu diria que, enfim nesse aspeto, temos arranjado chatices para ocupar o tempo. (risos)</i>

#### 4.2.1.2. Responsabilidade Social

Fruto do processo de envelhecimento, a responsabilidade social ganha aqui uma relevância significativa, ao mesmo tempo que ela própria contribui numa larga percentagem para a satisfação pessoal, conforme se pode comprovar na Tabela 4.33. Prova disto é a evidência de este ter sido o fator com pontuações mais elevadas em média no inquérito, e um dos mais mencionados nas entrevistas. A Análise ACP também o identificou de forma clara e inequívoca, pelo que a importância que a inter-relação e de responsabilização dos empreendedores sénior perante a sociedade e os que o rodeiam é, sem dúvida, um dos resultados interessantes deste estudo.

Estes empreendedores sentem que têm uma ‘quase obrigação’ em contribuir para a melhoria da envolvente (através do esforço em não deixar perder tradições, por exemplo) e para a melhoria da qualidade de vida de diversos grupos de pessoas que lhes são próximos – como familiares, colaboradores, clientes. A questão da imagem percebida perante terceiros foi igualmente enfatizada em vários casos.

Tabela 4.33 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Responsabilidade Social’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>Desenvolver, criar riqueza, criar empregos, repartir os resultados com as pessoas... Quem é que vive com o ordenado mínimo? É um problema gravíssimo para estas gerações, é um problema que tem que se resolver, mas só se resolve com produtividade, com eficiência... (...) (Um empreendedor) Tem autonomia, tem o poder de dispor do seu tempo; também tem mais responsabilidade...</i>
2	<i>Mas vontade há, nós temos sempre aquela vontade de fazer as coisas por nós. E eu acho que naquela minha vontade de transportar as coisas que eram boas do passado e dar-lhes continuidade para o futuro.</i>
3	<i>(...) e surgiu com alguma naturalidade a ideia de tentar por em prática aquilo que tinha tentado convencer os outros a fazer enquanto tinha sido (cargo de topo na organização).</i>
4	<i>Mas o melhor prémio que eu ganhei foi o de 2014, quando ganhei este prémio aqui (levanta-se e mostra o prémio, afixado na parede da sala) (...) ‘Melhor vinho, grande concurso nacional’. Um grande orgulho, uma grande surpresa! Francamente, nunca tinha pensado... E a reputação, porque a (nome da empresa) tem a reputação de fazer vinhos com qualidade.</i>
5	<i>Queria criar algo meu. Não haviam aqui razões económicas, eu era bem pago, sabia que se saísse, poderia ganhar mais até. Eu não tinha criado nada meu, quer dizer... Estava em processos que não eram meus, podia-lhes dar um cunho pessoal, mas nunca era um projeto, um processo meu, quer dizer... E achei que queria mesmo deixar isso aos meus filhos, se conseguisse.</i>
7	<i>(Fazer algo) que seja visto, sei lá digamos, até alguma vaidade. Eu acho que a vaidade faz parte da vida. Quem não for vaidoso, não consegue. Porque onde nós nos apresentamos, somos logo identificados facilmente. (...) Agora, eu não sei se sou perfeito, não sou perfeito de certeza, às vezes também me passo como é normal, mas eu às vezes acho que não sou igual aos outros. Em tudo, eu estou melhor.</i>
8	<i>eu fiz um Xerém para uma cliente que me pôs uma péssima revisão no The Fork e chamou ao meu Xerém Arroz de Xerez. Isso para mim foi pior do que se me tivessem chamado nomes. Este prato implica horas de preparo, porque não é só juntar farinha e milho e água. (...) Nem todos entendem o que é que eu faço aqui. (...) Estava a pensar que se eu estivesse num outro emprego, por melhor que eu executasse as minhas tarefas, eu não teria nunca as alternativas que eu encontro para resolver um problema aqui, o sentido crítico que tenho sobre as coisas que correm mal e que eu corrijo imediatamente.</i>
9	<i>O que me move é fazer projetos com um cunho meu, e projetos com identidade. E projetos de tornar as outras pessoas felizes com os projetos que eu faço.</i>
10	<i>Mas isto para dizer o seguinte: para este tipo de decisão, que tem que se tomar em 24 horas, que quando falamos de frangos falamos... Nós neste momento, frangos sob a nossa responsabilidade é 1 milhão por mês, não é muito mas é 1 milhão por mês, Portugal tem 18 milhões de frangos por mês, 1 milhão é nosso, que está sob nossa responsabilidade nutricional. De qualquer forma, ou atuamos imediatamente, ou então o prejuízo é colossal, não é?</i>

#### 4.2.1.3. Satisfação Pessoal

Foi ao abordar esta questão com os entrevistados que surgiram as respostas mais efusivas, apaixonadas e emocionadas – como em parte se pode perceber pela Tabela 4.34, que contém alguns desses testemunhos. De facto, criar e gerir a própria empresa parece ser origem de elevados níveis de satisfação e de autoconcretização nestes indivíduos. Dar corpo a paixões e interesses pessoais, ao mesmo tempo que se é responsável pelo seu próprio destino, parece ser sinónimo de um bem-estar visível e verbalizado sem reservas, mesmo em alturas em que a empresa possa não verificar elevado retorno financeiro.

Estas conclusões seguem em linha com literatura que refere uma associação positiva do empreendedorismo tardio com uma melhoria percebida na qualidade de vida, e negativa com o rendimento obtido (Kautonen et al., 2017). Por outras palavras, e relativamente à qualidade de vida, o objetivo não é necessariamente trabalhar menos horas, mas trabalhar em algo que dê uma maior autorrealização, autonomia e satisfação.

O empreendedorismo pode ser assim uma forma de contribuir para a satisfação, bem-estar e autoestima, através de uma autoimagem positiva (Partouche-Sebban & Maâlaoui, 2019). Tal é concordante com outros autores que afirmam que a ligação entre empreendedorismo e bem-estar é largamente não-pecuniária (Brouwer & Delfmann, 2019), sendo este um tema relativamente recente em investigação.

Tabela 4.34 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Satisfação Pessoal’.

Entrevistado(a) #	Citação
2	<i>Eu não fiz sempre isto e foi realmente a partir dos 50 anos que eu que eu tomei esta iniciativa de dar outro rumo à minha vida profissional. Claro que já não voltei ao ensino. Eu fui fazendo na vida aquilo que eu tinha que fazer, o melhor que podia, mas aquilo que tinha que fazer. Mas eu estava porque tinha que estar, porque era importante que estivesse, não porque eu gostasse. Agora não, agora estou porque gosto do que faço. Não estou arrependida.</i>
3	<i>Sempre gostei de barcos também, quando era miúdo fiz dois ou três, de madeira, e pronto, e sempre tive esta apetência pela ligação à náutica</i>
4	<i>Foi assim uma coisa, como se diz... eu fui sendo ‘chupado’ para dentro do assunto, não é? Por exemplo, eu trabalhava muito nos Estados Unidos, eu pegava no avião sexta feira à noite, vinha para a quinta sábado de manhã. O meu antigo encarregado e eu trabalhávamos sábado e domingo na adega, para fazer as trasfegas, limpar as barricas, fazer todo aquele trabalho... Dediquei-me mesmo com muita paixão.</i>
6	<i>Entretanto, na (empresa), as pessoas chegam aos 58, 57 anos para aí, e portanto a política da empresa é negociar com as pessoas, portanto, saem e tratam de negócios delas, e chega-se a um acordo. (...) Sim, estou contente. Estou feliz, como diz o outro. (risos)</i>
7	<i>Sim, é uma realização pessoal. (qual é a motivação para essa energia?) É aquela que já falámos à bocado: a minha realização como pessoa, e até uma necessidade imperativa de provar a mim mesmo que eu sou forte e que eu sou capaz, e isso para mim é a coisa mais importante. Ninguém perde nada por aproveitar uma oportunidade da vida, nem que seja só naquele dia, aquela hora. É uma realização, que depois poderá ter continuidade ou não.</i>
8	<i>A partir daí, eu achava que já só deveria fazer alguma coisa com que me identificasse bastante. (...) e era uma área que eu sempre quis ter essa experiência... (A área da restauração.) Sim. Sim, sempre gostei. Aliás, nessa altura eu tinha uma página no Facebook de cozinha onde fazia coisas para fora. Ainda ganhei algum dinheiro com isso, com essa brincadeira. (...) Ah, sinto-me lindamente. Se estivesse a bombar, ainda melhor (risos), mas sinto-me muito bem, sinto-me muito bem. Não me arrependo. Se eu estivesse a fazer outra coisa com a qual não me identificasse tanto, eu não era tao proactiva. (A parte melhor de ter um projeto próprio?) A concretização. E era uma coisa que eu não sabia que ia ser tão satisfatório. Eu só achava que ia ter uma forma de fazer uma coisa que eu gostava, mas afinal é mais do que isso. É como, sei lá, como nos meus tempos de faculdade passar 3 noites sem dormir e ao fim de 3 noites sem dormir ter um grande trabalho feito. É muito bom, é... E isto acontece-me todos os dias agora! (risos)</i>
9	<i>Eu entretanto abandonei o projeto da (empresa) por opção, não queria mesmo lá ficar, porque me desapaixonei mesmo pelo projeto, ponto final. Não gostava de lá estar, deixei de me integrar e de sentir o projeto como meu, e decidi vir embora... (...) Porque isto é uma paixão para mim. Eu trabalho em função de ganhar dinheiro, que é óbvio que faço, mas eu trabalho essencialmente por prazer. E eu acho que prefiro ser feliz e só fazer e ter o retorno, do que ter muito dinheiro e ser infeliz. E porque quando nós estamos apaixonados por um projeto, o projeto tem que crescer. Porque nós dedicamos, não é? Eu neste momento sinto que tenho uma paixão pelo projeto que tenho, sinto-me bem, sinto-me muito feliz e gratificada porque o retorno (satisfação dos clientes)... Nem é a cara. Porque a pessoa diz. A pessoa mostra, a pessoa emociona-se, chora... (emociona-se) Choramos todos! (risos)</i>
10	<i>Não, financeiramente, continuo um pobre como era.(risos) Nunca tive grande aspiração, portanto o dinheiro que tinha é o que tenho. (...) Ouça, do ponto de vista pessoal, há alguma satisfação.</i>

#### 4.2.1.4. Uma Nova Vida

A necessidade de enveredar por um novo estilo de vida foi também mencionado por várias vezes por parte dos entrevistados, embora em menor número. Esta necessidade pode ter sido motivada por mudanças no foro familiar, ou por uma necessidade de abrandamento de ritmo físico mas também mental - sobretudo quando esse ritmo já não era sinónimo de satisfação pessoal.

Noutros casos, esta mudança no percurso profissional foi motivada por uma reestruturação na organização em que estavam a exercer funções anteriormente, ou por programas de reforma antecipada dessas organizações. Ou seja, estavam perante uma saída 'forçada' (e.g. como no caso dos entrevistados #3, #4 e #6, na Tabela 4.35). Neste último caso, estas situações podem indiciar que, se de facto as condições organizacionais se tivessem mantido na anterior organização onde eram colaboradores, a decisão de iniciar uma nova empresa podia ou não ter lugar.

No entanto, e independentemente de a transição ter tido origem em decisões familiares ou a saídas mais ou menos impostas noutras organizações, o facto é que estas mudanças levaram a uma nova forma de pensar, de trabalhar e de organizar as suas vidas e as suas prioridades. Nestas, o dinheiro não é necessariamente uma das primeiras.

Tabela 4.35 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Uma Nova Vida’.

Entrevistado(a) #	Citação
2	<i>Os filhos já estavam crescidos, eu gostava de fazer outras coisas que não só cuidar deles.</i>
3	<i>(Como tomou a decisão?) E para me ajudar, digamos, a cortar com essa atividade intensa, que durante 13 anos me absorveu muito para além das minhas capacidades e possibilidades, fui para o Brasil, aproveitei uma sabática que tinha direito. (...) aproveitei para fazer um livro sobre internacionalização universitária e, enfim, procurar ainda prolongar durante algum tempo em regime de fade-out, em regime menos intenso naturalmente, muito menos responsável, ou de menor responsabilidade melhor dizendo.</i>
4	<i>Pensei numa casa, um jardim, um quintal, nunca pensei numa quinta onde se fazia vinho, não é?</i>
5	<i>Depois comecei a achar que estava a ficar um bocado cansado de viver quase permanentemente em hotéis.</i>
6	<i>Eu, por exemplo, não estou disponível agora para trabalhar como trabalhava da (empresa). Eu na (empresa) era quase um escravo! Eu trabalhava de noite e de dia. Estava com o telefone sempre ligado, os clientes ligavam ao sábado, ao domingo... Portanto, eu estava sempre disponível. (...) E portanto, os velhotes têm que começar a pensar mais em estar tranquilos, não é? (risos) Não, acho que as pessoas devem tirar um tempo como eu fiz, um período sabático para poderem organizar a vida, e fazer coisas que não fizeram durante... Que não puderam fazer, não é?</i>
7	<i>Eu não quero nenhuma multinacional, apesar dos meus amigos gozarem a dizer que isto é a multinacional da Bencanta! (risos) Mas eu acho que não é, não é isso que eu pretendo, que isto seja uma grande empresa em termos de muitas pessoas, muita coisa... Até porque eu vou dizer uma coisa. Eu tenho 54 anos. Não sou velha, mas eu estou em altura de começar a abrandar, não estou em altura de acelerar. Porque eu gosto de viver, eu gosto de viver. E portanto, eu quero ter tempo para fazer coisas que eu também gosto. (quando saí, uma das coisas) que mais apreciei, é o meu tempo. É a gestão do meu tempo. E isso não há dinheiro, não há ordenado nenhum que pague. E acho que essencialmente aquilo que me levou foi um estilo de vida diferente, ponto número 1. E o que me fez sair foi por uma situação que aconteceu em termos familiares, e que me fez repensar os modos de vida em que nós muitas vezes andamos e estamos. Foi assim “eu não quero isto para mim, ponto.” E a vida é vivida muito rapidamente, ponto. E nós, ou aproveitamos, ou não temos segunda oportunidade. E então, segunda vida.</i>

#### 4.2.1.5. Motivações: algumas reflexões

Ao fazer uma análise global aos resultados obtidos para as motivações, pode-se afirmar que para estes empreendedores sénior, se tratam de motivações *'gero-pull'*, terminologia sugerida por Gimmon et al. (2019), referindo-se fundamentalmente a fatores intrínsecos como motivadores da atividade empresarial, com base num interesse ou realização pessoal, de forma a seguir um sonho ou uma atividade com um propósito, ou a providenciar apoio social/familiar.

Ao entrar neste processo empreendedor, ganha-se uma vontade proativa que dificilmente é revertida ao longo do tempo, mesmo após períodos mais difíceis; quase como que um propósito de vida cuja prossecução não é questionada pelo próprio. Criar um negócio pode assim ser uma forma de encontrar um propósito (Partouche-Sebban & Maâlaoui, 2019), e um envelhecimento com sentido.

O empreendedorismo é um desafio ativo e criativo que ajuda a encontrar um propósito para o próprio, para a sociedade, para as relações sociais e para o desenvolvimento do próprio, uma vez que é também um processo que lida com falhas e insucessos. Estes podem por sua vez ajudar a consolidar na reconstrução desse propósito (Partouche-Sebban & Maâlaoui, 2019).

O modelo da Figura 4.27 é uma proposta de abordagem aos motivos por detrás da decisão de enveredar pelo empreendedorismo tardio, em dois momentos:

- i) o anterior à formação da empresa: as motivações vão surgindo enquanto ao suporte do processo de decisão, mas não estando necessariamente interligadas ou coexistindo temporalmente;
- ii) após a formação da empresa: as motivações interligam-se mutuamente, e reforçam-se, com vista a uma nova dinâmica proactiva do indivíduo, um novo *mindset* e um novo propósito de vida.

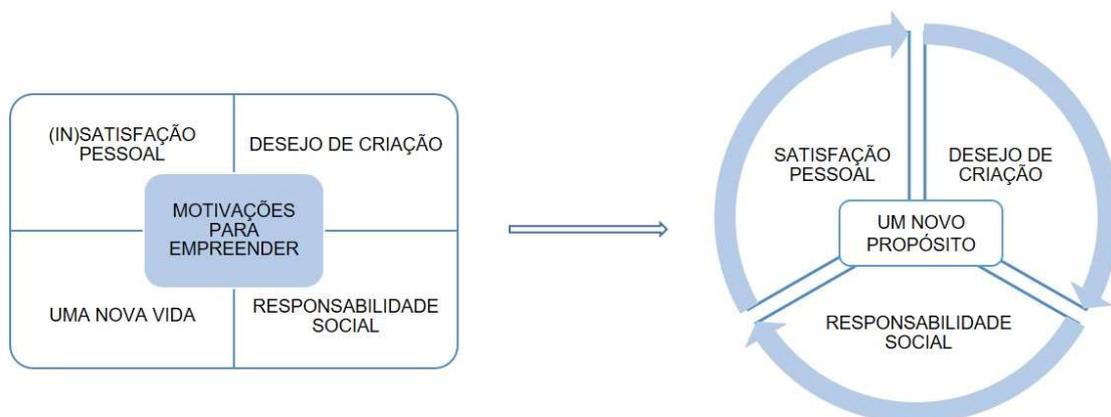


Figura 4.27 – Proposta de modelo de motivação para o empreendedorismo sénior: antes e após a formação da empresa

Há um consenso ao nível dos gerontologistas em que “as pessoas que encontram um propósito de vida tendem a usufruir de uma melhor saúde física e experienciar menos sintomas de depressão. Para além disso, pessoas com um maior sentido de propósito são mais felizes e registam maiores níveis

de satisfação com as suas vidas” (Gimmon et al., 2019). Dos resultados das entrevistas, o empreendedorismo e o trabalho por conta própria podem ser considerados como opção para as chamadas ‘*meaning-making activities*’, ou atividades de criação de propósito, dos adultos mais velhos (Rogoff & Carroll, 2009).

#### 4.2.2. Capital Humano

O ativo de experiência e de conhecimento adquirido ao longo do percurso profissional, aqui designado de capital humano, foi igualmente aferido nas entrevistas. Com base na literatura, esta foi considerada uma variável de grande importância. Os resultados obtidos e agrupados em tipos de experiência e conhecimentos são apresentados na Tabela 4.36.

Tabela 4.36 – Análise aos resultados das entrevistas: contabilização dos dados de ‘Percurso Profissional’ recolhidos nas entrevistas (da Tabela 4.26), agrupados por áreas relevantes

<b>Cód.</b>	<b>Percurso Profissional</b>	<b># de vezes mencionado</b>
EXPG+EXPIN	Experiência em gestão / desenvolvimento	79
CAT	Conhecimento da área técnica/do sector	67
ORG+EXPI	Experiência em grandes organizações	56
EXPGP+EXPL	Experiência em funções de liderança	32
EXPP	Experiência empreendedora passada	10

O conhecimento na mesma área técnica da nova empresa revelou-se um ponto muito mencionado no que diz respeito àquilo que foi considerado importante para a criação da nova empresa (na opinião dos entrevistados), na maioria dos casos laborando esta empresa na mesma área de experiência técnica do(a) empreendedor(a). No entanto, a experiência em gestão e liderança, nas suas mais diversas vertentes, foi o aspeto, que no global, verificou uma maior prevalência (EXPG + EXPIN + EXPGP + EXPL = 111). As funções de liderança, ou de chefia executiva, verificaram-se fundamentais para a aprendizagem de diversas competências, e para a entrada no mercado específico onde opera.

De salientar aqui o papel das grandes organizações e das multinacionais, que pela sua cultura, são fundamentais para a criação de ‘empreendedores’, ou empreendedores internos, os quais vêm mais tarde a revelar um potencial de se tornarem empreendedores efetivos. Estas grandes organizações desempenham um papel social e cultural, para além do económico, através do contacto com uma realidade competitiva, da utilização de métodos de gestão comprovados, e de uma cultura de permanente superação de desafios e de criação de novos projetos.

Esta vivência liga diretamente à importância da vivência de atividades profissionais diversificadas ao longo da vida, identificada por Kautonen et al. (2010), sob pena de um não desenvolvimento de autoconfiança e da autodeterminação, que são por sua vez fundamentais para o processo empreendedor.

#### 4.2.2.1. Conhecimento da área técnica/do sector

Relativamente a esta questão da autoconfiança, foi uma das que ressaltou quando os entrevistados falavam do seu conhecimento técnico ou do setor em que operavam, conforme se pode perceber na Tabela 4.37.

A experiência, em muitos casos de décadas, na área técnica na qual depois se vieram a estabelecer por conta própria, fazia com que fosse transmitido um grande sentimento de autoconfiança e de segurança. A curva de aprendizagem que haviam percorrido dava-lhes um sentido de tranquilidade e eficácia nas decisões a tomar, no âmbito da criação e evolução de um negócio próprio.

Tabela 4.37 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Conhecimento da área técnica/do sector’.

Entrevistado(a) #	Citação
3	<i>Sempre, na minha vida profissional, sempre estive ligado à água. Fui praticante de quase todos os desportos que tenham a ver com a água, nos seus 3 estados - sólido, líquido e gasoso (risos), estudei engenharia civil no ramo de hidráulica, fui sempre professor de hidráulica, o meu mestrado é em mecânica dos fluidos, o meu doutoramento é em oceanografia, sempre ligado à água.</i>
5	<i>Entre para a indústria farmacêutica ainda antes dos 19 anos, aonde estive... estive na indústria farmacêutica 20 e qualquer coisa anos. (...) tinha todo um passado profissional e uma rede de contactos que me davam competências para poder desenvolver o projeto, sabê-lo fazer, tinha aprendido a fazer, e portanto, achei que avancei.</i>
6	<i>A responsabilidade é de projeto, onde eu domino bem. (...) Obviamente que isso deu-me capacidades, deu-me, digamos assim, know-how e conhecimento para que eu agora encare uma empresa como estas, unipessoal, que vai faturar cerca de 100.000 euros, como um hobby.</i>
7	<i>E eu tenho um conhecimento ao nível deste trabalho, sei lá, enorme. Porque é muito fácil, quando nós temos experiência de um ramo,</i>
9	<i>Não, já estamos habituados! Todo este tempo, não é, “ai agora, o que é que eu faço, que drama...”, não! Vamos resolver calmamente, vamos pensar... O conhecimento, o conhecimento é uma das nossas, acho que, grandes mais valias. (O) conhecimento que existe, como é que se faz, como é que se processa, como é que se fala, como é que se aborda, como é que interagimos com os clientes... Que também é muito importante, a forma como nós interagimos, a nossa comunicação... Acho que isto é muito importante, acho que isto é muito importante...</i>
10	<i>Ah, quer dizer, eu trabalhei 20 e poucos anos nesta área, portanto no mínimo dos mínimos... (...) O que mais adoro são multinacionais, como concorrentes, porque aquilo é um elefante que não se mexe.</i>

#### 4.2.2.2. Experiência em gestão (operacional/financeira/estratégica)

Também a experiência em gestão que a maioria dos entrevistados detinha revelou-se um sinónimo de autoconfiança. Apesar disso, a Tabela 4.38 mostra como esta questão era tida em conta, sempre de forma cautelosa, por parte dos empreendedores, nomeadamente no que dizia respeito à gestão financeira, aspeto no qual a maioria mostrou deter conhecimentos sólidos, e que se revelava crucial como forma de salvaguardar a sobrevivência financeira e de tesouraria. Também a gestão operacional (ou 'tática', como referido até), foi indicada como sendo de importância crítica.

Tal evidência não deixa de ser interessante, podendo ser um fator preditivo para uma maior taxa de sucesso das empresas detidas por séniores, já que sem uma boa gestão financeira dos recursos - normalmente limitados - de uma empresa nascente, a sua sustentabilidade e sobrevivência podem não ser garantidas a curto e médio prazo.

#### 4.2.2.3. Experiência em grandes organizações e experiência internacional

De entre o grupo de entrevistados, que à data praticamente todos eles registavam um crescimento significativo dos seus negócios, ficou evidente a importância que teve a passagem daqueles por grandes grupos e empresas multinacionais, como mostra a

Tabela 4.39. Esta passagem e experiência revelaram-se críticas, na palavra dos próprios, para o vivenciar de muitos desafios e responsabilidades diferentes, e em muitos casos, de cargos de liderança.

Este tipo de organizações, tipicamente com uma cultura mais competitiva do que empresas de menor dimensão, acabam por inculcar o 'hábito do desassossego' nos seus colaboradores, hábito esse que é facilitador do processo empreendedor. Por outro lado, facilitam também a aprendizagem acerca de como aplicar na prática diversas ferramentas de gestão.

A experiência internacional foi mencionada por alguns dos entrevistados, como parte de um percurso desafiante e de desenvolvimento pessoal em alguns casos. No entanto, este aspeto recolhe o mesmo tipo de conclusões às relacionadas com a experiência em grandes organizações.

Tabela 4.38 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator 'Experiência em Gestão.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>Vendi há 5 anos, e com um sistema de opções de compra e de opções de venda, que estão a ser concretizadas, e a última tranche vai ser vendida no final deste ano, 10%. Já vendi 90%. E além disso, criei um sistema que fosse atualizando o preço. (É importante a experiência em gestão?) E às vezes, o vir de fora (de outro setor), com outros métodos (de gestão), também... Preparação é fundamental. Preparação, estar atento, tentar fazer as coisas bem.</i>
3	<i>E portanto, acabei por convencê-los que seria uma boa estratégia, e penso, aliás, que se não tivesse sido essa estratégia, a empresa já tinha acabado. (...) A inteligência tática nestas coisas é muito mais importante, do meu ponto de vista, de que inteligência estratégica, contra tudo o que dizem os livros. É mais importante nós termos a consciência do que temos que fazer para lá chegar, todos os dias, e não é ir a direito. Portanto, a inteligência tática é mais importante do que a inteligência estratégica.</i>
4	<i>(O que foi mais importante da sua experiência passada?) Bom, todo o aspeto financeiro, não é? (...) para mim o balanço é o balanço, não é? Esta parte da gestão.</i>
6	<i>Gerir o negócio? Bom. O negócio, na altura (na anterior empresa, do mesmo setor, onde estava empregado), tinha que estar atento a 3 pilares. Portanto, todo o negócio girava à base deste tripé. Tem que ser muito bem gerido, trabalhado, para que depois o sucesso seja alcançado.</i>
7	<i>Você não imagina como é que eu trabalho a parte financeira. A maioria das pessoas se eu falar nem sabe o que é que eu estou a dizer. Eu trabalho com confirmings. Eu tenho empresários que me perguntam 'O que é isso?'. (...) Porque o confirming é uma maneira muito prática de nós termos dinheiro sempre em mão. E neste momento eu tenho confirming a 1%. É muito bom. E então eu prefiro... Como todas as empresas, há sempre uma necessidade permanente de termos tesouraria.</i>
10	<i>Nós na empresa sempre tivemos a folha verde, que era a folha onde está a margem que cada vendedor dá, e eu, que até era da área técnica, não era vendedor puro, embora venda, mas... E temos então a margem desenvolvida, com a margem mensal bruta de cada, depois tem os custos todos, e depois tem que dar positivo no fim. É um cálculo muito simples. (...) A empresa dá lucro desde o primeiro mês de vendas, há 7 anos para cá.  <i>Perguntaram (os primeiros clientes) o que é que a gente queria; nós queríamos prazo de pagamento. Ou seja, isto foi muito interessante porque nós já tínhamos capital por um lado, e por outro recebemos crédito, sendo que alguns dos principais clientes que vieram connosco pagavam a 60 dias. Portanto, estas contas foram feitas para que nós não tivéssemos problemas de tesouraria, não é? (...) todos os instrumentos de gestão desta casa foram montados por mim, desde tesouraria provisional, toda uma série de coisas... Portanto, eu não preciso de saber desta porcaria (software) para nada, preciso é de saber o que quero, que é um bocado diferente.</i></i>

Tabela 4.39 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Experiência em grandes organizações’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<p><i>Portanto, eu comecei por trabalhar no grupo (nome), e fui Administrador, que era a principal engarrafadora do grupo. Estive 7 anos nesse grupo. Nesse grupo, fui Administrador-Delegado, fui o primeiro Administrador-Delegado que eles nomearam, alteraram os estatutos... E portanto, foi uma experiência muito intensa de gestão, na área financeira, e depois na área da reestruturação. No Banco (um dos maiores bancos nacionais) eu fui diretor da auditoria, fui diretor da banca de investimento, onde tive uma série de setores, depois fui diretor de marketing de particulares e negócios, fui diretor de marketing de corporate... (...) Portanto, foi fácil adaptar ao mundo mais industrial, não é? (O mais importante que trouxe dessa experiência?) Foi a rotação.</i></p>
3	<p><i>Eu sabia que ia ser assim, portanto sabia que a minha entrada na (cargo de topo, público), pelo menos a partir do momento em que eu percebi que era para ficar e que era para levar a sério, porque quando se entra tem-se sempre a perspectiva de que ‘ah, isto, vou aceitar um mandato, 4 anos depois logo se vê, etc’. E de facto, as coisas não foram assim, foram 13 anos, foram um mandato e meio de vice-(cargo de topo), e depois dois mandatos de (cargo de topo, público).</i></p> <p><i>E criei do zero uma coisa que não tem o mesmo tipo de forma de funcionar. Porque ser (cargo de topo, público) de uma equipa de 1.500 professores, e de 1.500 ou 1.600 funcionários, é uma coisa completamente diferente. Nós, ali, estamos para pensar, para tomar decisões, e para organizar equipas que têm que trabalhar. Nem todos os (cargo de topo, público) funcionam da mesma maneira, mas era assim que eu funcionava. Aqui, numa empresa, nós estamos ali para fazer tudo!</i></p>
4	<p><i>Sim, era CEO da (seguradora multinacional) em Portugal, e depois era CEO da (seguradora multinacional) na Austrália, depois fui membro do comité executivo da (seguradora multinacional) durante mais de 16 anos até 2007. (...) E uma experiência que me ajudou muito, como eu sabia como trabalhavam as redes de agentes nos seguros, mais ou menos essas redes nos vinhos têm a mesma maneira de funcionar.</i></p>
5	<p><i>Sabe quando é que começa a correr mal? Falta de treino em multinacionais. Ambos tivemos esse treino. Ambos tivemos o treino das multinacionais. E no caso da exportação pura, o treino da Maria José é até maior do que o meu.</i></p>
6	<p><i>Ora bem, então eu trabalhei por conta de outrem, portanto como responsável de negócio da (grande grupo nacional). (...) Área comercial, pela área de gestão, depois tinha pessoas a trabalhar comigo obviamente, não é? A empresa tinha cerca de 200 pessoas. Ou seja, a empresa faturava cerca de 40 milhões, 35-37 por aí. E eu era responsável por essa empresa, pelo negócio em si.</i></p>
9	<p><i>Entretanto, na altura, surgiu esta oportunidade que estavam a precisar de uma decoradora de interiores para a (grupo nacional de construção e mobiliário), na altura, que ainda não era Grupo (nome do grupo), pronto, era (nome do grupo) Mobiliário, e eu concorri. Concorri, fiquei selecionada, pronto. E abracei aquele percurso.</i></p>
10	<p><i>Portanto, em vinte empresas (do grupo) era a única que dava lucro, as outras 19 davam prejuízo, mas era gerida por nós, chefes de departamento, não é? Eu era do Departamento Técnico, depois havia o Departamento Comercial, havia o Financeiro, e nós é que geríamos aquilo.</i></p> <p><i>Eh pá, tinha a experiência da empresa onde estive, onde havia um gestor, que era um homem cheio de virtudes e defeitos, mas que... Um tipo de contas direitas, enfim, uma coisa que em Portugal, enfim, um bocado difícil.</i></p>

#### 4.2.2.4. Experiência em funções de liderança

A experiência em gestão e motivação de pessoas foi considerada uma mais-valia, como evidencia a Tabela 4.40. Contando alguns deles com experiência passada na gestão de equipas de centenas ou de milhares de pessoas, esta competência torna-se num ativo importante para ultrapassar os desafios associados à criação de um novo projeto empresarial.

O desenvolvimento das pessoas em torno do empreendedor foi uma das principais preocupações reveladas pelos próprios. Esta preocupação está intimamente ligada com o desafio que é a construção da equipa da nova empresa. Isto porque, quando o percurso profissional do empreendedor é muito marcado por passagens em organizações de grande dimensão, há o chamado ‘choque de estrutura’ quando se inicia depois uma nova empresa, uma vez que se transita de uma entidade que tem normalmente todos os serviços de suporte à disposição (e.g. administrativos, logística, financeira, marketing, etc), para outra em o que empreendedor é um ‘faz-tudo’, devido à ausência destes serviços de suporte. Daí a importância de saber recrutar e motivar bons elementos para a equipa, e de estabelecer parcerias internas que complementem as valências do empreendedor, para que façam com ele(a) crescer a empresa.

#### 4.2.2.5. Experiência em inovação & desenvolvimento

Este ponto está intimamente ligado à experiência em grandes organizações, mas não só. Como referido, estas grandes empresas acabam por incutir uma cultura de desenvolvimento constante, que os seus colaboradores acabam por transportar depois para uma empresa sua.

No entanto, o que demonstram as citações da Tabela 4.41, é que estes colaboradores, ao tornarem-se autónomos nas suas empresas, vão muitas vezes mais além em termos de inovação e desenvolvimento do que faziam nas empresas de origem (enquanto trabalhadores por conta de outrem), o que não deixa de ser uma conclusão interessante. O facto de serem autónomos ao nível da decisão, permite-lhes implementar novas tecnologias (e o respetivo investimento), se entenderem que tal contribui para a vantagem competitiva das suas novas empresas.

#### 4.2.2.6. Experiência empreendedora passada

Quanto a outras experiências empreendedoras no passado, alguns dos entrevistados referiram tê-las tido, tendo sido no geral experiências curtas e noutros setores fora da sua área técnica de especialização. De qualquer forma, julga-se neste ponto, mais útil a análise quantitativa da percentagem de empreendedores ‘novatos’ e ‘em série’, feita no ponto 4.1.2.2 de análise dos resultados ao inquérito.

Tabela 4.40 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Experiência em funções de liderança’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<p><i>Eu digo sempre ‘aqui não há nenhuma área de Recursos Humanos’, não existe, existe uma área de Suporte que é extremamente eficiente, de processamentos, de controlo, etc. Depois cada pessoa que tem uma equipa é o responsável pela sua equipa. E temos os comités de pessoal, que reúnem duas vezes por ano, onde passamos aqui todas as pessoas que aqui estão, as fotografias, as formações, há quanto tempo estão na empresa, há quanto tempo têm o ordenado, há quanto tempo estão naquela posição, como é que foram avaliadas, que tipo de avaliação tiveram, em que características. As pessoas ficam mais flexíveis, mais polivalentes, a empresa fica mais solta, não há aquela coisa de poderes, das áreas de Recursos Humanos, aqui não há poder, não tem que haver poder... Tem que haver é avaliação correta, justa, das pessoas, tem que haver sistemas de seleção, temos uma pessoa só para seleção e desenvolvimento e formação, que é uma pessoa que se está a formar bem nessa área, e depois avaliações muito transparentes: scorecards, métricas. Se for aí à fábrica estão publicados todos os meses as métricas de eficiência de batatas, óleos, de desperdícios de filme, kwatts por quilograma produzido, etc. Um conjunto de métricas, onde elas estão, a cores, que toda a gente percebe, e depois vêm logo se vão ter um prémio ou não.</i></p> <p><i>Para mim, é a função principal, é a da área do pessoal.</i></p>
3	<p><i>(...) e depois de competências e de relacionamento, de competências de gerar consensos, de criar equipas, por as pessoas a trabalhar. (gestão de pessoas) É fundamental, é fundamental. E depois o fundamental, é também saber constituir equipas, saber gerir equipas, por as pessoas a trabalhar, saber valorizar os que merecem ser valorizados, saber dar um murro na mesa e dizer que as coisas não estão a correr bem quando as coisas não estão a correr bem... porque as competências que eu desenvolvi como (cargo de topo, público), as competências de gestão que eu desenvolvi como (cargo de topo, público), utilizo-as muito pouco, como chefe da empresa.</i></p>
4	<p><i>E também motivação do pessoal... Bom, eu tinha responsabilidade sobre 70.000 pessoas. Então, fui Chief Operating Officer do grupo, sempre tinha responsabilidade de operações de grupo, (...) e também depois da motivação do pessoal, o que é importante para motivar o pessoal, tudo isto já (tinha experiência)...</i></p>
6	<p><i>Ora bom, eu nas funções que tinha na (grande grupo nacional), estava responsável por um negócio. Era uma empresa de frio, eu era o Diretor Geral, eu era responsável por esse negócio, não é? Por todas as áreas.</i></p>
7	<p><i>e eu era o líder e diretor da fábrica. A bem dizer, eu era o diretor.</i></p>
9	<p><i>Por exemplo, tinha duas colegas que trabalhavam diretamente comigo mais no final, que era a Carina e a Ana, e trabalhamos as 3 num gabinete, e trabalhávamos os projetos em conjunto, em grupo, cresci muito, mas também acho que fiz crescer, e sinto que elas hoje o que são, também são delas, mas também da escola que tiveram.</i></p>

Tabela 4.41 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Experiência em inovação e desenvolvimento’.

Entrevistado(a) #	Citação
3	<i>Fomos muito heterodoxos, porque fugimos da ortodoxia, digamos, da teoria da criação de startups. Os livros dizem para nos focarmos e para não dispersarmos.</i>
5	<i>Porque enquanto o internacional foi crescendo gradualmente desde 2013, 14, porque em 2011 demos início ao processo de construção de moldes. (moldes para quê?) Para fazer produto.</i>
7	<i>(...) e eu disse ‘faço eu’, e ele ficou muito surpreso. ‘Sim eu faço. Ouça, a minha capacidade técnica permite que eu projete a obra, mando-a executar, mando montar e ainda lhe fica mais barato.’ E também é assim, dou por conselho a toda a gente: as oportunidades na vida não se podem perder. Mas as pessoas por vezes dizerem assim ‘ah, não estou preparada para isso’. Se calhar, está a cometer um erro, um erro crasso. É a resposta que nunca se deve dar.</i>
9	<i>Portanto, era única, comecei única, numa empresa que não tinha nada relacionado com a decoração de interiores, queria introduzir a decoração de interiores, e portanto eu fui pioneira também no projeto com eles, em conjunto com eles. Eu fiz crescer, mas cresci. (Então podemos considerar que esse projeto, esse departamento, foi quase um projeto de empreendedorismo dentro da própria empresa?) Ah, claro! Claro, claro. Porque aquilo foi mesmo uma inovação completa! (risos) E vamos lá embora, porque temos que fazer, e depois criámos, criámos... Tínhamos duas costureiras fora, começámos com um atelier de costura, depois tínhamos segundo atelier, até que chegámos à conclusão de que tínhamos que meter pessoas, e chegámos a ter três costureiras efetivas e mais um costureiro a dar-nos apoio fora.</i>

### 4.2.3. O(A) Empreendedor(a) Sênior – Caracterização

No que diz respeito à caracterização do(a) empreendedor(a) sênior, analisando as suas entrevistas, poder-se-á definir como sendo ‘focado e ponderado’. Dito de uma outra forma, as respostas que foram obtidas parecem indicar que estamos perante pessoas que sabem para onde vão, o que querem e o que não querem. Têm paralelamente uma boa perceção e ponderação dos riscos inerentes ao negócio.

#### 4.2.3.1. Atitude face ao risco

De facto, esta ponderação face ao risco verificou-se sobretudo de origem financeira, tendo os entrevistados permanentemente em conta a sustentabilidade da empresa em cada decisão de desenvolvimento de negócio que é tomada (Tabela 4.42).

Tal evidência conduz novamente à questão anteriormente referida da importância das valências em gestão, e de um equilíbrio que estes empreendedores valorizam entre abordar um suposto potencial de mercado e a gestão cautelosa dos recursos finitos à sua disposição. É este equilíbrio que em última análise ditará a sobrevivência destas (e na verdade de quaisquer) empresas.

Segundo Spinelli & Adams (2012), a experiência passada deve preparar especificamente para uma vida empreendedora, no sentido de aprender competências para o lançamento de uma nova empresa. No entanto, há que ter noção que esta decisão pode ter um custo demasiado elevado para um empreendedor suportar; daí a importância desta atitude de cautela e ponderação.

#### 4.2.3.2. Ambição e foco

Outra vertente que emergiu destes resultados, e que em parte se pode considerar decorrente da anterior, é que há uma consciência relativamente clara do caminho que se quer traçar, do nível da ambição que se quer para a empresa, e do foco e eficácia necessários para lá chegar (Tabela 4.43). Verificou-se, assim, que neste grupo, há um razoável entendimento do trabalho a fazer e dos resultados que se pretendem atingir.

Considerando que os mais velhos têm recursos limitados para além dos normais de uma *startup*, como de tempo, físicos, sociais e cognitivos, eles são também (e talvez por isso) eficientes em estratégias de seleção, otimização e compensação (Partouche-Sebban & Maâlaoui, 2019), muito devido à experiência acumulada e às aprendizagens tidas ao longo da vida.

Tabela 4.42 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Atitude face ao risco’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>Tinha perfeita consciência que isto é uma casca de noz no meio do oceano. Há que não perder muito esse realismo.</i>
2	<i>Queremos investir o mínimo possível porque não queremos arriscar de modo algum a ficar com um peso. Nós já não temos idade para ficar com pesos de valores e portanto não queremos.</i>
7	<i>Temos que perceber que o dia de hoje é fácil de resolver. O de amanhã nós não sabemos. Então para não resolvermos o dia de amanhã, é hoje arranjar estratégias para conseguir resolver o dia de amanhã.</i>
9	<i>Aos 50, ou aos 40 ou 50 anos, acho que tem... É tudo mais ponderado. Porque há um conhecimento, porque já não queremos correr os riscos que queremos correr aos 20 anos, aos 20 anos tudo é fácil, é...</i>
10	<i>Não, porque eu repito, somos empresários, temos uma gestão muito cuidada, muito ortodoxa, muito tradicional, exatamente porque temos medo de cometer erros.</i>

Tabela 4.43 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Ambição e foco’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>Portanto, aqui tem a evolução de como as instalações vão evoluir e os equipamentos (mostra um esquema gráfico na parede, com projeto de novos equipamentos). Isto fica talvez a maior fábrica da península ibérica. (...) Sim, sim. E está planeado. Está completamente planeado.</i>
3	<i>Por exemplo, não perder demasiado tempo com coisas que não vão dar nada, tentar farejar o mais cedo possível aquilo que é realmente importante... Afogam-nos de estratégia, estratégia, estratégia, e eu penso que, sobretudo a este nível, é muito mais importante saber contornar os escórios e encontrar todos os dias o caminho certo, mantendo a orientação, sabendo para onde é que queremos ir, isso é fundamental.</i>
5	<i>Os dois tínhamos sido treinados para ‘não faça aquilo para o qual não é pago, faça aquilo para que a empresa lhe paga’.</i>
7	<i>porque eu acredito muito em mim, e achei que independentemente do ramo que eu iria ter sucesso. Agora a forma como se trabalha uma empresa, isso é que eu penso que é tudo. (...) Pensar pequeno, resultado pequeno.</i>
10	<i>Eh pá, a empresa foi feita para faturar um milhão de euros, vai faturar 6 milhões este ano.</i>

#### 4.2.3.3. Fatores ligados à idade

Quanto ao fator idade (enquanto influência positiva ou negativa), embora não tenha sido o enfoque principal das entrevistas, foi um aspecto que foi surgindo ocasionalmente nas conversas por iniciativa dos entrevistados (Tabela 4.44).

Na globalidade, estes consideraram existir alguns pontos positivos em se ter uma idade mais avançada – como o discernimento entre o essencial e o acessório, a ponderação, a ‘tranquilidade do saber-fazer’ – surgiram outros que se revelaram mais limitantes. Aqui, quando se fala em limitação, fala-se no sentido de uma dicotomia clara entre o potencial que o empreendedor antevê que seja possível alcançar com a sua empresa (sobretudo em termos de planos de expansão), e os anos disponíveis *a priori* que este tem para o atingir.

É neste ponto que surge o tema da sucessão, que não sendo o foco deste trabalho, surge naturalmente como preocupação por parte dos empreendedores sénior, sobretudo após alguns anos a conduzir os destinos da empresa.

Tabela 4.44 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Fatores ligados à idade’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>Quer dizer, às vezes penso ‘estou a desenvolver isto, chego aos 1000 hectares, depois como é que é?’ Os proveitos, quando vierem, já tenho 65, tenho o meu filho na McKinsey...</i>
3	<i>Agora, como disse há pouco, parti para isto, por razões que já expliquei, muito tarde. (...) Porque é preciso tempo para desenvolver uma empresa destas, sobretudo, como lhe disse, porque a criação de uma empresa industrial demora ainda mais tempo. Portanto, é o mercado global que nós temos que atingir. E portanto, é difícil aos 50 e muitos anos uma pessoa lançar-se... E tem uma janela de oportunidade que é relativamente curta para conseguir chegar lá.</i>
8	<i>As minhas capacidades não são as de uma pessoa de 30 anos, 20 anos. Se eu tiver a sala toda a falar em uníssono, e se eu for perguntar a alguém o que é que precisa, muitas vezes o ouvido já não é o melhor auxílio que eu tenho, e peço para repetir. Se for uma pessoa jovem fala comigo como se eu fosse a avó, entende?</i>
10	<i>Por essa razão é que estamos a tratar da sucessão, já andamos há 3 ou 4 anos a tratar da sucessão, a tentar arranjar maneira que eu morra... Eu, não sou só eu, eu e pelo menos mais dois colegas, mais novos, mas eu é que tenho mais probabilidade de morrer, como é óbvio (risos), e portanto, é preciso que as coisas continuem, não podem ser... Não podem ser obra de uma pessoa, não é?</i>

#### 4.2.3.4. Autoconhecimento e consciência dos desafios

Um outro aspeto a realçar destes resultados foi a percepção clara que muitos destes empreendedores têm das suas próprias limitações e mais-valias, no âmbito das suas empresas (Tabela 4.45). Este autoconhecimento é muitas vezes associado a boas capacidades de gestão, enquanto tentativa de colocar em prol da organização os melhores recursos e valências a todo o momento. Por outras palavras, as boas práticas referem que o gestor deve identificar os seus pontos fortes e de melhoria, complementando as suas valências com as de outros – algo que se veio a verificar em muitos dos casos analisados.

Este autoconhecimento é importante para não sofrer do chamado ‘excesso de confiança’ que os empreendedores detêm mais do que os não-empreendedores, mesmo em idades mais maduras (Rietveld et al., 2013), e para que se tomem menos más decisões, aumentando desta forma as taxas de sucesso das empresas. Tal é importante, transversalmente em qualquer idade. O autoconhecimento induz também à chamada ‘viabilidade percebida’, ou autoeficácia do empreendedor, que segundo alguns estudos prevê intenções empreendedoras (Segal et al., 2005).

Aliás, uma das principais diferenças apontadas entre empreendedores jovens e maduros (tanto para empreendedorismo de necessidade como de oportunidade) é um maior impacto da autoconfiança na atividade dos séniores em relação aos jovens – sendo que a autoconfiança é um dos fatores que mais influencia a probabilidade de empreendedorismo (Rehak et al., 2017).

Por outro lado, e num ponto que deverá ser semelhante em todos os grupos etários de empreendedores, também os séniores reconhecem as dificuldades da missão, como patente na Tabela 4.46.

Tabela 4.45 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Autoconhecimento’.

Entrevistado(a) #	Citação
3	<i>Eu não estou a dizer que tenho essas qualidades todas, eu gostava muito de as ter. Tenho mais umas do que outras, e em alguns casos não tenho mesmo. Mas essas são as qualidades que eu penso ser importantes.</i>
7	<i>Todo o valor que eu gero nas coisas e o meu valor que eu acho que também tenho, esses valores que estamos a falar, isso dá-nos... é uma riqueza muito grande. Em tudo, eu estou melhor.</i>
10	<i>Nós não somos empresários, quer dizer... Um empresário é um tipo que tem um feeling que não se aprende nas universidades, não é? É diferente! Nasceu assim! E assim termina a vida, não é? Nós temos a perfeita consciência que somos técnicos, isto foi formado por técnicos. (...) Eu costumo chatear aqui os meus colegas e dizer ‘eh pá, eu trabalho de lápis e borracha, nem quero outra coisa. Quando precisar de computadores, peço a alguém ‘faz-me aí isto’ ou qualquer coisa assim’. Porque eu nem vou aprender jamais essa história, não é?</i>

Tabela 4.46 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Consciência dos desafios’.

Entrevistado(a) #	Citação
2	<i>Não há é muita consciência do que é ser empreendedor.</i>
3	<i>Porque (este) projeto demorou ou está a demorar mais tempo do que previamente se estava a pensar, sobretudo porque a certificação de uma coisa destas é um processo muito complexo, muito exigente. Não depende de nós, depende de estruturas internacionais, sediadas na Alemanha... Exatamente, que dominam o mercado, e que não ligam muito a uma pequena empresa que lhes bate à porta, quando eles têm que certificar os grandes paquetes, os grandes cargueiros, os grandes petroleiros, as grandes companhias de todo o tipo, que têm muito mais poder negocial, muito mais poder económico do que nós.</i>
7	<i>Só que as coisas são muito difíceis, não é fácil começar uma empresa.</i>

#### 4.2.3.5. Base académica e financeira

No que diz respeito à base académica dos entrevistados, a análise aos resultados do inquérito no ponto 4.1.3.3 será mais frutífera, uma vez que durante as entrevistas houve apenas o registo da enumeração das habilitações académicas de cada um, sem grandes focos de informação adicional a reter.

Quanto à condição financeira imediatamente anterior à criação da empresa, regra geral esta era bastante confortável, tornando-se em si num recurso importante e suficiente para entrar com o capital inicial. Quando tal situação não se verificava, a gestão financeira encontrada pelo(a) empreendedor(a) permitiu angariar capital, seja através do financiamento pelos clientes ou pela banca (Tabela 4.47).

Tabela 4.47 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Background académico e financeiro’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>Sabe que, ainda que sendo um valor baixo, teve que se recorrer a uma operação com o banco Primus, uma operação muito consolidada, a 25 anos, com 5 anos de carência de capital e de juros, imagine. Era um produto específico para este tipo de operações.</i>
7	<i>E eu vou-lhe dizer uma coisa porque pouca gente sabe isto: eu comecei esta empresa com 0 cêntimos. (...) Não, não, (foi com) capital que empresa a criou. Esta empresa não tem entradas de dinheiro. Eu comecei a laborar e com os meus conhecimentos, com a minha capacidade, eu comecei a criar antecipações de pagamentos e posso-lhe dizer que trabalhava sozinho no meu apartamento em Coimbra. Tinha um apartamento no Dolce Vita e eu fui para lá, montei o escritório na minha sala, sozinho, e ao fim de... 15 dias eu tinha um milhão de euros de obras. E desse milhão de euros de obras recebi 250.000 € de adiantamentos.(IG: Então não necessitou de entrar com capital inicial próprio.) Não necessitei e também ninguém me emprestava nada. Eu saio de uma empresa com problemas, a minha esposa era associada e eu tive que fazer aquelas assinaturas nas costas dos documentos...</i>
9	<i>Mesmo que isso me custe ter que abdicar de um ordenado que era o maior ordenado que entrava lá em casa, de ter que abdicar de um carro da empresa bom, um familiar bom, de telemóvel, de computador, de gasóleo, de tudo, de regalias, de seguros de vida, dessas coisas todas.</i>
10	<i>Aliás, vale a pena dizer que os dois fundadores, eu e o meu colega reformado, dividimos o nosso salário por 5. Viemos ganhar 5 vezes menos do que ganhávamos na empresa lá. E eu ainda me mantenho basicamente assim.</i>

#### 4.2.4. O(A) Empreendedor(a) Sênior – O que valoriza

##### 4.2.4.1. Permanente formação e desenvolvimento pessoal

Neste ponto, verificou-se que a importância atribuída às ligações humanas foi evidente por parte deste grupo de empreendedores. A necessidade do desenvolvimento pessoal – do próprio e de outros – foi um dos fatores mais referidos, o que não deixa de ser interessante de observar numa fase mais avançada da vida (Tabela 4.48).

Esta proatividade na procura de informação e de conhecimento poderá estar por detrás de um perfil empreendedor – em qualquer idade – ao mesmo tempo que denota uma certa humildade de se considerar que nunca se sabe tudo, mesmo tendo décadas de experiência ou de um percurso profissional numa determinada área.

Tabela 4.48 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Permanente formação e desenvolvimento pessoal’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>Depois fui para a Califórnia com ele, para a Universidade de Davis, que é espetacular aquilo, a aprender numa semana o máximo que pudéssemos, de nozeiras, de sistemas, de variedades...</i>
4	<i>Também no meu tempo livre li muito sobre enologia.</i>
5	<i>A vontade de querer saber. A vontade de conhecer.</i>
10	<i>Ah não, mas nós temos que estudar todos os dias, eu continuo a estudar todos os dias. É impensável numa empresa destas não estudar. É uma exigência que a gente faz a todos. Têm que estudar, têm que estudar,</i>

##### 4.2.4.2. Importância dos valores

O ponto mais referido logo a seguir foi relativamente a certos valores dos quais estes empreendedores não abdicam na condução do seu negócio: aposta clara na qualidade e exigência; honestidade e integridade na relação com todas as partes interessadas (nomeadamente clientes), e a importância do trabalho para o atingir de resultados (Tabela 4.49).

Em linha com isto, alguns estudos indicam que o que caracteriza um empreendedor (em contraponto com um trabalhador por conta de outrem) é uma estrutura de personalidade que é incentivada por responsabilidade e esforço individual, assim como um forte sentido de ética de trabalho (Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005). Por outras palavras, o sucesso não é resultado de sorte ou acaso, mas de trabalho – valores que estes empreendedores consideram fundamental passar para gerações futuras.

Tabela 4.49 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Importância dos valores’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>E portanto, havia que alinhar interesses, e os interesses eram dos clientes, que eram qualidade, inovação, preços muito competitivos (...) E depois foi trabalho.</i>
7	<i>Mas é assim, nós respondemos com muita qualidade do nosso trabalho, não é? Também temos a quota-parte disso. A nossa estratégia assenta na qualidade.</i>
10	<i>Mas não é por isso, porque eles são tipos com muito dinheiro, querem-se lá nas tintas, mas percebem que é um projeto sério. (...) É gente que fez a sua vida direita, quer dizer, de contas direitas e não sei quê, e portanto percebem que isto da empresa é um sucesso nesse aspeto, claramente um sucesso.</i>

#### 4.2.4.3. Responsabilidade social

Já havia sido mencionada a questão da responsabilidade social, mas no que dizia respeito especificamente à motivação por detrás da criação da empresa. Aqui o que se pretende é perceber o conjunto de valores que o(a) empreendedor(a) reúne, na forma como vê a vida e o negócio em si. E uma vez mais surge aqui elencada a necessidade de trabalhar em prol de outros e/ou de um bem comum (Tabela 4.50).

Tabela 4.50 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Responsabilidade social’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>Desenvolver, criar riqueza, criar empregos, repartir os resultados com as pessoas... (...) Eu nunca senti isto como meu, mesmo quando tinha os 100%.</i>
2	<i>E gosto de perceber que se valorizam as coisas, que se recuperam e se valorizam coisas que foram feitas há muito tempo, e que se deixaram de alguma maneira de fazer.</i>
7	<i>Olhe, eu vou-lhe dizer. Eu quero pagar impostos. Eu já tive algumas não é chatices, mas desentendimentos, com o contabilista, porque eu entendo que eu só pagando impostos é que faço a empresa crescer. Se eu não pagar impostos, se eu precisar de investir, quem olhar para os resultados da empresa, não lê. (...) Um empreendedor tem que perceber que há coisas que são básicas, que é: pagar bons salários, para que essa própria empresa, ou investimento, possa realmente ter qualidade, porque a qualidade também advém das pessoas. E não se pode ter boas pessoas a trabalhar se não pagarmos bons salários.</i>
9	<i>Sentia, porque eu acho que nós também temos coisas boas, e nós temos sempre um bocadinho o hábito de estar sempre a promover tudo o que é dos outros. Está bem que agora estamos na Europa, ok, mas de qualquer das maneiras nós temos dentro de Portugal, temos boas fábricas, temos boas pessoas, e acho que nós devemos também promover isto. Automaticamente, como é que nós promovemos? Eu propondo. Se eu proponho, compro, vendo, e portanto vou comprar, não é? E isto também tem a ver com a nossa parte toda de economia, o que é que nós também podemos fazer pelo país, como pessoas, não é? Acho que também é muito importante, nós também temos uma responsabilidade social, de fazer todos estes mecanismos também das nossas mentes.</i>
10	<i>Portanto, é um tipo de negócio que temos por obrigação, ou nós assumimos a obrigação, de trazer conhecimento novo para o terreno. Ou seja, atrás de nós estão os institutos. (...) para o cliente final nós temos obrigação de transferir conhecimento.</i>

#### 4.2.4.4. Importância das parcerias: pessoas & instituições

Muito ligado à questão anterior que abordava a importância do desenvolvimento das pessoas em redor do empreendedor, está o conceito de parceria no seu sentido mais lato. Ou seja, estes indivíduos reconhecem a importância, sobretudo no início de uma empresa, de se rodear de parcerias competentes e que complementem as suas valências – seja a nível de colaboradores, de sócios, de instituições, de valências técnicas, e até de clientes e de fornecedores. Tal está bem patente nas citações constantes da Tabela 4.51.

Tabela 4.51 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Importância das parcerias: pessoas & instituições’.

Entrevistado(a) #	Citação
3	<i>E isso, às vezes, falta-me amargamente uma pessoa com quem discutir, com quem discutir o que é que é melhor fazer no dia seguinte. (É importante) encontrar pessoas que nos complementem. Ver que tipo de competências é que nós precisamos (pessoais) E institucionais.</i>
4	<i>(...) também tinha a ajuda de um jovem enólogo, que me ajudava.</i>
5	<i>Por isso é que a Maria José está com a parte financeira. Porque eu a gerir uma empresa na parte financeira eu acho que a fechava nas primeiras semanas! (risos)</i>
6	<i>Um era o pilar das pessoas, dos colaboradores, tinham que estar satisfeitos, tinham que estar motivados, isso é um aspeto importantíssimo nas empresas que prestam serviços, e nas outras todas em geral, não é?</i>
7	<i>Obviamente que é preciso ter resultados, é preciso... Mas, se reunirmos boas pessoas...</i>
9	<i>Estou a trabalhar por exemplo em parceria com uma engenheira, uma engenheira civil, que também (se) lançou, que conheci, entrou praticamente quando eu entrei para a (empresa), criámos sempre uma certa amizade, e portanto, ela tem trabalhos arranjan-me para mim, eu tenho trabalhos arranjo para ela, e as coisas funcionam muito bem.</i>
10	<i>Nos acionistas, temos clientes. Temos um em Portugal, que é o da fundação, temos um em Cabo Verde, temos um em Angola, pequeno. (...) Depois, temos funcionários que são acionistas, ainda agora entraram 3...</i>

#### 4.2.4.5. Valorização da confiança por parte de terceiros

Este ponto poderia facilmente ser enquadrado no fator ‘importância dos valores’ (ponto 4.2.4.2). No entanto, a confiança depositada no(a) empreendedor(a) por parte de terceiros – sobretudo por parte dos clientes – foi sistematicamente referida por todos os entrevistados, e de uma forma veemente (Tabela 4.52).

Este é tido como sendo um ponto de honra inquestionável: o de não defraudar a confiança em si depositada, através da entrega de um trabalho sério e de qualidade.

Tabela 4.52 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Valorização da confiança por parte de terceiros’.

Entrevistado(a) #	Citação
4	<i>(futuro? Apostar onde?) Na qualidade.</i>
7	<i>E quando se tem confiança a este nível, só pode acabar em sucesso. E há a confiança, não é? Porque não basta nós dizermos, temos que fazer. Não basta eu dizer que trabalho bem, não basta parecer, não é?</i>
8	<i>O tipo de clientela que eu estou a conseguir angariar é aquela que eu queria, que é da minha idade, que sabe apreciar, que não chega aqui com pressa... Eu acho que as pessoas deviam estranhar muito quando pedem uma coisa complicada e lhes aparece depressa. Mas pronto. Há coisas que eu faço que ficam prontas num instante, mas há muitas horas de preparação.</i>
9	<i>E uma das coisas que era muito gratificante para mim é que as pessoas confiavam em mim. E acreditavam.</i>
10	<i>Eu perguntei o que é que nós íamos fazer, e portanto nós fechámos um acordo ali no Aeroporto Sá Carneiro em meia-hora com um aperto de mão. Eles vieram ali, nós fomos ali, e o acordo é o seguinte... Funciona até hoje.</i>

#### 4.2.4.6. Importância do capital humano do empreendedor

Uma forma através da qual estes empreendedores reconhecem o seu próprio valor é através do chamado capital humano que dizem deter (Tabela 4.53). Este capital humano foi indicado como sendo de utilidade sobretudo na relação com os colaboradores, e para a capacidade de estabelecer relações empáticas.

Tabela 4.53 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Importância do capital humano do empreendedor’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>E então numa indústria alimentar, onde o risco é grande, tem que ter pessoas motivadas. Muito motivadas. E os resultados aparecem.</i>
3	<i>Desse ponto de vista, são contactos, desse ponto de vista, transporto comigo o meu passado, não é?</i>
5	<i>O capital da experiência. A partir dos quarenta e tal anos, que já fizeram um percurso de indústria, já fizeram um percurso de serviços, já têm experiência efetiva no terreno, e que hoje em dia são mão-de-obra descartável. E atenção, eu nunca senti que fosse mão-de-obra descartável.</i>
7	<i>Numa palavra eu percebi logo – eu estou sempre com muita atenção ao que estão a dizer.</i>

#### 4.2.4.7. Valorização da tecnologia

Contrariamente ao que muitas vezes é ditado pelo senso comum, este grupo de empreendedores entrevistado mostrou-se adepto, utilizador e valorizador de novas tecnologias, que trazem de forma recorrente para os seus negócios (Tabela 4.54). Segundo a literatura recente acerca de adoção de novas tecnologias, os séniores tendem a ser mais lentos do que os mais jovens no processo de adoção de novas ferramentas e TIC (Colovic et al., 2019), devido a uma redução cognitiva ou aversão ao risco. No entanto, no que diz respeito a empreendedorismo inovador, não há consenso acerca do efeito da idade, embora alguns autores afirmem que os empreendedores sénior são ambiciosos e abertos às tecnologias (Harms et al., 2014).

O facto de ser um grupo bastante heterogéneo pode querer dizer que a relutância em adotar novas tecnologias não afeta todos da mesma forma (Colovic et al., 2019).

Tabela 4.54 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Valorização da tecnologia’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>Nós fizemos isto este ano, isto vamos mudar, vamos mudar as caldeiras, vamos por mais uma linha e aumentar toda a área de packaging.</i>
3	<i>tivemos que nos transformar em unidade de produção naval, de construção naval, e para alicerçar, para fundamentar bem, ou fundar bem, solidamente, uma empresa com ambições mundiais</i>
6	<i>Os desafios, é assim, em termos de tecnologia vou-me mantendo mais ou menos atualizado com as tecnologias que há ligadas a este projeto de frio, não é? Vou continuar a ir a feiras, vou continuar a manter-me atualizado, portanto, isso também é uma mais valia que eu considere.</i>
7	<i>Imagine, neste momento tenho aqui um investimento de 4 milhões de euros em equipamento, mas pronto. Se já o somos ao nível de detalhe de obra e preparação, e de projeto... Ouça, eu falo nisto sem qualquer problema: do melhor que pode haver em construção metálica. Eu sou dotado aqui de capacidade técnica e a nível de programas... Eu posso dizer que poucas pessoas em Portugal, até as grandes empresas do género, têm três licenças de Tekla (software) como eu tenho, que custam 80.000 € e tem que se pagar mensalmente de manutenção 600 €. Poucas empresas têm!</i>
10	<i>Nós temos software de estatística, que se chama Statistica... Já o temos há uns anos. E então, isto sai do Statistica, que permite, por exemplo, um frango chega ao matadouro com um quilo e meio, qual foi o índice de conversão que ele teve, quanto é que comeu para ter aquele quilo e meio. Porque essas contas fazem-se um mês depois, porque há ração que fica nos pavilhões, saber o que é que comeu, o que é que ficou e não sei que mais. (...) Nós vamos construir um laboratório de tal ordem, para que os alemães não construam um. (risos) (...) Portanto, temos que andar um passo à frente, e passar no meio das pernas do elefante, como eu costumo dizer. (risos)</i>

#### 4.2.4.8. Benefícios da intergeracionalidade

Ainda que seja um grupo que tipicamente valoriza bastante a sua própria experiência e saber fazer, reconhecem também vários benefícios em ter na sua equipa elementos mais novos (Tabela 4.55) – sejam ou não seus familiares, neste caso normalmente filhos.

Estes benefícios identificados passam pela complementaridade de opiniões, de mentalidades, mas também de valências ao nível tecnológico.

Tabela 4.55 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Benefícios da intergeracionalidade’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>Ele (filho) ficou com o bichinho. Completamente. Vai lá aos fins-de-semana, está-me sempre a perguntar, e não sei quê... Eu peço-lhe opinião, ‘achas que compramos isto, ou não compramos, o que é que achas desta maneira ou daquela ...’.</i>
9	<i>(Há vantagens em ter esta inter-geracionalidade?) Ah, eu acho que há! Eu acho que há muito, em todas as equipas, eu acho que estas experiências todas de vida... (...) Cresce-se muito mais, todas as pessoas crescem mais! Crescem mais as mais novas, as de meia idade, e as mais velhas. Porque nós vamos aprendendo todos uns com os outros.</i>
10	<i>E portanto, estes tipos não têm isso, mas têm as novas ideias, têm conhecimento, a tecnologia, e por aí fora. De modo que isto (com um rácio elevado de pessoas jovens) são empresas inovadoras, que é o nosso estilo.</i>

#### 4.2.5. A Empresa

##### 4.2.5.1. Caracterização da empresa

Para analisar o tipo de empresa criada por este grupo de empreendedores, novamente é retirada mais informação da análise quantitativa ao inquérito (ponto 4.1.4), uma vez que as respostas obtidas nas entrevistas passaram pela explicação sucinta de qual o tipo de atividade que a empresa desenvolve, a dedicação do empreendedor à empresa (*part-time* ou *full-time*), qual a estrutura societária, se é ou não a sua primeira experiência empreendedora, se faz exportação ou se tem outras participações noutras sociedades.

##### 4.2.5.2. Ligação emocional à região

Destas conversas, percebeu-se também que a localização das empresas se deve sobretudo a uma ligação emocional do(a) empreendedor(a) à região ou localidade, por via de ligações familiares ou da experiência pessoal passada – e não tanto por qualquer outro motivo racional ou quantificável em termos de custo-benefício.

Tabela 4.56 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Ligação emocional à região’.

Entrevistado(a) #	Citação
4	<i>E também eu gosto muito desta região, sempre gostei mesmo quando trabalhei nos seguros...</i>
8	<i>E é isso que eu tento fazer aqui, é mudar. Claro que há coisas que são triviais, que eu faço com o mesmo carinho, mas o que eu gosto de fazer é ir resgatar coisas do livro de receitas da minha mãe, das minhas tias, da minha sogra, das minhas amigas, colegas, que têm raízes na província e fazer aqui.</i>
9	<i>Às vezes penso num espaço diferente, mas eu sinto-me bem aqui. (...) Eu aqui sinto-me em casa, sinto-me nas raízes, as pessoas a passarem aqui e dizerem “Olá! Está boa? Bom dia!”(risos) E eu penso “ai pá, é tão bom! Sinto-me pequenina, sinto-me menina, sinto-me assim amparada, amparada, é...</i>
10	<i>Agora, nasceu aqui porque nós residimos aqui perto, porque havia pessoas da outra empresa que eventualmente poderiam vir para cá, como veio a acontecer, e que já tinham formação, porque isto leva muitos anos a formar gente nesta área...</i>

#### 4.2.6. Contexto/Recursos extrínsecos

##### 4.2.6.1. Políticas de apoio

Quanto às políticas de apoio às empresas (mais do que os apoios individuais aos empreendedores), foi um aspeto muito mencionado, mas nem sempre de uma forma positiva, conforme percebido por alguns excertos na Tabela 4.57. Houve muitas críticas às políticas, não só as atualmente em vigor, mas também as passadas e as estratégias futuras para o país. Neste ponto, ficou claro que, embora algumas iniciativas de apoio sejam consideradas adequadas e frutíferas para ajudar as (novas) empresas a prosperar e a crescer, grande parte das propostas de apoio foram avaliadas negativamente – objetiva e subjetivamente – pelos entrevistados, como já havia sido comprovado na Tabela 4.27 da análise aos resultados do inquérito.

No decorrer das entrevistas, foram sendo abordados aspetos políticos transversais de suporte ao empreendedorismo (de qualquer idade, e não tanto especificamente o sénior), que na opinião dos próprios deveriam ser implementados, como a aposta na formação de quadros de qualidade, a promoção de uma cultura empreendedora, e a definição clara de uma estratégia empresarial para o país. A questão da importância do estabelecimento de uma cultura empreendedora, foi referida direta e indiretamente por diversas vezes, o que suporta a literatura que conclui que as normas sociais percebidas têm influência nas intenções empreendedoras (Kautonen et al., 2011). Por outras palavras, se o sénior perceber que é socialmente aceitável iniciar um negócio, pode aumentar a intenção de o fazer.

Tabela 4.57 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Políticas de apoio’.

Entrevistado(a) #	Citação
-------------------	---------

1	<i>Olhe, nós tivemos apoios comunitários com o PRODER, pronto, mas isso é para o investimento. Três PRODERS, aprovados e concretizados, e ainda foram 3 milhões de tal de euros a fundo perdido. Foi muito importante. Depois, há um sistema como sabe de apoio ao investimento, não é, que se traduz na redução da taxa de imposto sobre os lucros, sobre o IRC... (...) Exatamente, que é uma ajuda muito importante, foi uma ajuda muito importante, para capitalizar. Aproveitámos esses apoios todos.</i>
2	<i>E encontrei este espaço, fizemos uma candidatura que ainda não tivemos resposta ao Portugal 2020. Já lá vai um ano, fez agora em Dezembro que entregámos e ainda, nada .</i>
3	<i>(...) mas de facto só começamos a trabalhar em 2013, e a participação da Portugal Ventures foi em 2014. E o ano de 2013 foi um ano de sucessos absolutos na angariação de financiamentos, não muito grandes, intermédios digamos assim, também não muito pequenos, entre vales de empreendedorismo, copromoção, SI Inovação, SI Internacionalização.</i>
4	<i>Porque parece que eu fiz um projeto com 100, eu não sabia que tinha que gastar pelo menos 70, e gastei menos. E porque gastei menos de 70, tenho que pagar agora, tenho que devolver o dinheiro que recebi... Que é uma estupidez! Agora sou punido por ser honesto! De facto. Mas isto... Por isso já nunca mais vou pedir nada.</i>
8	<i>E o que é que acontece? O que acontece é que as pessoas que ficam desgraçadamente desempregadas perto dos 50 anos... Acabou a vida para eles, porque já ninguém os quer. (...) Porque nós continuamos a ter família e encargos e não temos de ser obrigados a aceitar ajudas do Estado.</i>
10	<i>Primeiro, eu sou contra os subsídios. (...) Pode haver empréstimos, é coisa distinta. Mas que as pessoas sejam obrigadas a pagá-los. Portanto, empréstimos ainda vá que não vá, em condições especiais, depois muito bem analisados. É um horror, é um horror, porque isto eh pá... Nós pagamos para aí 28 ou 30% de imposto, tudo junto, e depois os acionistas pagam mais 28%, quando recebem os dividendos. Portanto, só um doído, nós ignorantes, é que fazemos uma empresa em que paga 60% de imposto sobre o capital investido, correndo o risco todo! E portanto, eu penso que a primeira coisa, é preciso mudar claramente a maneira de pensar o país. Isto por parte dos governos, não é? E deixar as pessoas libertar as suas capacidades. Que não os deixa!</i>

#### 4.2.6.2. Redes de contactos

As redes de contactos, na maioria das vezes provenientes de anteriores funções profissionais, foram invariavelmente consideradas por este grupo como um ativo importante e crítico, não só para criar uma nova empresa com maior segurança e menos risco, mas também para contribuir para o seu desenvolvimento e crescimento, como comprova a Tabela 4.58, com excertos de todos os entrevistados. Nalguns casos, testemunharam-se frases como ‘a empresa começou com o mercado feito’, que são esclarecedoras quanto à importância das redes para o arranque destas empresas. Outra conclusão interessante foi perceber que, na opinião destes empreendedores, parte da origem deste ativo está baseado na capacidade dos próprios em construir relações de confiança ao longo do tempo.

Já Johannisson (2000) alertava para algumas questões metodológicas a ter em conta ao inquirir sobre o impacto das redes na criação de novas empresas. Uma delas é que as redes pessoais poderão ser tomadas como garantidas, e como tal não ser valorizadas pelo próprio. Tal não se veio a verificar, nem no inquérito nem nas entrevistas, onde se reconheceu quantificada e qualitativamente a sua importância. Por outro lado, ao reconhecer a importância destas redes pessoais, o empreendedor poderia considerar que estaria a depreciar as suas próprias capacidades no processo. No entanto, nas entrevistas, os próprios reconheceram deter essa valência pessoal no estabelecimento de relações.

Tabela 4.58 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Redes de contactos’.

Entrevistado(a) #	Citação
1	<i>(Redes de contactos anteriores, ajudaram?) Ah, isso sim, isso sim. Portanto, para montar a operação, foi a possibilidade da linha de crédito, o que quisesse... Ajudou, ajudou. (...) Se há pessoas que conseguem desenvolver relações de amizade, aqui ou fora daqui, no seu círculo familiar, social, etc, essas pessoas profissionalmente têm um potencial enorme de evolução.</i>
2	<i>Por exemplo, num dos primeiros clientes meus e parceiro, a adega-mãe, proveio efetivamente de um contacto pessoal que nós já tínhamos.</i>
3	<i>Sou professor universitário, sou fulano tal, fiz isto e fiz aquilo, e agora estou a fazer isto, gostava que me ajudasse a desenvolver esta coisa... Desse ponto de vista, não são contactos na medida em que não os conhecia, são contactos na medida em que comungam comigo, digamos, um percurso universitário. (Mas facilita para o negócio?) Facilita, com certeza, facilita.</i>
4	<i>Eu na Suíça tinha contactos, e consegui vender bastante bem através de contactos na Suíça, importadores... Organizei provas, e como conhecia muitas pessoas, era bastante conhecido, muitas pessoas vieram para as provas. E vendi bastante vinho na Suíça.</i>
5	<i>(...) e uma rede de contactos que me davam competências para poder desenvolver o projeto. (trouxe contactos de clientes, fornecedores?) Sim, sim. Aos mais diversos níveis. Daquilo que eram os meus concorrentes anteriormente, um deles é hoje um importantíssimo parceiro. Nem é fornecedor, é parceiro, importantíssimo, e era nosso concorrente. (redes de contactos importantes?) No arranque da empresa, sim.</i>
6	<i>Tenho um networking de pessoas e de empresas que também é, digamos, uma ajuda preciosa. Se eu quiser começar a trabalhar para outras empresas, tenho facilidades. Eu se eu quiser trabalhar com uma (grande grupo retalhista), ou com... Conheço lá as pessoas todas! Se eu for lá agora a dizer que tenho uma empresa de projeto, eles de certeza que me abrem a porta, não é? Tenho montes de empresas aí ligadas à distribuição, onde eu conheço pessoas, e as pessoas conhecem-me a mim, não é... Claro que eu sem a rede de contactos teria dificuldade em fazer crescer o negócio.</i>
7	<i>Só que às vezes é assim: quando as pessoas gostam de nós, ou confiam em nós ou vêm em nós algo diferente, arranjam forma de chegar a nós. Eu não tinha o número de telefone da empresa, que era o meu número de sempre, e foi-mo cortado na empresa para quê? Para eu não ter os meus contactos. O que é que acontece? Eu também tive a felicidade de ter sido contactado por dois empresários fortes (no início da sua empresa)... Os meus clientes são meus amigos.</i>
8	<i>Eles vêm à procura é de conforto, e gostam que alguém lhes ponha a comida à frente e que esteja tudo limpinho... A comida às vezes, é acessória.</i>
9	<i>Trouxe a pasta dos clientes da (empresa), em computador, e trouxe a base de dados deles, e trouxe a base de dados dos fornecedores. Trouxe. E disse que ia trazer. Porque não me adiantavam dizer que não, porque eu trazia-a na mesma. (...) O meu primeiro, os meus 2-3 primeiros clientes, eram clientes da (anterior empresa onde estava).</i>
10	<i>De maneira que formámos a empresa porquê? Porque isto é um negócio de confiança. Este negócio é de absoluta confiança. Ou seja, eu estou convencido que um casal que tenha 100.000 galinhas toma muito mais facilmente decisões acerca de um filho do que sobre as 100.000 galinhas. E quando têm um fornecedor de nutrição, não mudam. Dificilmente muda, e vai atrás do fornecedor. Nomeadamente se os resultados forem bons. Portanto, nós trouxemos, digamos, o miolo da empresa, veio connosco. Não que tivéssemos feito esforço nesse sentido. Mas veio. Veio, por ‘não, nós com esses não trabalhamos’. De maneira que a empresa começou com o mercado feito.</i>

#### 4.2.6.3. Serviços de apoio ao empreendedor

Neste ponto incluíam-se as questões relacionadas como o acesso a informação, consultoria nas mais diversas áreas (financeira, de gestão, jurídica), e diversos serviços de apoio ao negócio. Também aqui as opiniões tiveram sobretudo uma avaliação negativa (Tabela 4.59), sobretudo no que diz respeito à prestação de serviços de apoio para responder ao grande problema de fundo - a burocracia e os entraves processuais associados à criação e financiamento de uma empresa, neste caso quando se tratam de programas de cofinanciamento por parte de entidades nacionais ou europeias.

Embora no geral se reconheça a importância de se incentivar certo tipo de iniciativas – seja na contratação de recursos humanos, novos investimentos ou esforços de marketing – a forma de implementação destes apoios e os seus respetivos serviços, não são encarados satisfatoriamente. Percebe-se também que estes apoios não estão por detrás, nem são determinantes, para as decisões dos(as) empreendedores(as).

Tabela 4.59 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Serviços de apoio ao empreendedor’.

Entrevistado(a) #	Citação
4	<i>Porque também aqueles consultores que eu tinha que me fizeram o projeto, inflacionaram-me os valores que eu não notei, eu também não sabia na altura que era preciso gastar 70...</i>
6	<i>(apoio em consultoria foi importante?) Foi. Foi, porquê? Aquilo era um dossiê burocrático, e portanto... Eu se fosse criar uma empresa minha (sem esse apoio), não precisava de ter esse dossiê, não é? (...) Acaba por ser um apoio, embora em não tivesse necessidade de fazer um projeto de criação de empresa. Eu criava a empresa sem esse projeto, mas portanto, assim fiz um estudo de viabilidade, digamos assim...</i>
9	<i>Sinto que é tudo muito complexo! Tudo é muito burocrático, tudo é muito complexo, eu acho que as coisas quando chegam a concretizar-se, as pessoas estão saturadas, ou então ficam pelo meio.</i>
10	<i>Consultores, mas só na parte das candidaturas e tal. Eles é que até nos avisam das candidaturas, nós não andamos à procura das candidaturas. As decisões não têm a ver com isso.</i>

#### 4.2.6.4. Financiamento

Na grande maioria dos casos, as empresas foram iniciadas com os capitais próprios dos empreendedores, sem grande dificuldade devido a montantes aforrados em anos anteriores. Em alguns deles, o recurso à banca fez-se para investimentos em novas linhas de produção ou equipamentos, não havendo também aqui grande problema no aval destes financiamentos (Tabela 4.60).

Tabela 4.60 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Financiamento’.

Entrevistado(a) #	Citação
5	<i>(O capital inicial foi capital próprio?) Sim, nosso. A primeira vez que recorremos à banca é ainda em 2011, para avançar com os moldes.</i>
10	<i>Não, banca não. Neste momento não devemos nada à banca, tirando uns leasings de uns carros. Não temos financiamento bancário. Na altura tínhamos dinheiro, portanto... Começamos uma empresa, quando aqui se começa uma empresa com 5.000 €, nós começamos com 150.000€.</i>

#### 4.2.6.5. Infraestruturas

As decisões relativamente às infraestruturas geralmente eram tomadas com alguma ponderação, recorrendo sempre que possível a infraestruturas próprias ou arrendadas. Nos casos em que tal era elegível, o acesso a incubadoras de empresas, parques tecnológicos e laboratório de desenvolvimento foram considerados importantes para o desenvolvimentos das empresas (Tabela 4.61).

Tabela 4.61 – Excertos das entrevistas, identificados como referência ao fator ‘Infraestruturas’.

Entrevistado(a) #	Citação
3	<i>Estas duas entidades (incubadora e instituto de desenvolvimento), tenho noção que lhes devo muito, porque são sucessos absolutos, tanto uma como outra.</i>
7	<i>É assim, eu precisava de um espaço e sabia que estava ali aquele espaço para abrir. E também alguém me disse lá de dentro ‘candidata-te ao Espaço Inovação, é uma coisa interessante’. Se nós reunimos condições, vamos concorrer, onde é que eu vou agora fazer... A minha ideia era ir crescendo e depois criar... Tínhamos uns escritórios arrendados, eram mais ou menos arranjadinhos, mas o espaço era diferente. Ali, quem entrava ali havia sempre a curiosidade de ver. Uma coisa que era muito engraçada, era que a nossa empresa cresceu muito lá dentro.</i>

### 4.3. Uma proposta de compreensão do Empreendedorismo Sénior

O empreendedorismo é um processo que tem como base a iniciativa, a ação. Neste, os indivíduos mostram diferentes comportamentos proativos, nomeadamente ao identificar e avaliar uma oportunidade, desenvolver intenções, e agir para explorar essa oportunidade (Shane & Venkataraman, 2000), o que os distingue por exemplo dos gestores.

O presente estudo veio sedimentar e até realçar o papel das motivações intrínsecas no empreendedorismo sénior, sobretudo nos casos dos empreendedores ‘novatos’. Por outro lado, deu destaque ao percurso profissional passado no sentido de construção de um capital humano que se verificou crucial para a redução do risco e para a própria geração de oportunidades. O ‘impreendedorismo’ (ou empreendedorismo *corporate*, no seio de uma organização), está muito ligado ao comportamento proativo, uma vez que é uma das formas de trazer mudanças para o meio envolvente.

De facto, este conceito da proatividade revelou-se chave para o ‘motor’ do empreendedorismo numa fase mais tardia. A Figura 4.28 mostra uma proposta de modelo concetual para este fenómeno, designada de SEW - *Senior Entrepreneurship Wheel*, cuja força maior impulsionadora é a motivação intrínseca do empreendedor que, impelido por um desejo de criação autónomo, pela missão do cumprimento de uma responsabilidade perante terceiros, e por um sentimento de satisfação (não-pecuniária) – fatores que por sua vez se impulsionam mutuamente - descobre um novo propósito de vida e um novo bem-estar.

Esse ‘motor’ motivacional é alimentado:

- 1) por um capital humano decorrente de décadas de experiência passada, que contribui em parte para a motivação empreendedora nas suas várias vertentes e para a deteção de oportunidades;
- 2) por uma forma de fazer negócio alicerçada em valores éticos fortes, numa ponderação elevada face ao risco, numa ambição focada e eficiente, e com sentido permanente de responsabilidade perante colaboradores e clientes. Na forma de fazer negócio está ainda incluída a questão do sucesso e o desempenho da empresa, desempenho esse que deve ser aferido em termos financeiros, económicos e sociais simultaneamente, tendo como único contraponto de medida o insucesso financeiro (como por exemplo a insolvência);
- 3) pelo contexto, embora em menor intensidade, sobretudo ao nível das redes de contactos pessoais e institucionais, e das políticas de apoio orientadas para o desenvolvimento de uma cultura efetiva de empreendedorismo (frequentemente ainda mal direcionadas e organizadas) em qualquer idade.

Estes fatores são influenciados também por este ‘motor’ motivador em sentido inverso, sendo o fluxo bidirecional, conforma apresentado no diagrama da Figura 4.28.

O modelo apresentado foi conceptualizado sobretudo para casos de processos de transição para o empreendedorismo sénior desde um estado ‘não-empreendedor’. Tendo os resultados deste estudo apontado (em ambas as abordagens, quantitativa e qualitativa, de forma coerente) para uma prevalência de variáveis intrínsecas neste processo, acredita-se portanto que este modelo é robusto o suficiente para ser aplicado a diferentes tipos de empresas, de setores, e de efeitos sociológicos e económicos - sendo aqui deixada a sugestão de avaliar essa robustez em investigação futura.

Em concordância com Lévesque & Minniti (2006), as características do individuo são dependentes do seu próprio percurso, e não são alteráveis de forma rápida ou com base em incentivos socioeconómicos. Portanto, o efeito da idade nas decisões empreendedoras é sobretudo um fator inerente.

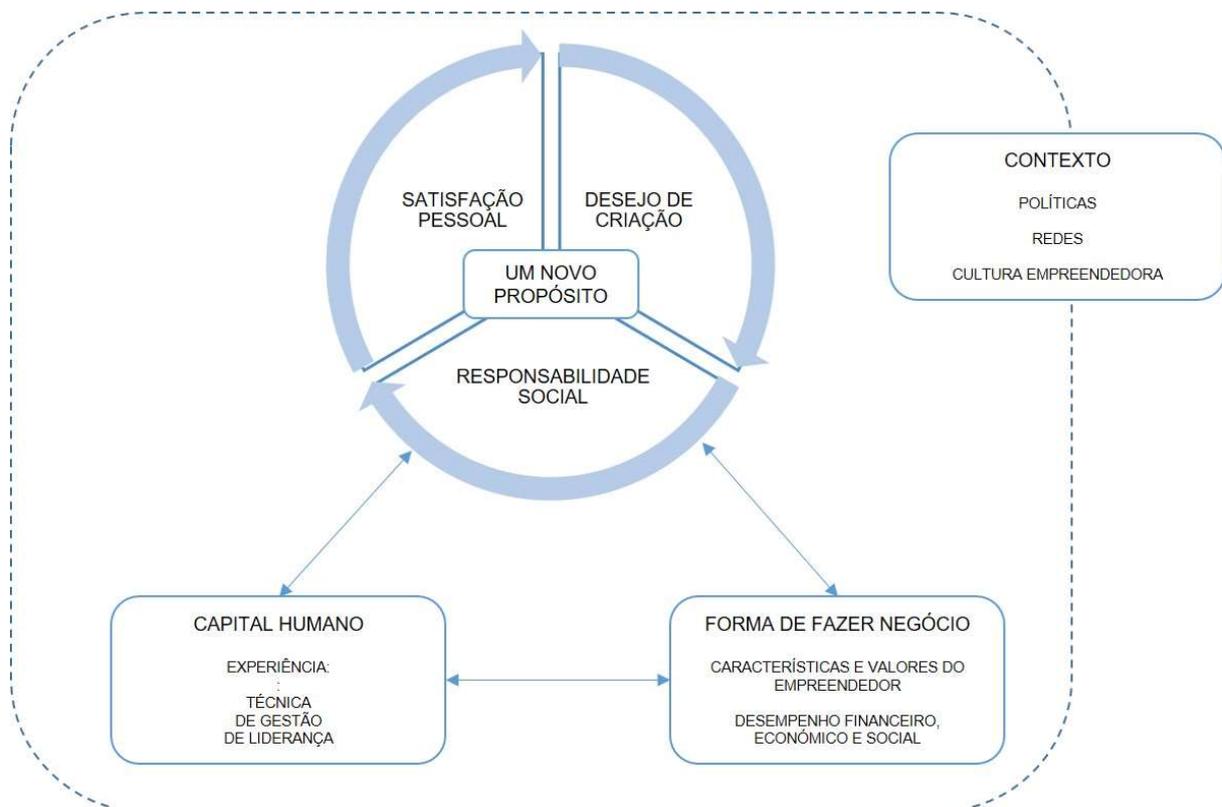


Figura 4.28 - Proposta de modelo conceitual da transição para o empreendedorismo sénior - SEW.

Esta perceção gráfica pode ajudar a compreender um pouco melhor o fenómeno, e a contribuir para o delinear de futuras iniciativas e políticas, seguindo aliás diversas sugestões de investigação, no sentido de criar uma ferramenta baseada em teoria e evidência prática.

O modelo proposto difere de outros semelhantes apresentados (como o de Kerr (2019, p203)), uma vez que:

- tem como base, para além da teoria, evidências empíricas decorrentes da recolha de dados primários, quantitativos e qualitativos;

- atribui uma maior prevalência relativa de fatores intrínsecos no processo, e uma visão dinâmica do mesmo, sustentada empiricamente;

- inclui inferências sobre todas as variáveis previstas nesses mesmos modelos – nomeadamente acerca de motivações *push* e *pull*, fatores psicológicos, sociológicos e económicos, e da forma de lançamento e condução da atividade empresarial (i.e., ‘forma de fazer negócio’).

Naturalmente que um dos pressupostos do modelo, como aliás de todo o trabalho, é a existência de níveis de saúde física e mental que possibilitem ao indivíduo agir de forma proativa ao longo do processo.

*The person, not the personality. (...) The result has been a tendency to concentrate on almost anything except for the individual. Economic circumstances are important; social networks are important; entrepreneurial teams are important; marketing is important; finance is important; even public agency is important. But none of these will, alone, create a new venture. For that we need a person, in whose mind all of the possibilities come together, who believes that innovation is possible, and who has the motivation to persist until the job is done. (Shaver & Scott, 1992)*

## Conclusões

Esta tese visa contribuir para uma melhor compreensão sobre os fatores mais importantes para o empreendedorismo bem-sucedido nas fases posteriores da vida. Para tal, foi feita uma revisão da literatura sobre o tema, principalmente o ocorrente nas sociedades ocidentais, uma análise dos principais conceitos, e alargado o debate sobre algumas das definições em torno do empreendedorismo sénior.

Tem sido dada uma atenção crescente às possíveis consequências associadas a uma população em envelhecimento crescente - dos legisladores à comunidade científica – nomeadamente no que diz respeito aos seus efeitos na economia e na sustentabilidade dos sistemas de segurança social. Devido à falta de estudos empíricos sobre empreendedorismo sénior no geral e em Portugal particularmente, este estudo foi concebido para fornecer uma contribuição para uma melhor compreensão conceptual do fenómeno do empreendedorismo sénior bem-sucedido, a um nível regional.

Em termos metodológicos, foi dada prioridade à coleta de dados primários, e adotado um modelo de investigação misto, considerado adequado para investigar situações nas quais nem os métodos qualitativos nem quantitativos são suficientes por si só para responder às perguntas de investigação (Teddlie & Tashakkori, 2009d).

Uma das conclusões mais surpreendentes deste estudo foi a baixa relevância de fatores externos para a indução de motivações empreendedoras nos mais velhos. Por outras palavras, o contexto e a cultura na qual estes se inserem têm pouca ou nenhuma influência no processo de decisão pela atividade empreendedora, e pela posterior condução dos negócios, tendo em muitos casos até o efeito contrário de desmotivação. Os resultados obtidos corroboraram de forma inequívoca os estudos que invocam que os motivos que levam uma pessoa mais velha a querer manter-se ativa no mercado são mais baseados em fatores intrínsecos – como a satisfação pessoal, a vontade de ser autónomo em termos de decisão ou o tipo de trabalho.

A proatividade no sentido da vontade de criar algo foi um dos fatores mais destacados para a motivação empreendedora. Pessoas com experiência de vários anos em grandes empresas ou multinacionais, sujeitas a uma cultura mais competitiva e de prática de implementação de métodos de gestão comprovados, são em teoria potenciais empreendedores sénior de sucesso. A literatura apoia estas conclusões, ao referir que os empreendedores de sucesso são tipicamente mais velhos, com pelo menos 8 a 10 anos de experiência (Spinelli & Adams, 2012).

As redes de contactos e de negócio criadas e nutridas ao longo da vida são um importante contributo para o sucesso das suas empresas, algo comprovado empiricamente, embora haja alguma dificuldade em fazer uma relação direta entre as redes e o sucesso devido à ausência de uma unidade de medida bem estabelecida e implementada em ambas estas variáveis (Johannisson, 2000). No entanto, verificou-se que as redes pessoais parecem ser uma condição necessária, mas não suficiente, para o sucesso, sendo por sua vez importantes para lidar com a incerteza. As conclusões seguem em linha com a literatura que evidencia que ser membro de uma rede de negócios está fortemente relacionado com indicadores de sucesso do novo empreendimento (Davidsson & Honig, 2003).

Outros resultados que se destacaram foram os fatores relacionados com a ‘forma de fazer negócio’ deste segmento etário. O reconhecimento do risco associado à iniciativa empreendedora leva a que estes empresários sejam bastante cautelosos nas decisões que tomam, revelando em paralelo altos níveis de eficácia e foco. Estas conclusões foram obtidas em maior detalhe e minúcia na abordagem qualitativa. Tal pode ser preditivo de que os empresários mais velhos têm empresas com maiores taxas de sobrevivência, estando em linha com o consenso genérico de que a idade afeta o tempo de vida da empresa positivamente (Van Praag, 2003).

Há, portanto, evidências, que há pelo menos uma fração dos empreendedores mais velhos que podem contribuir significativamente para a economia e para o crescimento, num grupo que é altamente heterogéneo.

Verificou-se também que os empreendedores sénior têm necessidade de auto-atualização e desenvolvimento, têm autoconfiança nas suas capacidades para lançar um negócio, e querem providenciar melhores condições aos que o rodeiam e à sua família, em concordância com Ahmad et al. (2014).

Concluiu-se também que estes empreendedores são ambiciosos e abertos às tecnologias, e não são menos avessos à inovação, contrariando o senso comum mas de acordo com Harms et al. (2014). O financiamento das suas empresas não revelou grandes dificuldades, tanto ao nível de disponibilidade de capital próprio, como de acesso a capital alheio. Não é, por isso, uma variável considerada determinante neste processo.

Quanto ao capital humano, a experiência passada foi considerada importante, assim como as variáveis de capital social, ou a capacidade de estabelecer relações empáticas. Pode-se afirmar que o empreendedorismo bem-sucedido é um ‘jogo social’.

### **Limitações**

Uma das principais limitações do presente estudo diz respeito à representatividade dos resultados obtidos na abordagem quantitativa. Dado que, como mencionado, não foi possível controlar a dimensão da amostra – devido ao desconhecimento à partida da dimensão da população alvo na base

de dados utilizada – o trabalho desenvolveu-se com as 70 respostas ao questionário obtidas. Este aspeto acabou por limitar as opções viáveis de análise multivariada aos resultados que não fosse estritamente exploratória, com poucas possibilidades de inferir conclusões estatisticamente extrapoláveis para uma população de maior dimensão. De qualquer forma, foi sempre tido como crucial focar na significância prática (que define o ‘e então?’), para além da significância estatística (Hair et al., 2010).

Sendo o empreendedorismo um processo complexo e multidisciplinar, foi difícil restringir as múltiplas variáveis com potencial influência neste processo, o que pode ter contribuído para a redução da taxa de resposta ao inquérito. Ficou claro no final que teria sido importante retirar deste instrumento de medida perguntas redundantes ou sem importância crítica, reduzindo desta forma a extensão do mesmo e aumentando a eficácia da recolha de dados.

### **Investigação Futura**

Como sugestão de investigação futura, considera-se que seria relevante estudar amostras de maior dimensão, em diferentes regiões, e replicar o estudo junto de uma população-alvo mais abrangente. O estudo do fenómeno em Portugal ganha importância acrescida, dado tratar-se de um país com acentuado envelhecimento da população, e com regimes de suporte social e de finanças públicas com enormes debilidades, pelo que poderia tornar-se numa região piloto para uma mudança de paradigma nesta área. Ao mesmo tempo, urge a condução de investigação colaborativa em estudos internacionais, que permitam aferir a validade e a robustez deste e de outros modelos conceptuais para o empreendedorismo sénior. Estudos sobre sucessão em empresas detidas por séniores são um outro tópico com potencialidade de desenvolvimento.

Uma vez que metodologicamente não o era permitido fazer no âmbito deste estudo por questões de tempo e custos, seria também interessante fazer o exercício de quantificar o impacto económico das empresas geradas pelos idosos em cada sociedade. Esses números podem ter um papel significativo na compreensão do fenómeno, contribuindo para o desenvolvimento futuro de políticas. Os resultados – sobretudo os de índole não financeira – obtidos por empresas detidas por séniores, tem sido um tópico a merecer pouca atenção. Como exemplo, seria interessante investigar o impacto do bem-estar a nível individual e social, seguindo também uma sugestão de Kerr (2019) e Kautonen et al. (2017).

De forma a validar os resultados e o modelo estimado, uma outra proposta de trabalho futuro poderá ser a criação de uma escala para o modelo, e deduzir a partir de que valores um indivíduo é um sério candidato a empreendedor sénior.

## Políticas

Apenas uma fração das empresas que são criadas e que correm mal significam perdas reais monetárias para o empreendedor, pelo que é importante mudar a percepção do empreendedorismo, ao mesmo tempo que se deve enfatizar a importância de tomar riscos moderados e calculados ao longo do processo empreendedor (Segal et al., 2005). A importância da formação desenhada à medida para sêniores foi aliás indicada por vários autores (Hantman & Gimmon, 2014; Kibler et al., 2012; Matos & Amaral, 2019; Sternberg, 2019) uma forma de potenciar esta área enquanto se reduzem os riscos destas iniciativas, com resultados benéficos concretos para a sociedade e a economia. Neste ponto, a mentoria ganha especial destaque (Matos & Amaral, 2019; Sternberg, 2019), podendo ser um papel desempenhado por outras pessoas de diferentes idades e percursos, para complementar valências e dar conhecimento de alguns detalhes técnicos e riscos, associados à criação de uma empresa. No fundo, deve ser combatida a narrativa de estas pessoas são todas iguais, e que uma solução se adapta a todos. Não têm que ter um perfil específico, nem todas as medidas de sucesso devem ser financeiras - narrativa que é aliás adotada em relatórios de entidades como o GEM ou a OCDE.

Algo afirmado pela literatura, e corroborado pelo presente estudo, mais importante do que ter experiência passada na indústria, é ter a capacidade de recolher informação e agir sobre ela (Vesper & Gumpert, 1979), uma vez que a busca de informações relevantes, por meio de relações comerciais e de mercado, influencia positivamente o sucesso (Bosma et al., 2000; Makhbul & Hasun, 2011). Numa perspectiva mais genérica, as evidências mostram sobretudo que o sucesso está ligado à preparação e ao planeamento. (Spinelli & Adams, 2012). Situações como crises, ou limitações de reformas ou provisões sociais, podem aumentar a possibilidade de insucesso na criação de novas empresas, uma vez que as pessoas tendem a escolher o empreendedorismo para responder à necessidade de rendimento, mas sem a devida preparação (Kim & Cho, 2009). Como inclusive referido por um dos entrevistados, *'Preparação é tudo'*. Por isso, é importante implementar programas de formação e de capacitação, para ajudar numa fase de transição, e aumentar o número de opções profissionais viáveis em fases mais maduras da vida.

A transferência de conhecimento intergeracional, como forma a evitar cristalização de conhecimentos sobretudo ao nível da tecnologia, revelou-se também importante. Este ponto liga-se com o anterior, consolidando a relevância da educação no geral (e não tanto na específica), uma vez que o conhecimento e a tecnologia mudam muito rapidamente.

Em âmbito mais lato, sugere-se também uma maior flexibilidade no mercado de trabalho (Chiu et al., 2001), possibilitando aos mais velhos enveredar por trabalho por conta própria, seguindo assim a função proposta por Kautonen et al. (2014).

Em concordância com a sugestão de Kautonen et al. (2017), é importante promover o empreendedorismo tardio como uma oportunidade para as sociedades transitarem de modelos de

inatividade económica, para modelos de envelhecimento ativo que englobem os interesses pessoais dos mais velhos, dando visibilidade a casos como os estudados em detalhe neste trabalho. Se se tornar cada vez mais aceitável que as pessoas mais velhas podem e devem criar e administrar as suas próprias *startups*, isso terá um efeito positivo nas intenções empreendedoras dos idosos.

Relativamente a políticas de apoio, a promoção do empreendedorismo não deve ser suportada apenas em termos de acesso a capital e investimento em capital humano, mas também em construir capital social. Isto implica apoiar o *networking* local - através da promoção de redes a nível local e de iniciativas espontâneas, e a criação de ligações globais (Johannisson, 2000). A 'localidade' como base de apoio à atividade empreendedora é extremamente importante, uma vez que:

- os sistemas de apoio estão muitas vezes organizados localmente;
- as redes pessoais estão concentradas no espaço por razões práticas e emocionais, mesmo no caso de negócios globais;
- é a base da criação de processos contextuais auto-organizados (iniciativas, eventos, novas oportunidades, apostas em formação ou iniciativas sociais, etc.).

É o tempo de usar as políticas envolvendo o empreendedorismo como forma de promover uma mudança estrutural, em conjunto com políticas de inovação (Piergiovanni & Santarelli, 2006), à semelhança do que aconteceu nos EUA e em alguns países do Oriente. As sociedades podem assim recorrer ao empreendedorismo para desenvolver algumas indústrias estratégicas, ou projetos inovadores com boas perspetivas de sobrevivência e crescimento. Estas políticas estão naturalmente orientadas para o capital humano, sendo que as capacidades de conhecimento geral, sociais, de comunicação e sobretudo as de 'aprender a aprender' estão ligadas a um melhor desempenho – daí o papel importante que os mais velhos podem representar neste processo.

*Ah... Eu acho que não há idade para nós recomeçarmos! Temos idade sempre! De começar, de voltar, de recomeçar, de ser feliz, de viver! A pior coisa que as pessoas fazem é deixarem-se acomodar naquilo que não gostam. Destrói-as, corroí-as, faz-lhes doenças, faz mal, mal, mal. Nunca é tarde para nós fazermos o que gostamos! Nunca, de todo! Nunca, nunca.*

Entrevistado(a) #9



## Referências Bibliográficas

- Ahmad, N. H., Nasurdin, A. M., Halim, H. A., & Taghizadeh, S. K. (2014). The Pursuit of Entrepreneurial Initiatives at the “Silver” Age: From the Lens of Malaysian Silver Entrepreneurs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129(0), 305–313.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Alam, S. S., Jani, M. F. M., & Omar, N. A. (2011). An Empirical Study of Success Factors of Women Entrepreneurs in Southern Region in Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, 3(2), 166–175.
- Aldrich, H. E. (1990). Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3), 7–24.
- Aldrich, H., Reese, P. R., & Dubini, P. (1989). Women on the verge of a breakthrough: Networking among entrepreneurs in the United States and Italy. *Entrepreneurship and Regional Development*.
- Audretsch, D. B., Thurik, R., Verheul, I., & Wennekers, S. (2002). Entrepreneurship : determinants and policy in a European-US comparison. In *Economics of science, technology, and innovation*.
- Audretsch, D., & Thurik, R. (2004). A Model of the Entrepreneurial Economy. *International Journal of Entrepreneurship Education*.
- Baptista, R., van Stel, A., & Thurik, A. R. (2006). Entrepreneurship, Industrial Restructuring and Unemployment in Portugal. In *Entrepreneurship, Growth, and Innovation: The Dynamics of Firms and Industries* (Internatio, pp. 223–242). Springer.
- Beckett, R. C., & Frederick, H. (2012). Grandpa as an entrepreneur: population dynamics of social and business entrepreneurship, an exploratory analysis. *IICIES 2011: Creative and Cultural Entrepreneurship in the New Era: Proceedings of the 2011 Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business.*, 717–726.
- Beugelsdijk, S., & Noorderhaven, N. (2005). Personality characteristics of self-employed; An empirical study. *Small Business Economics*, 24(2), 159–167.
- Biesta, G. (2010). Pragmatism and the Philosophical Foundations of Mixed Methods. In Abbas Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd ed., pp. 95–110). SAGE Publications.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*.
- Biron, D., & St-Jean, É. (2019). A Scoping Study of Entrepreneurship Among Seniors: Overview of the

- Literature and Avenues for Future Research. In *Handbook of Research on Elderly Entrepreneurship* (pp. 17–41). Springer.
- Blanchflower, D. G. (2004). *Self-employment: more may not be better* (Issue February).
- Blanchflower, D. G., Oswald, A., & Stutzer, A. (2001). Latent entrepreneurship across nations. *European Economic Review*, 45(4–6), 680–691.
- Bosma, N., van Praag, M., & de Wit, G. (2000). *Determinants of Successful Entrepreneurship* (Issue June).
- Botham, R., & Graves, A. (2009). The grey economy: how third age entrepreneurs are contributing to growth. *NESTA Research Report*, 1–83.
- Brännback, M., & Carsrud, A. L. (2019). Context, Cognitive Functioning, and Entrepreneurial Intentions in the Elderly. In *Handbook of Research on Elderly Entrepreneurship* (pp. 43–54). Springer.
- Brouwer, A. E., & Delfmann, H. (2019). Grey entrepreneurship: Entrepreneurship later in life and the pursuit of well-being. In *Handbook of Research on Entrepreneurship and Aging* (pp. 246–268). Edward Elgar Publishing.
- Bygrave, W. D. (2007). Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship. In H. Neergaard & J. P. Ulhøi (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship* (pp. 17–48). Edward Elgar Publishing.
- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13.
- Carroll, G. R., & Mosakowski, E. (1987). The Career Dynamics of Self-Employment. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 570–589.
- Casey, R., & Berger, E. (2015). Enriching or Discouraging? Competing Pictures of Aging and Paid Work in Later Life. *Population Change and Lifecourse Strategic Knowledge Cluster Discussion Paper Series*, 3(3).
- Cassell, C., Symon, G., & King, N. (2014). Using Interviews in Qualitative Research. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. SAGE Publications.
- Chittithaworn, C. (2011). Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, 7(5), 180–190.
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*.
- Cohen, J. (1988). Statistical power for the social sciences. In *Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum and Associates*.
- Colovic, A., Lamotte, O., & Bayon, M. C. (2019). Technology Adoption and Product Innovation by Third-Age Entrepreneurs: Evidence from GEM Data. In *Handbook of Research on Elderly*

- Entrepreneurship* (pp. 111–124). Springer.
- Cook, T. D., & Reichardt, C. S. (1986). Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y cuantitativos. En: *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Editado por T.D. Cook y Ch. S. Reichardt. In *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. (pp. 25–52).
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Almedina.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry & Research Design*. SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2011). Controversies in mixed methods research. In *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 269–283). SAGE Publications, Inc.
- Curran, J., & Blackburn, R. a. (2001). Older People and the Enterprise Society: Age and Self-Employment Propensities. *Work, Employment & Society*, 15(4), 889–902.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- de Kok, J. M. ., Ichou, A., & Verheul, I. (2010). New Firm Performance: Does the Age of Founders Affect Employment Creation? *EIM, under the SCALES-Initiative (SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs)*, 1–38.
- Denzin, N. K. (1978). The research act in sociology: a theoretical introduction to sociological methods. In *Methodological perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- European Commission. (2018). The 2018 Ageing Report: Underlying Assumptions & Projection. In *European Economy* (Vol. 065, Issue November 2017).
- Eurostat. (2013). *Social Situation: Quaterly Reviem March 2013, Special Supplement on Demographic Trends*.
- Flick, U. (2018). Triangulation in Data Collection. In *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection* (pp. 527–544). SAGE Publications, Inc.
- Fonseca, R., & Parker, S. C. (2019). Entrepreneurship among older workers: International evidence. In *Handbook of Research on Entrepreneurship and Aging* (pp. 23–51).
- Gimmon, E., Yitshaki, R., & Hantman, S. (2018). Entrepreneurship in the third age: retirees' motivation and intentions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.
- Gimmon, E., Yitshaki, R., & Hantman, S. (2019). How to Foster Older Adults Entrepreneurial Motivation: The Israeli Case. In *Handbook of Research on Elderly Entrepreneurship* (pp. 211–226). Springer.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*.
- Greve, A. (1995). Networks and entrepreneurship - an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of*

*Management.*

- Grilo, I., & Irigoyen, J. M. (2006). Entrepreneurship in the EU: To Wish and not to be. *Small Business Economics*, 26(4), 305–318.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). Prentice Hall.
- Hantman, S., & Gimmon, E. (2014). Dare to Dream: New Venture Incubator for Older Adults. *Educational Gerontology*, 40(10), 737–744.
- Harms, R., Luck, F., Kraus, S., & Walsh, S. (2014). On the motivational drivers of gray entrepreneurship: An exploratory study. *Technological Forecasting and Social Change*, 89, 358–365.
- Hébert, R. F., & Link, A. N. (2006). The entrepreneur as innovator. *Journal of Technology Transfer*.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2013). *Entrepreneurship* (9th Editio). MacGraw-Hill.
- Honig, B. (1998). What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*.
- Horst, R. van der, Nijsen, A., & Gulhan, S. (2000). Regulatory policies and their impact on SME's in Europe: the case of administrative burdens. In *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (pp. 128–149). Blackwell Publishers Ltd.
- Hurst, E., & Lusardi, A. (2004). Liquidity constraints, household wealth, and entrepreneurship. *Journal of Political Economy*.
- Johannisson, B. (2000). Networking and Entrepreneurial Growth. In *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (pp. 368–386). Blackwell Publishers Ltd.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*.
- Karoly, L. A., & Zissimopoulos, J. (2004). Self-employment among older U.S. workers. *Monthly Labor Review*, 24–47.
- Kautonen, T., Down, S., & Minniti, M. (2014). Ageing and entrepreneurial preferences. *Small Business Economics*, 42(3), 579–594.
- Kautonen, T., Down, S., & South, L. (2008). Enterprise support for older entrepreneurs: The case of PRIME in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 14(2), 85–101.
- Kautonen, Teemu. (2013). Senior Entrepreneurship. *OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development*, 1–23.
- Kautonen, Teemu, Down, S., & Minniti, M. (2014). Ageing and entrepreneurial preferences. *Small Business Economics*, 42(3), 579–594.
- Kautonen, Teemu, Down, S., & South, L. (2008). Enterprise support for older entrepreneurs: the case

- of PRIME in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(2), 85–101.
- Kautonen, Teemu, Kibler, E., & Minniti, M. (2017). Late-career entrepreneurship, income and quality of life. *Journal of Business Venturing*, 32(3).
- Kautonen, Teemu, Luoto, S., & Tornikoski, E. T. (2010). Influence of work history on entrepreneurial intentions in “prime age” and “third age”: A preliminary study. *International Small Business Journal*, 28(6), 583–601.
- Kautonen, Teemu, Tornikoski, E. T., & Kibler, E. (2011). Entrepreneurial intentions in the third age: the impact of perceived age norms. *Small Business Economics*, 37(2), 219–234.
- Kautonen, Teemu, van Gelderen, M., & Tornikoski, E. T. (2013). Predicting entrepreneurial behaviour: A test of the theory of planned behaviour. *Applied Economics*, 45(6), 697–707.
- Kerr, G. (2019). A Portrait of the Older Entrepreneur: Factors Toward Transformation and Persistence. In *Handbook of Research on Elderly Entrepreneurship* (pp. 189–210). Springer.
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2018). Personality traits of entrepreneurs: A review of recent literature. In *Foundations and Trends in Entrepreneurship* (Vol. 14, Issue 3).
- Kibler, E., Wainwright, T., Kautonen, T., & Blackburn, R. (2015). Can Social Exclusion Against “Older Entrepreneurs” Be Managed? *Journal of Small Business Management*, 53.
- Kibler, E., Wainwright, T., Kautonen, T., & Blackburn, R. A. (2012). ( Work ) life after work ? : Older Entrepreneurship in London – Motivations and Barriers. In *Small Business Research Centre, Kingston University* (Issue January). Small Business Research Centre, Kingston University.
- Kim, G. S., & Cho, J. (2009). Entry dynamics of self-employment in South Korea. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(3), 303–323.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85.
- Kooij, D. T. A. M., Lange, A. H. de, Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197–225.
- Landström, H., & Sexton, D. L. (2000). Remaining issues and suggestions for further research. In *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (pp. 435–443). Blackwell Publishers Ltd.
- Lazear, E. P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*.
- Lévesque, M., & Minniti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 177–194.
- Lévesque, M., & Minniti, M. (2011). Age Matters: How Demographics Influence Aggregate Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 269–284.
- Lewis, K., & Walker, E. A. (2011). Self-employment: Policy panacea for an ageing population? *Small Enterprise Research*, 18(2), 143–151.

- Lewis, K. V., & Walker, E. A. (2013). Third age self-employment: A business assistance perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 399–419.
- Maâlaoui, A., & Razgallah, M. (2019). Introduction: Senior Entrepreneurship: From the Shadows to the Light. In *Handbook of Research on Elderly Entrepreneurship* (pp. 1–14).
- Makhbul, Z. M., & Hasun, F. M. (2011). Entrepreneurial Success : An Exploratory Study among Entrepreneurs. *International Business and Management*, 6(1), 116–125.
- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2010). *Análise de Dados com SPSS, Primeiros Passos* (3ª Edição). Escolar Editora.
- Mathison, S. (1988). Why Triangulate? *Educational Researcher*.
- Matos, C. S., & Amaral, M. (2019). Senior entrepreneurship: Global mapping of supporting initiatives and programmes. In *Handbook of Research on Entrepreneurship and Aging* (pp. 52–87).
- Matos, C. S., Amaral, M., & Baptista, R. (2018). Senior entrepreneurship: A selective review and a research agenda. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 14(5), 427–554.
- Mellahi, K., & Harris, L. C. (2016). Response Rates in Business and Management Research: An Overview of Current Practice and Suggestions for Future Direction. *British Journal of Management*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Minola, T., Criaco, G., & Obschonka, M. (2016). Age, culture, and self-employment motivation. *Small Business Economics*.
- Mueller, P. (2006). Entrepreneurship in the region: breeding ground for nascent entrepreneurs? *Small Business Economics*, 27, 41–58.
- OECD. (2013). *Entrepreneurship at a Glance 2013*.
- OECD. (2014). *Society at a Glance 2014: OECD Social Indicators*. OECD Publishing.
- Parker, S. C. (2009). The economics of entrepreneurship. In *The Economics of Entrepreneurship*.
- Parker, S. C. (2013). Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses? *Journal of Business Venturing*, 28, 652–666.
- Parker, S. C. (2018). The economics of entrepreneurship. In *The Economics of Entrepreneurship* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Partouche-Sebban, J., & Maâlaoui, A. (2019). Experience of Aging as an Opportunity for Entrepreneurship Among the Elderly. In *Handbook of Research on Elderly Entrepreneurship* (pp. 79–90). Springer.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Pedersen, M. J., & Nielsen, C. V. (2016). Improving Survey Response Rates in Online Panels: Effects of Low-Cost Incentives and Cost-Free Text Appeal Interventions. *Social Science Computer Review*.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS. In *6ª Edição (6ª Edição)*. Edições Sílabo.
- Piergiovanni, R., & Santarelli, E. (2006). What is the best policy for innovative entrepreneurship? In *Entrepreneurship, Growth, and Innovation: The Dynamics of Firms and Industries* (pp. 261–274). Springer.
- Pilkova, A., Holienka, M., & Rehak, J. (2014). Senior Entrepreneurship in the Perspective of European Entrepreneurial Environment. *Procedia Economics and Finance*.
- Pope, C., & Mays, N. (1995). Qualitative Research: Reaching The parts other methods cannot reach: An introduction to qualitative methods in health and health services research. *BMJ*.
- PORDATA. (2020a). Índice de Fecundidade Em Portugal.  
<https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+fecundidade+Índice+sintético+de+fecundidade+e+taxa+bruta+de+reprodução-416>
- PORDATA. (2020b). Índice de Envelhecimento Na Europa.  
<https://www.pordata.pt/Europa/Índice+de+envelhecimento-1609>
- PORDATA. (2020c). População Empregada: Total e Por Grupo Etário.  
<https://www.pordata.pt/Portugal/População+empregada+total+e+por+grupo+etário-31-20>
- PORDATA. (2020d). Caixa Geral de Aposentações: Média de Idades Dos Aposentados/Reformados à Data Da Aposentação.  
<https://www.pordata.pt/Portugal/Caixa+Geral+de+Aposentações+média+de+idades+dos+aposentados+reformados+à+data+da+aposentação-1085>
- PORDATA. (2020e). Média de Idades Dos Novos Pensionistas de Velhice e Invalidez Da Segurança Social.  
<https://www.pordata.pt/Portugal/Média+de+idades+dos+novos+pensionistas+de+velhice+e+invalidez+da+Segurança+Social+total+e+por+sexo-1121-9073>
- Rehak, J., Pilkova, A., Jancovicova, Z., & Holienka, M. (2017). Do Senior Entrepreneurs Differ From Youth Entrepreneurs? Evidences From Global Entrepreneurship Monitor. *Proceedings of the 5Th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (Imes 2017)*.
- Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689–701.
- Rietveld, C., Groenen, P., Koellinger, P., van der Loos, M., & Thurik, A. (2013). Living Forever: Entrepreneurial Overconfidence at Older Ages. *ERIM Report Series Research in Management*.
- Robustillo, S. A., Corsini, V., Marcu, M., Vasileva, K., & Marchetti, E. (2013). *EU Employment and Social Situation - Quarterly Review*. European Comission.  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KE-BH-13-0S2/EN/KE-BH-13-0S2-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KE-BH-13-0S2/EN/KE-BH-13-0S2-EN.PDF)

- Rogoff, E. G., & Carroll, D. M. (2009). *The second chance revolution: becoming your own boss after 50*. Rowhouse Publishing.
- Rosa, M. J. V. (2020). *Um tempo sem idades - Ensaio sobre o envelhecimento da população*. Tinta da China.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. SAGE Publications.
- Schumpeter, J. A. (1976). Capitalism, Socialism and Democracy. In *Modern Economic Classics-Evaluations Through Time*. Routledge.
- Schutjens, V. A. J. M., & Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*.
- Schwarz, A. M., Arias, O. S., Zviniene, A., Rudolph, H. P., Eckardt, S., Koettl, J., Immervoll, H., & Abels, M. (2014). The Inverting Pyramid: Pension Systems Facing Demographic Challenges in Europe and Central Asia. In *The Inverting Pyramid: Pension Systems Facing Demographic Challenges in Europe and Central Asia*. World Bank Group.
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(1), 42–57.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1992). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Singh, G., & DeNoble, A. (2003). Early Retirees As the Next Generation of Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 207–227.
- Special Eurobarometer 493: Discrimination in the EU*. (2019).
- Spinelli, S., & Adams, R. (2012). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (9th Editio). McGraw-Hill.
- Stel, A. Van, Carree, M., & Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics*.
- Sternberg, R. (2019). Are senior entrepreneurs less innovative than younger ones? In *Handbook of Research on Entrepreneurship and Aging*.
- Sternberg, Rolf. (2019). Are senior entrepreneurs less innovative than younger ones? In *Handbook of Research on Entrepreneurship and Aging* (pp. 110–142). Edward Elgar Publishing.
- Struffolino, E., & Zaccaria, D. (2016). *Early retirement in Italy in a life course perspective: do preferences matter?*
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). The past and future of mixed methods research: From data triangulation to mixed models designs. In *Handbook of mixed methods in social and behavioral*

- research (pp. 671–702). SAGE Publications, Inc.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2011). Mixed methods research: Contemporary issues in an emerging field. In *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp. 285–299). SAGE Publications, Inc.
- Teddlie, Charles, & Tashakkori, A. (2009a). Generating Questions in Mixed Methods Research. In *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences* (pp. 109–136). SAGE Publications, Inc.
- Teddlie, Charles, & Tashakkori, A. (2009b). Mixed Methods as the Third Research Community. In *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences* (pp. 3–18). SAGE Publications, Inc.
- Teddlie, Charles, & Tashakkori, A. (2009c). Mixed Methods Research Designs. In *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences* (pp. 137–167). SAGE Publications, Inc.
- Teddlie, Charles, & Tashakkori, A. (2009d). The Fundamentals of Mixed Methods Research. In *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences* (pp. 19–39). SAGE Publications, Inc.
- The PRIME Initiative. (2004). Towards a 50+ Enterprise Culture: a PRIME Report. *PRIME*, 1–22.
- United Nations. (2013). *World Population Ageing 2013*.
- Van Praag, C. M. (2003). Business Survival and Success of Young Small Business Owners. *Small Business Economics*, 21(1), 1–17.
- van Solinge, H. (2014). Who opts for self-employment after retirement? A longitudinal study in the Netherlands. *European Journal of Ageing*, 11(3), 261–272.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3, 119–138.
- Verheul, I., & van Stel, A. (2007). Entrepreneurial diversity and economic growth. *EIM, under the SCALES-Initiative (SCientific ANalysis of Entrepreneurship and SMEs)*, 1–29.
- Vesper, K. H., & Gumpert, D. E. (1979). New-venture ideas: do not overlook experience factor. *Harvard Business Review*.
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577–594.
- Weber, P., & Schaper, M. (2004). Understanding the Grey Entrepreneur. *Journal of Enterprising Culture*, 12(02), 147–164.
- Weber, P., & Schaper, M. (2003). Understanding the Grey Entrepreneur : A Review of the Literature. *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference, October*, 1–15.
- Zacher, H., Mensmann, M., & Gielnik, M. M. (2019). Ageing and entrepreneurship: a psychological

perspective. In *Handbook of Research on Entrepreneurship and Aging* (pp. 228–245). Edward Elgar Publishing.

Zappalà, S., Depolo, M., Fraccaroli, F., Guglielmi, D., & Sarchielli, G. (2008). Postponing job retirement? *Career Development International*.

Zhang, T. (2008). *Elderly Entrepreneurship in an Aging US Economy: It's Never Too Late (Series on Economic Development and Growth Vol. 2)*. World Scientific Publishing Company.

Zhou, H., & Wit, G. De. (2009). Determinants and dimensions of firm growth. *EIM, Zoetermeer, February*. <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200903.pdf>

Zissimopoulos, J. M., & Karoly, L. a. (2007). Transitions to self-employment at older ages: The role of wealth, health, health insurance and other factors. *Labour Economics, 14*(2), 269–295.

## **Anexo A – Detalhe do processo de tentativa de recolha de dados de empreendedores sénior em Portugal**

Apresentação dos detalhes acerca das tentativas de identificação e de obtenção de dados de contacto de empreendedores sénior em Portugal, de forma cronológica.

### **Outubro-Dezembro de 2014**

#### **i. Ministério das Finanças**

A primeira instituição contactada foi o Ministério das Finanças, enquanto entidade oficial que reúne as informações relativas às atividades comerciais individuais e empresariais em Portugal. O contacto inicial foi feito no ponto de atendimento deste Ministério em Coimbra, onde o pedido de acesso às informações de contacto de empreendedores foi recusado, sendo indicado que tal não seria possível a menos que fosse autorizado pela própria Ministra das Finanças, na altura a Dr<sup>a</sup>. Maria Luís Albuquerque. Posto isto, um e-mail foi preparado e enviado para o endereço de e-mail oficial da Sr<sup>a</sup>. Ministra, que não obteve qualquer resposta.

#### **ii. Ministério da Economia**

Enquanto aguardava resposta por parte do Ministério das Finanças, entrei em contacto com um antigo colega de MBA, Miguel Barbosa, então membro do Conselho de Administração da ANI - Agência Nacional de Inovação, e que anteriormente havia desempenhado as funções de Assessor da Secretaria de Estado para Empreendedorismo, Competitividade e Inovação, no Ministério da Economia. Após algumas trocas de informações via telefone e e-mail, ele garantiu de igual forma que a obtenção de contactos de empresas e dos seus acionistas seria praticamente impossível. No entanto, sugeriu contactar o coordenador do +E+I - Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação do Governo Português, João Fernandes, que também representava à altura o IAPMEI no BIS - Banco de Inovação Social da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

Como recurso adicional, consultei a minha rede pessoal de contactos do LinkedIn para tentar encontrar novas maneiras de chegar a uma entidade oficial, e cheguei ao contacto com José Carmo, um consultor do Ministério da Economia, a quem solicitei apoio para divulgar um inquérito *on-line* a empresários acima de 50 anos de idade, o qual não teve seguimento.

#### **iii. +E+I - Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação**

Seguindo o conselho de Miguel Barbosa, contactei João Fernandes, coordenador do Programa +E+I, primeiro enviando um e-mail com o objetivo do meu contacto e, alguns dias depois, através de contacto telefónico, durante o qual concluí que a obtenção de contactos de empresários seniores por esta via seria igualmente impossível.

Por sua vez, o meu interlocutor sugeriu conhecer um pouco melhor um projeto chamado United at Work, tratando-se de um programa de experimentação de inovação social do BIS, que visa promover

o empreendedorismo envolvendo equipas mistas de juniores e seniores na criação de novos empreendimentos. O contacto telefónico pessoal do coordenador desse projeto, Gustavo Freitas, foi-me facultado.

#### **iv. Projeto United at Work - BIS**

Foi então tentado o contacto telefónico por várias vezes com Gustavo Freitas, mas o sinal esteve sempre indisponível. Através do seu contacto nas redes sociais (nomeadamente via LinkedIn), foi-lhe enviada uma mensagem escrita, explicando a necessidade de agendar uma reunião, mas a resposta nunca chegou.

#### **v. Contactos com membros do Governo e do Parlamento**

Nesta fase, decidi aproveitar alguns dos meus contactos pessoais que foram sendo reunidos em anteriores atividades profissionais, nomeadamente um Secretário de Estado e um Deputado do Parlamento Português. As respostas foram unânimes: seria muito difícil ter acesso a uma base de dados oficial de empreendedores em Portugal, ou pelo menos usá-la para fins de investigação/investigação.

No entanto, um deles sugeriu-me contactar o Presidente do Conselho Empresarial do Centro (CEC), Eng. José Couto, e assim tentar obter contactos de empreendedores através de associações empresariais, uma opção que aliás havia sido debatida com a minha orientadora como uma opção igualmente viável para a prossecução dos objetivos do estudo.

#### **vi. CEC - Conselho Empresarial do Centro**

Assim, no final de outubro, foi enviado um e-mail ao Eng. José Couto, solicitando uma reunião. A resposta chegou rapidamente, referindo que o tema era de interesse para a instituição e que estavam expectantes em cooperar. Devido à agenda preenchida do meu correspondente, apenas consegui organizar um almoço profissional para algumas semanas depois. Nesta ocasião, os principais objetivos do estudo foram apresentados e o interesse manteve-se, tendo o Eng. Couto requisitado um documento resumido onde os objetivos do estudo pudessem ser apresentados a outras partes interessadas do CEC, que preparei e entreguei.

### **Janeiro-Abril de 2015**

#### **vii. Ministério da Economia**

O contacto que foi feito com José Carmo, mencionado anteriormente, só obteve resultados em janeiro, altura em que obtive feedback do próprio, que me sugeriu por sua vez contactar um docente do ISCTE e ex-diretor do Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia, Prof. João Leão. Após acordo de princípio por parte da minha orientadora que me forneceu os seus contactos, foi enviado um e-mail ao Prof., explicando os objetivos do estudo, que foi encaminhado novamente alguns dias depois devido à falta de resposta. Dada a contínua ausência de resposta, alguns dias depois efetuei

o contacto telefónico, no qual o Prof. João Leão sugeriu entrar em contacto com os diretores do referido Gabinete, uma vez que já não exercia funções de direção naquela entidade.

#### **viii. CEC - Conselho Empresarial do Centro**

Desde fevereiro de 2015, a maioria dos meus contactos seria então focada nesta instituição, já que o seu presidente, Eng. José Couto, me dava periodicamente retorno do interesse em colaborar, não apenas no respeitante ao presente trabalho de investigação, mas também no desenvolvimento de um projeto a implementar na região Centro envolvendo a promoção do empreendedorismo sénior.

Desta forma, no final daquele mês, foi realizada uma reunião formal na sede do CEC com o presidente e dois outros membros da Direção do CEC, onde mais uma vez ficou claro o interesse por este assunto. O grupo de executivos pediu-me nessa altura para desenvolver um esboço de uma proposta de estrutura regional cooperativa com vista à melhoria do ambiente de negócios para os empreendedores sénior. A ideia tinha por detrás a intenção de preparação de uma candidatura para um projeto financiado através da iniciativa COSME, que é o programa da União Europeia (UE) para a Competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PME), que tem uma linha específica de apoio financeiro ao empreendedorismo a um nível regional para grupos específicos, entre os quais os idosos. Preparei este documento e enviei-o em março.

O objetivo de candidatar um projeto nesta área a financiamento da UE seria por uma lado apoiar financeiramente a aplicação real deste projeto na Região Centro, de interesse económico e político relevante para os envolvidos, e ao mesmo tempo contribuir financeiramente para o desenvolvimento de investigação nesta área.

Depois disso, falei com o Eng. José Couto por telefone por diversas ocasiões, quando me disse que estava a tentar reunir um consórcio de entidades para apresentar uma candidatura ao referido programa de financiamento. No entanto, o montante de investimento necessário revelou-se muito alto, e nenhum acordo acabou por ser alcançado com outras entidades.

Tivemos uma nova reunião marcada para maio, quando um parente próximo do presidente da CEC faleceu e esta teve que ser reprogramada.

No final de novembro de 2015, após várias tentativas e reuniões, recebi finalmente a aprovação do CEC para aceder a uma base de dados de empresas da Região Centro de Portugal com um número considerável de entradas. Este banco de dados tinha mais de 100.000 contactos e outras informações de empresas, contendo cerca de 20.000 endereços de e-mail dos seus CEOs ou gerentes.



## Anexo B – Composição do questionário *on-line*

ISCTE Instituto Universitário de Lisboa

1. É atualmente sócio(a) de alguma empresa?

Sim

Não

Progresso

0% 100%

>>

Figura B.29 - Página 1 do questionário

ISCTE Instituto Universitário de Lisboa

2. Qual a sua idade?

50-59 anos

60-69 anos

70-79 anos

mais de 80 anos

3. Sexo:

Masculino

Feminino

4. Quais as suas habilitações académicas?

menos de 4 anos de escolaridade

4º ano

6º ano

9º ano

12º ano

bacharelato

licenciatura

pós-graduação

mestrado

doutoramento

5. Qual a sua área de formação?

agricultura

artes e humanidades

ciências e tecnologia

ciências sociais, gestão

direito

educação

engenharia

saúde

serviços

outra.

Progresso

0% 100%

<< >>

Figura B.30 - Página 2 do questionário

6. Em que ano deu início, formalmente, à sua mais recente empresa?

Ano

7. Para além desta, já tinha sido sócio de alguma outra empresa no passado?

- Sim
- Não

8. Em que distrito está sediada a sua mais recente empresa?

- Aveiro
- Castelo Branco
- Coimbra
- Guarda
- Leiria
- Santarém
- Viseu
- outro:

9. Qual o tipo de atividade da sua mais recente empresa:

- Indústria
- Agricultura
- Comércio
- Serviços
- Construção
- Alojamento, restauração e similares
- Outro:

10. Detém atualmente participações de capital em mais do que uma empresa?

- Sim
- Não

Progresso  
0%  100%

<< >>

Figura B.31 - Página 3 do questionário

11. Qual foi o lucro obtido pela sua mais recente empresa no ano fiscal de 2013?

- a empresa ainda não existia
- a empresa não obteve lucro
- o lucro foi menor do que 1.000€
- o lucro foi entre 1.000€ e 10.000€
- o lucro foi entre 10.000€ e 100.000€
- o lucro foi mais do que 100.000€

12. Qual foi o lucro obtido pela sua mais recente empresa no ano fiscal de 2015?

- a empresa ainda não existia
- a empresa não obteve lucro
- o lucro foi menor do que 1.000€
- o lucro foi entre 1.000€ e 10.000€
- o lucro foi entre 10.000€ e 100.000€
- o lucro foi mais do que 100.000€

13. No ano fiscal de 2013, qual foi o valor das vendas desta empresa? (coloque 0 se em 2013 a empresa ainda não existia)

em €, aproximadamente

14. No ano fiscal de 2015, qual foi o valor das vendas desta empresa? (coloque 0 se em 2015 a empresa ainda não existia)

em €, aproximadamente

15. Para além dos sócios, quantos colaboradores (em número de contratados, excluindo prestadores de serviços) tinha esta empresa em dezembro de...

2013	<input type="text"/>
2015	<input type="text"/>

16. Se esta empresa se pudesse vir a desenvolver de acordo com as suas expectativas, qual seria o número de colaboradores em 2019?

- os mesmos que em 2016
- menos que em 2016
- mais que em 2016

Figura B.32 - Página 4 do questionário (parte 1)

17. Esta empresa tem uma parte das vendas em mercados externos a Portugal?

- Sim
- Não

18. Se respondeu sim, quais são esses mercados?

- Europa
- África
- Ásia
- América do Norte
- América do Sul/Central
- Oceânia

19. Se respondeu 'Sim' no ponto 17, qual é atualmente a percentagem das vendas desta empresa para mercados externos?

- menos de 10%
- entre 10% e 50%
- mais de 50%

0% Progresso 100%

<< >>

Figura B.33 - Página 4 do questionário (parte 2)

20. Como classifica a importância que os seguintes aspetos tiveram na criação da sua mais recente iniciativa empresarial?

(1 = nada importante; 7 = extremamente importante)

	1	2	3	4	5	6	7
- o facto de me sentir insatisfeito(a) com a minha anterior função profissional	<input type="radio"/>						
- a vontade de lançar um projeto próprio	<input type="radio"/>						
- a necessidade de aumentar rendimentos	<input type="radio"/>						
- a vontade de mudar de estilo de vida	<input type="radio"/>						
- a necessidade de manter/não perder o meu papel na sociedade	<input type="radio"/>						
- o desejo de deixar um contributo à sociedade	<input type="radio"/>						
- ser reconhecido(a) na comunidade	<input type="radio"/>						
- tirar partido da minha rede de contactos pessoal	<input type="radio"/>						
- a necessidade de ter uma ocupação	<input type="radio"/>						
- o facto de terem surgido alterações inesperadas no meu agregado familiar (ex. casamento, divórcio, nascimento ou morte de um familiar)	<input type="radio"/>						
- o facto de se terem reunido circunstâncias favoráveis de mercado	<input type="radio"/>						
- a oportunidade de iniciar um projeto com familiares ou amigos	<input type="radio"/>						
- a necessidade de ter um novo projeto profissional por razões de uma interrupção profissional forçada (ex: reforma, despedimento, outra)	<input type="radio"/>						

Progresso 0% 100%



Figura B.34 - Página 5 do questionário

21. Para a criação e desenvolvimento da empresa, considero que:

(1 = nada importante(s); 7 = extremamente importante(s))

	1	2	3	4	5	6	7
- a rede de contactos resultante da minha anterior função profissional foi...	<input type="radio"/>						
- as ligações familiares foram...	<input type="radio"/>						
- as ligações pessoais (amigos, conhecidos) foram...	<input type="radio"/>						
- as ligações provenientes de associações empresariais foram...	<input type="radio"/>						
- os contactos com entidades públicas ao nível local e da região (câmara municipal, outras entidades), foram...	<input type="radio"/>						
- o conhecimento e contacto com outros empreendedores, foi...	<input type="radio"/>						
- as redes sociais (ex: LinkedIn, Facebook) foram...	<input type="radio"/>						

22. Como classifica a importância que o acesso ao financiamento teve na criação e desenvolvimento desta empresa? (1 = nada importante; 7 = extremamente importante)

<input type="radio"/>						
1	2	3	4	5	6	7

23. A que tipo de fontes de financiamento recorreu para a criação e desenvolvimento da empresa?

- Financiamento próprio (sócios)
- Banca
- Amigos/familiares
- Capital de risco
- Business angels
- Crowdfunding

24. Como classifica a facilidade que teve em obter capital inicial para o arranque da empresa?

(1 = quase impossível; 7 = extremamente fácil)

	não usei	1	2	3	4	5	6	7
Capital próprio (ex: fundos próprios, poupanças, outros rendimentos)	<input type="radio"/>							
Capital alheio (ex: banca, empréstimos, capital de risco)	<input type="radio"/>							



Figura B.35 - Página 6 do questionário

25. Qual a importância que as seguintes infraestruturas tiveram no processo de criação e desenvolvimento da sua empresa?

(1 = nada importante(s); 7 = extremamente importante(s))

	1	2	3	4	5	6	7
Incubadora de empresas	<input type="radio"/>						
Parque industrial	<input type="radio"/>						
Espaços físicos próprios	<input type="radio"/>						
Espaços físicos disponíveis para arrendamento ou aquisição	<input type="radio"/>						
Acessibilidades (viária, aérea, ferroviária, marítima)	<input type="radio"/>						
Redes de dados (internet, telefone)	<input type="radio"/>						

26. Qual a importância que os seguintes serviços de apoio tiveram no processo de criação e desenvolvimento da sua empresa?

(1 = nada importante(s); 7 = extremamente importante(s))

	1	2	3	4	5	6	7
Acesso a informação sobre a área de negócio da empresa (ex: congressos, eventos, formação, literatura)	<input type="radio"/>						
Serviços de apoio para o desenvolvimento de uma rede de contactos	<input type="radio"/>						
Consultoria financeira ou de gestão (ex: contabilista, gestor bancário)	<input type="radio"/>						
Consultoria legal (ex: serviços jurídicos)	<input type="radio"/>						
Apoio no desenvolvimento técnico/tecnológico do negócio	<input type="radio"/>						
Acesso a um programa de mentoria	<input type="radio"/>						

27. Qual a importância que as seguintes políticas tiveram na criação e desenvolvimento da sua empresa?

(1 = nada importante(s); 7 = extremamente importante(s))

	1	2	3	4	5	6	7
Políticas fiscais	<input type="radio"/>						
Desenvolvimento de uma cultura empreendedora	<input type="radio"/>						
Apoio administrativo à constituição da empresa (ex: balcão do empreendedor)	<input type="radio"/>						
Apoio administrativo à operação da empresa	<input type="radio"/>						
Apoio ao desenvolvimento de competências (formação) na área específica ou de gestão do negócio	<input type="radio"/>						

Progresso  0%  100%



Figura B.36 - Página 7 do questionário

28. Quantas pessoas individuais compõem a sociedade?

nenhuma     1     2     3     4 ou mais

29. Quantas pessoas coletivas compõem a sociedade?

nenhuma     1     2     3     4 ou mais

30. Relativamente à sua experiência profissional:

quantos anos de experiência tem como empregado por conta de outrem?

quantos anos de experiência tem como empresário(a)?

quantos anos de experiência tem na área de negócio da sua mais recente empresa?

quantos anos de experiência tem na área de gestão?

31. Neste momento, é empresário(a) a tempo inteiro ou a tempo parcial?

a tempo inteiro

a tempo parcial

0% Progresso 100%

<< >>

Figura B.37 - Página 9 do questionário

ISCTE Instituto Universitário de Lisboa

32. Deseja receber informações sobre os resultados deste inquérito?

Não

Sim, para o email:

0% Progresso 100%

<< >>

Figura B.38 - Página 10 do questionário



**Anexo C – Entrevistas semi-estruturadas: Enquadramento ao(à) entrevistado(a) e Guião de Entrevista**

CONSENTIMENTO INFORMADO

Estamos a solicitar a sua participação num estudo sobre empreendedorismo sénior, sendo este considerado quando uma empresa é fundada após os 50 anos de idade de um ou mais dos seus fundadores. Este estudo tem como objetivo perceber quais as variáveis de contexto que têm mais impacto no sucesso destas empresas.

Para tal, solicitamos a sua participação numa entrevista acerca do seu percurso empreendedor, mais concretamente no que diz respeito ao que o(a) levou a criar uma empresa numa fase mais avançada da vida, e o que mais influencia no sucesso da mesma.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista a qualquer momento.

Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer altura se assim o desejar.

Tudo o que disser será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados.

Gostaríamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura do Investigador

Assinatura do participante

---

---

### Objetivos gerais

Recolher informação acerca do fenómeno de empreendedorismo após os 50 anos de idade, especificamente no que diz respeito à influência de determinadas variáveis de contexto no sucesso das empresas criadas numa fase mais avançada da vida.

### Questão de Investigação

Segundo a perspetiva de empreendedores acima dos 50 anos da região Centro de Portugal, quais foram as variáveis de contexto - em particular as motivações, o networking, o financiamento, as infraestruturas, os serviços de apoio e as políticas - que mais contribuíram para o sucesso destes empreendimentos, e de que modo?

## GUIÃO DE ENTREVISTA

### Bloco 1 - Identificação do Entrevistado (preenchimento prévio, caso exista informação)

**Objetivos específicos:** Conhecer um pouco da história do(a) entrevistado(a), recolhendo informação que apoie o direcionamento da entrevista em questões a jusante.

Nome	
Idade	
Género	__ M __ F
Telefone	
E-mail	
Nome Facebook/LinkedIn	
Habilitações académicas	
Área de formação	
Breve percurso pessoal e profissional	
Idade com que fundou a mais recente empresa	
Já tinha fundado outras empresas no passado?	

Tem participações noutras empresas?	
Está dedicado a tempo inteiro à empresa?	

### Bloco 2 – Caracterização da empresa e sua atividade

Objetivos específicos	Questões Gerais	Questões Específicas
1. Conhecer alguns dados gerais de enquadramento acerca da empresa que o(a) entrevistado(a) criou mais recentemente (caso tenha criado mais do que uma).	Pode-nos indicar alguns dados gerais sobre a sua (mais recente) empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a morada da sede – concelho e distrito da região Centro</li> <li>• Descreva-nos brevemente a atividade da empresa</li> </ul>
2. Perceber qual a evolução da empresa em termos de crescimento, como proxy do sucesso.	A empresa tem registado crescimento nos últimos 3 anos?	<p>Indique-nos o crescimento aproximado da empresa em % em termos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas</li> <li>• Lucro</li> <li>• Número de funcionários</li> </ul>
3. Analisar o perfil exportador da empresa, e a visão do(a) empreendedor(a) sénior	Realiza vendas ao estrangeiro?	<p>Vende para que mercados externos?</p> <p>Como tem vindo a evoluir a percentagem de vendas ao exterior? Como antevê a evolução do peso destas vendas na empresa?</p>
4. Perceber qual a expectativa face ao crescimento da empresa.	Qual a sua expectativa acerca do crescimento da empresa?	De acordo com a situação atual, como idealiza a evolução da empresa nos próximos anos, em termos de expansão/crescimento, no que diz respeito a vendas/lucro/colaboradores?

<p>5. Analisar a constituição da sociedade, enquanto construção dinâmica determinante para a atividade e evolução de uma empresa.</p>	<p>Quantos sócios tem esta sociedade?</p>	<p>Explique-nos um pouco a história da constituição da sociedade.</p>
---	---	---

### Bloco 3 – Motivações

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Questões Gerais</b>	<b>Questões Específicas</b>
1. Conhecer em detalhe as motivações por detrás da criação de uma empresa após os 50 anos de idade, e a sua importância relativa.	Que tipo de motivações considera que estiveram por detrás da sua iniciativa de criar esta empresa?	Estão relacionadas com: <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidade social?</li><li>• Uma nova vida?</li><li>• Satisfação pessoal?</li><li>• Desejo de criação?</li><li>• Outras?</li></ul> Se várias, quais as que, na sua opinião, foram mais relevantes para o sucesso da empresa/projeto?

#### Bloco 4 – Fatores de contexto

Objetivos específicos	Questões Gerais	Questões Específicas
<p>1. Perceber a importância (ou sua ausência) de outros fatores de contexto no desempenho das empresas criadas a partir dos 50 anos de idade dos seus fundadores.</p>	<p>Qual o papel que as redes de contactos tiveram na formação e evolução da empresa?</p>	<p>Nomeadamente no que diz respeito a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede pessoais</li> <li>• Rede de contactos profissional</li> <li>• Contactos com outros empreendedores</li> <li>• Redes institucionais – com baixa relevância no inquérito</li> </ul>
	<p>Que importância atribui ao acesso ao financiamento no desempenho da empresa?</p>	<p>Foi fácil angariar capital? Próprio ou alheio?</p>
	<p>Tirou partido de alguma infraestrutura de apoio para a criação da empresa?</p>	<p>Alguns exemplos de infraestruturas de apoio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incubadora</li> <li>• Parque Industrial</li> <li>• Espaços físicos próprios ou de outrem</li> <li>• Acessibilidades</li> <li>• Redes de dados</li> <li>• Outras?</li> </ul> <p>Quais as infraestruturas que a seu ver são mais relevantes e porquê?</p>
	<p>Tirou partido de algum serviço de apoio para a criação da empresa?</p>	<p>Alguns exemplos de serviços de apoio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a informação</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de rede de contactos</li> <li>• Consultoria</li> <li>• Apoio técnico</li> <li>• Mentoria</li> </ul> <p>Quais os serviços que a seu ver são mais relevantes e porquê?</p>
	Qual a sua opinião acerca das políticas de apoio ao empreendedorismo sénior?	<p>Nomeadamente no que diz respeito a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas fiscais</li> <li>• Cultura empreendedora</li> <li>• Apoio administrativo e burocrático tanto na formação como na operação da empresa</li> <li>• Formação</li> </ul> <p>Quais as políticas que a seu ver são mais relevantes e porquê?</p>

### Bloco 5 – Experiência passada

Objetivos específicos	Questões Gerais	Questões Específicas
1. Perceber de que forma a experiência passada contribui para a criação e evolução de uma nova empresa a partir dos 50 anos de idade.	Que componentes da sua experiência profissional passada considera terem sido mais relevantes para a criação e desenvolvimento da sua empresa?	<p>Ter sido empregado por conta de outrem e/ou empreendedor no passado contribuiu de que forma para a criação desta empresa?</p> <p>Qual a influência que, a seu ver, a experiência na área de negócio ou na de gestão tem</p>

		ao empreender numa fase mais avançada da vida?
--	--	--

### Notas finais

Conhece outros empreendedores que tenham criado empresas com mais de 50 anos, na região Centro?

Se sim, indique-nos por favor:

Nome	Empresa	Sede da empresa (concelho)	Contactos (telefone/e-mail)

### Sugestões

Deixe-nos sugestões para o desenvolvimento de um contexto mais favorável ao empreendedorismo sénior:

--



**Anexo D – Análise aos resultados das entrevistas: mostra da ferramenta utilizada para organização da informação recolhida, com alguns excertos de cada entrevistado.**

<b>Entrevistado #</b>	<b>Nota #</b>	<b>Transcrição</b>	<b>Código</b>	<b>Categoria 1 (mais genérico)</b>	<b>Categoria 2 (mais específico)</b>
1	1	licenciado em Economia pela Universidade Católica, e depois tirei uma Pós-Graduação, mas já com 40 e tal anos, na Universidade Nova em Finanças	VALF	Importância da aprendizagem constante	
1	2	tive uma passagem pelo Fontaine Bleu, com um programa que o banco onde eu trabalhei muitos anos tinha para alguns de nós.	ORG	Desempenho de funções de liderança e responsabilidade em grandes organizações	Reconhecimento interno, na anterior função profissional
2	282	Mas depois também pensamos "no que é que eu me meti? (risos) Para que é que eu vim fazer isto agora?	RISC	Noção do risco	
2	283	Mas, por outro lado, mantém-nos ativos, mantém-nos bem connosco próprios e acho que isso é fundamental.	SAT	Satisfação pessoal	
3	367	São contactos na medida em que são colegas meus, porque são professores universitários como eu , e quando preciso de algum conhecimento que eu não tenho, vou bater à porta, vou ver quem é que sabe, e vou bater à porta dessa pessoa e apresento-me – sou professor universitário .	RED	Rede de contactos profissional	Rede de contactos institucional
3	368	Desse ponto de vista, são contactos, desse ponto de vista, transporto comigo o meu passado, não é?	IMPCH	Importância do capital humano, e da experiência na gestão de relacionamentos	
4	545	E para mim, foi muito importante depois também ter uma empresa familiar, onde todos participam. Eu tenho quatro filhos, todos sempre participaram nas vindimas...	EMP	Empresa familiar	
4	547	Para mim não teria prazer. (risos) Para mim, é a paixão que eu meto no produto.	DCR	Desejo de criação	Paixão!
5	572	Porque eu, no fundo... Eu não tinha criado nada meu, quer dizer...	REC	Reconhecimento	
5	573	Estava em processos que não eram meus, podia-lhes dar um cunho pessoal, mas nunca era um projeto, um processo meu, quer dizer...	REC	Reconhecimento	

Entre- vistado #	Nota #	Transcrição	Código	Categoria 1 (mais genérico)	Categoria 2 (mais específico)
6	700	A minha intenção é de facto manter-me ocupado,	OCUP	Necessidade de ter uma ocupação	
	701	de uma forma saudável, mantendo a ligação e o contacto com pessoas amigas, com quem trabalhei muitos anos, com quem me relacionei muitos anos. E portanto, esse aspeto do relacionamento, de me manter ocupado, é a questão principal.	PAP	Necessidade de manter/não perder papel ativo na sociedade	
7	805	Se já tinha... Não tive inicialmente porque fui para uma empresa que já funcionava, mas depois tenho a vontade enorme de quando sair de criar uma empresa ,	AUT	Vontade de ter um projeto próprio	
7	806	Não tive inicialmente porque fui para uma empresa que já funcionava, mas depois tenho a vontade enorme de quando sair de criar uma empresa , porque eu acredito muito em mim, e achei que independentemente do ramo que eu iria ter sucesso .	REC	Autoconfiança	
8	1148	Estava a pensar que se eu estivesse num outro emprego, por melhor que eu executasse as minhas tarefas, eu não teria nunca as alternativas que eu encontro para resolver um problema aqui , o sentido crítico que tenho sobre as coisas que correm mal e que eu corrijo imediatamente .	AUT	Desejo de autonomia	
8	1149	Se eu estivesse a fazer outra coisa com a qual não me identificasse tanto, eu não era tao proactiva.	SAT	Satisfação pessoal	
9	1228	Claro que queria voltar a trabalhar na área, mas não era propriamente uma coisa que, pronto, não estava bem ainda na minha cabeça o que é que eu iria fazer, como, onde, com quem, nada.	OCUP	Necessidade de ter uma ocupação	
9	1229	Queria vir embora, ponto final!	INS	Insatisfação com anterior função profissional	Desajuste organizacional
10	1438	Nós não fazemos os aditivos e vendemos, não é só isso, é muito mais do que isso. Desenhamos as misturas, e depois desenhamos a fórmula final da ração.	DCR	Desejo de criação	
10	1439	Portanto, é um negócio triangular, digamos assim: fábrica de ração, nós e o produtor final.	RS	Responsabilidade social	Importância das parcerias