

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Problemas enfrentados pelos empreendedores na criação e desenvolvimento das empresas**

João Pedro Pais Saraiva

Mestrado em Gestão

Orientador: Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Professor Auxiliar

ISCTE Business School

Maio, 2021

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## **Problemas enfrentados pelos empreendedores na criação e desenvolvimento das empresas**

João Pedro Pais Saraiva

Mestrado em Gestão

Orientador: Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Professor Auxiliar

ISCTE Business School

Maio, 2021







## **Agradecimentos**

Ao concluir esta etapa tão importante no meu percurso acadêmico, não posso agradecer primeiro a outra pessoa que não seja o meu orientador Renato Lopes da Costa, que sempre me ajudou e me motivou, mesmo nos momentos de maior dificuldade e descrença da minha parte. Mesmo com muitos alunos sob a sua orientação, acreditou sempre no meu potencial e nunca me deixou desmotivar.

Não posso também deixar de agradecer a todos os 21 empreendedores e às suas respectivas organizações que contribuíram de forma direta para a realização da minha tese de mestrado. Sem eles, este trabalho não seria possível e, por esse mesmo motivo, o meu muito obrigado a cada um deles.

Quero também agradecer aos meus pais e irmãos, são eles a minha principal fonte de inspiração. Acreditam sempre em mim e no meu potencial, fazendo-me sempre acreditar que posso atingir tudo o que predisponho a realizar. São eles a minha principal motivação.

Por último, mas não menos importantes, quero agradecer a todos os meus colegas e amigos que compartilharam comigo este percurso, ou que de alguma forma estiveram presentes nesta fase da minha vida acadêmica. São uma parte essencial do meu sucesso. Um especial obrigado ao Gonçalo e à Mariana que acompanharam de perto grande parte da realização deste trabalho. Foram uma ajuda importante e uma companhia decisiva ao longo de todo este processo.



## **Resumo**

A realidade do mundo empresarial é extremamente complexa, dependendo dos mais variados fatores. Esta dissertação procura perceber como esses mesmos fatores funcionam e de que forma se encontram as organizações. Para isso, existe uma constante análise aos 3 grandes pilares desta dissertação: empreendedorismo, estratégia e marketing. A criação e o desenvolvimento das organizações dependem da atitude empreendedora. Por isso mesmo, analisou-se o perfil empreendedor.

No entanto, apesar de ser importante perceber a área do empreendedorismo, o mundo empresarial é muito mais complexo que isso, existem muitas mais áreas que merecem ser analisadas. Para tornar o estudo mais completo, foram analisadas também a parte estratégica e a parte do marketing, de forma a ter uma visão mais holística, para atingir o objetivo de perceber verdadeiramente os problemas enfrentados pelos empreendedores na criação e desenvolvimento das suas empresas.

A recolha de informação foi feita através de entrevistas. Esta é uma forma bastante direta de abordar os empreendedores. A possibilidade de respostas abertas permitiu que os mesmos falassem abertamente sobre cada assunto, o que possibilitou que o leque de respostas fosse muito vasto e abordassem o mais variado tipo de problemas que enfrentaram, que foi sempre o grande objetivo desta dissertação. Verificaram-se as características dos empreendedores já presentes na literatura. No entanto, constatou-se que uma parte significativa inicia os seus projetos sem uma visão estratégica para o longo prazo, ou sem recorrer a qualquer análise prévia, o que pode condicionar o sucesso das empresas.

**Palavras chave:** Empreendedorismo, estratégia e marketing.

### **Classificação JEL:**

- M – Administração de empresas e economia empresarial, marketing e contabilidade;
- M31 – Marketing;

## **Abstract**

The reality of the business world is extremely complex, depending on the most varied factors. This dissertation seeks to understand how these factors work and how is the reality of the organizations nowadays. There is a constant analysis of the 3 main pillars of this dissertation: entrepreneurship, strategy and marketing. The creation and development of the organizations depends on an entrepreneurial attitude. For this reason, a vast analysis was made on the profile of the entrepreneur.

Although it is important to understand the entrepreneurship, the business world is much more complex, there are many more areas that deserve to be analyzed. To make the study more complete, the strategy and the marketing part were also analyzed, in order to have a more holistic vision, so as to achieve the objective of truly realizing the problems faced by entrepreneurs in the creation and development of their companies.

The collection of information was done through interviews. This is a very straightforward way of approaching entrepreneurs. The possibility of open responses allowed entrepreneurs to speak openly about each topic, making it possible for the range of responses to be very wide and to address the most varied type of problems they faced, which was always the great objective of this dissertation. The characteristics of the entrepreneurs already present in the literature were verified. However, it was found that a significant part starts their projects without a strategic vision for the long term, which can condition the success of companies.

**Keywords:** Entrepreneurship, strategy and marketing.

### **JEL classification:**

- M – Business administration and business economics, marketing and accounting;
- M31 – Marketing;



## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
Índice de ilustrações .....	viii
<b>Capítulo 1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1. Enquadramento .....	1
1.2. Tema e problema da investigação .....	2
1.3. Objetivos .....	3
1.4. Estrutura da tese .....	4
<b>Capítulo 1. Revisão de literatura</b> .....	<b>6</b>
1.1. Estratégia empresarial .....	6
1.1.1. O conceito de estratégia empresarial .....	6
1.1.2. Do posicionamento ao movimento .....	9
1.1.3. Vantagem competitiva a partir da VBR (Visão baseada em recursos) .....	11
1.2. Empreendedorismo .....	14
1.2.1. Conceito de empreendedorismo .....	14
1.2.2. Perfil do empreendedor .....	16
1.2.3. Mitos sobre o perfil empreendedor .....	22
1.3. Marketing .....	24
1.3.1. Introdução ao conceito .....	24
1.3.2. Segmentação .....	26
1.3.3. <i>Targeting</i> .....	27
1.3.4. Posicionamento .....	29
<b>Capítulo 2. Abordagem Teórica</b> .....	<b>36</b>
<b>Capítulo 3. Metodologia</b> .....	<b>38</b>
3.1. O modelo de investigação .....	38
<b>Capítulo 4. Apresentação e discussão de resultados</b> .....	<b>46</b>
4.1. Empreendedorismo .....	46
4.2. Estratégia .....	57
4.3. Marketing .....	63
<b>Capítulo 5. Conclusão</b> .....	<b>70</b>
5.1. Conclusões finais .....	70
5.2. Implicações para a gestão e para o mundo académico .....	71
5.3. Experiência adquirida .....	72

<b>5.4. Limitações do estudo .....</b>	<b>73</b>
<b>5.5. Recomendações para investigações futuras .....</b>	<b>73</b>
<b>Capítulo 6. Bibliografia.....</b>	<b>75</b>

## Índice de ilustrações

Figura 1- Matriz de Ansoff .....	6
Figura 2- Modelo das 5 forças competitivas de Michael Porter .....	8
Figura 3- Do posicionamento ao movimento.....	10
Figura 4- Questões necessárias para a realização de uma análise do modelo VRIO .....	12
Figura 5- Modelo emergente de empreendedorismo.....	15
Figura 6- Análise SWOT .....	30
Figura 7- Os 4 P's do marketing mix.....	31
Figura 8- Ciclo de vida do produto.....	32
Figura 9- Desenho do modelo de investigação .....	41
Figura 10- Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa .....	42
Figura 11- Modelo de análise que relaciona os objetivos do estudo com as questões de pesquisa e com a revisão de literatura .....	45
Figura 12- Experiência.....	46
Figura 13- Desejo de poder.....	48
Figura 14- Controlo próprio.....	50
Figura 15- Sucesso pessoal VS Delegação de tarefas.....	52
Figura 16- Segurança no emprego VS Correr riscos .....	55
Figura 17- Posicionamento VS Movimento.....	57
Figura 18- Visão estratégica dos empreendedores .....	60
Figura 19- Plano de marketing.....	64
Figura 20- Marketing mix .....	66

## Capítulo 1. Introdução

### 1.1. Enquadramento

A ideia de abordar este tema surgiu ao observar a realidade encontrada em Portugal, no que ao empreendedorismo diz respeito. Um estudo sobre o empreendedorismo na União Europeia em 2012 revela que Portugal era o país com maior número de pessoas que ponderou iniciar um negócio, mas acabou por desistir, com cerca de 34% dos respondentes (Daniel *et al.*, 2015). Este dado é, desde logo, um indicador de que os portugueses têm de facto um espírito empreendedor, mas algo os está a impedir de iniciarem os seus negócios. Reforçando esta ideia, (Calado, 2019) cita um estudo realizado pelo grupo alemão Metro que revela que 91% dos empreendedores portugueses voltariam a empreender, apesar de 39% revelar ter algum receio da instabilidade de receitas e 45% considerarem ainda que o nível de impostos no país é “muito penoso”.

Um artigo publicado no jornal online *Link to Leaders* (2018) analisa um estudo levado a cabo pela *Amway* que analisou 50 mil pessoas de 44 países diferentes e que encontrou as maiores barreiras colocadas aos empreendedores portugueses: impostos e situação económica do país. Apenas 16% dos empreendedores portugueses afirmou ter facilidade em gerir esta variável, enquanto somente 15% disse que a situação económica do país é favorável ao empreendedorismo. Apesar destes dados tão negativos, 56% dos portugueses olha para o empreendedorismo como uma boa oportunidade de carreira, superando a média da União Europeia que se encontra nos 41%.

Olhando para este problema de outra perspetiva, as *start-ups* nacionais criaram ainda 18% dos novos empregos entre 2007 e 2014, sendo que estes valores sobem para 46% se acrescentarmos empresas até aos 5 anos de idade. O problema é que apenas dois terços das empresas criadas sobrevivem ao primeiro ano de atividade, pouco mais de metade (53%) ultrapassam os 3 anos de atividade e apenas 42% consegue atingir a idade adulta (5 anos de atividade). Quando prolongamos a linha temporal para 8 anos, é possível perceber que apenas um terço das empresas continua em atividade (Militão, 2018).

Este é um tema que merece cada vez mais destaque no panorama nacional e parece ser uma área com um potencial tremendo que, embora reconhecido, ainda não está a ser aproveitado na sua plenitude. Assim sendo, é do interesse de todos que se fale e se estude cada vez mais sobre o tema.

## **1.2.Tema e problema da investigação**

O tema “Problemas enfrentados pelos empreendedores na criação e desenvolvimento das empresas” visa, essencialmente, perceber a realidade dos empreendedores e os problemas reais que estes enfrentam nas suas organizações. Sabendo que, atualmente, muitos dos empreendedores chegam a esses “cargos” sem qualquer formação em gestão, esta dissertação procura comparar os conceitos de gestão presentes na literatura com a realidade do que se passa no dia a dia das empresas, principalmente de menor dimensão. Já se sabe que a literatura tem o mais variado tipo de conceitos e modelos para facilitar a gestão das organizações e prevenir o insucesso das mesmas, no entanto, ora por falta de conhecimento, ora pela falsa sensação de que esses conceitos só se aplicam para as grandes empresas, a realidade é que muitos empreendedores não fazem uso desses modelos.

Este tema surge então para combater uma necessidade bastante atual que é a luta contra o insucesso empresarial. Se existe um leque tão vasto de conceitos e modelos estratégicos de apoio à gestão na literatura, é essencial que os mesmos sejam aplicados na generalidade das empresas, de qualquer dimensão ou área de negócio. Dito isto, esta dissertação não tem como objetivo verificar se todas as empresas são estruturadas e hierarquizadas como uma multinacional (com departamento de marketing, departamento de recursos humanos, departamento financeiro, etc), mas sim perceber se os empreendedores compreendem e têm uma preocupação real com todas essas áreas do negócio e se têm essa visão holística e atual da organização.

Também a própria dissertação vai estar estruturada de acordo com este mesmo pensamento. Tanto a revisão de literatura como toda a investigação propriamente dita e a própria análise dos resultados irão estar assentes em 3 grandes pilares: empreendedorismo, estratégia e marketing. Estes pilares servem não só para facilitar toda a análise e compreensão desta dissertação, mas também para conseguir ter a tal visão holística da organização e perceber a real preocupação dos empreendedores em cada uma dessas vertentes.

### **1.3.Objetivos**

Como já foi referido, toda a estrutura da tese está assente em 3 pilares: empreendedorismo, estratégia e marketing. Assim sendo, também os objetivos estão divididos por estas 3 subcategorias. Em cada uma das categorias foi definido um objetivo de estudo, que irão ser resultado das questões de pesquisa desta dissertação. No pilar do empreendedorismo o objetivo passa por conseguir traçar o perfil empreendedor e as características do mesmo, no pilar da estratégia o objetivo central é perceber a visão estratégica dos empreendedores e a forma como posicionaram as suas organizações e, por último, o objetivo no pilar do marketing é perceber se as empresas, principalmente as de menor dimensão, valorizam e fazem uso das ferramentas do marketing.

Dentro do pilar do empreendedorismo, será feito um conjunto de 5 questões aos empreendedores. Em cada uma dessas questões irá ser possível identificar alguma característica que se destaque no perfil empreendedor e, conseqüentemente, traçar o perfil dos empreendedores entrevistados. Como já foi dito, o objetivo destas questões será justamente traçar o perfil dos empreendedores entrevistados e, deste modo, verificar a eventual confirmação das ditas “características espectáveis” num empreendedor, como se observa na literatura da área.

De seguida, no pilar da estratégia, irão ser colocadas 2 questões aos empreendedores. A primeira questão está relacionada com a sua visão estratégica e a forma como posicionou a sua organização. A segunda questão mais relacionada com os modelos de apoio à gestão e estratégias utilizadas. Aqui o objetivo é perceber a forma como os empreendedores posicionaram a sua empresa no mercado, qual a sua visão estratégia e ainda perceber se fazem uso dos modelos de apoio à gestão também muito presentes na literatura.

Por último, esta dissertação debate-se com um objetivo no pilar do marketing. Mais uma vez, serão colocadas 2 questões aos empreendedores. Inicialmente questionaram-se os empreendedores sobre a eventual existência de um plano de marketing nas suas organizações. De seguida, foi questionada de que forma a organização aplica e conjuga os 4 pilares do marketing mix. O objetivo aqui é exatamente perceber se os empreendedores valorizam o

marketing, se acreditam nos seus conceitos e, por último, se fazem uso do mesmo para potenciar ainda mais a sua organização.

#### **1.4.Estrutura da tese**

Esta dissertação está estruturada com base em 7 grandes capítulos: introdução, revisão de literatura, abordagem teórica, metodologia, apresentação e discussão de resultados, conclusão e, por fim, a bibliografia. Cada um destes capítulos tem um papel distinto na finalidade da tese de mestrado, sendo que alguns deles ainda são constituídos por subcapítulos, e complementam-se para que a globalidade do trabalho seja perceptível a qualquer pessoa que leia a mesma.

A introdução é o capítulo onde se enquadra o tema e a sua pertinência em ser estudado. O tema tem de ter uma justificação para ser estudado, é preciso que haja uma necessidade e que a dissertação venha acrescentar algo novo à literatura da área, é aqui que tudo vai ser justificado. Para além disto, é também aqui que é explicado todo o tema da dissertação e os objetivos que irão ser atingidos com a realização da mesma.

Segue-se a revisão de literatura. Esta está assente em 3 grandes subcapítulos: estratégia empresarial, empreendedorismo e marketing. A grande finalidade da revisão de literatura consiste em construir todo o fundamento teórico, com base da literatura já existente, que dê suporte ao estudo que vai ser desenvolvido nesta dissertação. Cada um dos 3 subcapítulos é ainda composto por outros subtópicos, que são justamente os temas que devem ser revistos na literatura de cada um dos temas.

O terceiro capítulo tem o nome de “abordagem teórica” e é aqui que são enunciadas e justificadas cada uma das questões de pesquisa, que surgem com base da revisão de literatura anteriormente realizada. Estas questões de pesquisa são também as questões a ser feitas aos empreendedores, sob a forma de uma entrevista semiestruturada.

De seguida, é apresentada toda a metodologia, onde é detalhada toda a amostra do estudo e as características das mesmas. Neste capítulo é também explicada de forma bastante meticulosa o tipo de análise a ser realizada para retirar os resultados das entrevistas e o modelo da própria investigação, sempre recorrendo à ilustração através de imagens, para facilitar a perceção de quem estiver a ler esta tese.

Passa-se depois para a apresentação e discussão de resultados. Este é, provavelmente, o capítulo mais importante de toda a dissertação, visto que é aqui que vão estar expostos os resultados de toda a investigação. Também este capítulo está subdividido em empreendedorismo, estratégia e marketing. Cada uma das 9 perguntas foi analisada individualmente e, para facilitar a interpretação dos resultados, apresenta-se sempre uma tabela com as respostas registadas, juntamente com o toda a análise de conteúdo escrita.

Posteriormente passou-se às conclusões, onde se fala sobre as conclusões gerais a retirar deste estudo, as implicações do mesmo para a gestão e para o mundo académico, a experiência adquirida com todo este trabalho, as limitações que foram enfrentadas e que, logicamente, podem ter influenciado os resultados observados e, finalmente, deixam-se ainda algumas recomendações para futuros estudos dentro deste tema.

Por fim, o último capítulo é a bibliografia, onde estão presentes todas as referências que foram utilizadas para realizar esta dissertação. Principalmente o capítulo da revisão de literatura é um capítulo totalmente construído com base no que já estava presente na literatura da área, pelo que a bibliografia tem de estar sempre presente num estudo destes.

## Capítulo 1. Revisão de literatura

### 1.1. Estratégia empresarial

#### 1.1.1. O conceito de estratégia empresarial

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas no meio empresarial, encontrando-se abundantemente presente na literatura da especialidade. Contudo, após algum estudo, rapidamente se percebe que não existe qualquer uniformidade na definição da mesma, visto que esta se pode referir às mais diversas situações (Nicolau, 2001). Devido ao seu carácter multidimensional e ao seu vínculo situacional com as peculiaridades da indústria, a construção de uma estratégia escapa a uma definição comum a toda a comunidade de estudiosos ao longo dos anos (Hambrick, 1983).

A necessidade de um conceito de estratégia relacionado com o meio empresarial surgiu após a segunda guerra mundial, quando as empresas passaram de um ambiente relativamente estável para um ambiente competitivo e de rápidas alterações (Bracker, 1980). Esta necessidade emerge visto que, mais do que o estabelecimento de objetivos, a estratégia é essencial para a empresa conseguir ter um rumo bem definido de como se quer estabelecer no mercado de forma a obter um crescimento financeiro (Ansoff, 1965).

Reforçando o mesmo pensamento e com o objetivo de explicar quais os caminhos que as empresas seguem, consoante a sua posição produto-mercado, Ansoff desenvolveu uma matriz com a sua ideia do que são as componentes que constituem o vetor de crescimento das empresas, também conhecida como matriz produto/mercado ou matriz de Ansoff, como se pode observar na seguinte figura 1.

**Figura 1- Matriz de Ansoff**

		Produto	
		Atual	Novo
Missão (Mercado)	Atual	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
	Novo	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

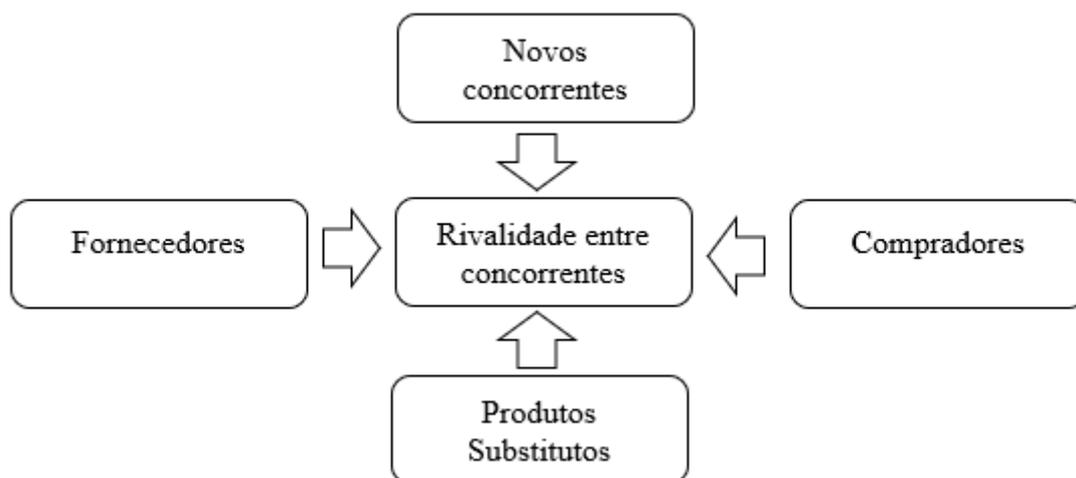
Fonte: Adaptado de (Ansoff, 1965)

Na matriz de Ansoff são expostos quatro cenários distintos: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. A penetração de mercado denota um crescimento através do aumento da quota de mercado no presente segmento produto-mercado. No desenvolvimento de mercado, a empresa procura uma nova missão (mercado) para os seus produtos atuais. O desenvolvimento de produtos consiste em criar produtos que possam substituir os que a empresa comercializa atualmente. Por fim, na diversificação, a criação de novos produtos e exploração através de novas missões (mercados) são o caminho escolhido pela empresa (Ansoff, 1965).

Para elaborar uma estratégia é necessário analisar a situação atual do ambiente e perceber que a empresa terá apenas controlo em algumas das muitas variáveis económicas existentes, sendo que as outras estarão sempre sujeitas a alterações, conforme o comportamento e as estratégias adotadas pelos concorrentes (Neumann & Morgenstern, 1944). Peter Drucker vai ainda mais longe afirmando mesmo que não existem quaisquer resultados ou recursos dentro da empresa, estes são fruto de decisões de intervenientes externos (clientes) que têm sempre a última opinião sobre se o esforço feito pela empresa se torna em resultados positivos ou em desperdícios. Para conseguir obter essa preferência por parte dos clientes, a empresa deve ser líder em algo que o consumidor realmente valorize, seja num aspeto importante da linha do produto, seja no serviço, distribuição, na capacidade de transformar ideias em produtos disponíveis para o mercado mais rapidamente ou pelo baixo custo (Drucker, 1964).

Autor de uma visão bastante semelhante às anteriormente expostas é Michael Porter ao afirmar que a essência de formular uma estratégia está em relacionar uma empresa com o seu ambiente (Porter M. E., 1980). Nesta mesma obra, Porter evidencia um modelo de sua autoria onde identifica as 5 forças competitivas que considera influenciar a estratégia de cada empresa. Este chega mesmo a declarar que o objetivo de uma estratégia para a sua empresa é encontrar uma posição na indústria em que a mesma se possa defender das forças competitivas externas, ou influenciá-las a seu favor (Porter M. E., 1980). Segue-se a figura 2, onde está ilustrado o modelo anteriormente explicado.

**Figura 2- Modelo das 5 forças competitivas de Michael Porter**



Fonte: Adaptado de Porter (1980)

De acordo com o modelo das 5 forças competitivas de Michael Porter, surgem três estratégias genéricas com potencial de superar os concorrentes da indústria: liderança pelo custo, liderança pela diferenciação ou liderança pelo foco (Porter M. E., 1980).

Liderança pelo custo é uma estratégia que se tornou muito comum nos anos 70, por causa do aumento de popularidade do conceito da curva da experiência. A liderança pelo custo requer instalações que permitam a produção em massa para atingir o custo de produção mais baixo, controlo apertado sobre todos os custos, nomeadamente nas áreas de investigação e desenvolvimento, serviços, força de vendas, marketing, etc. (Porter M. E., 1980).

A liderança pela diferenciação pode ser feita através de várias formas, a empresa tem de procurar destacar-se da concorrência numa determinada área associada ao seu produto. Pode destacar-se pelo design, imagem da marca, tecnologia, funcionalidades do produto, serviço ao cliente, serviço pós-venda, entre outros. A liderança pela diferenciação, quando atingida, permite que a empresa tenha um retorno financeiro acima da média na indústria, visto que cria uma posição, no modelo das 5 forças competitivas de Porter, dificilmente replicável pelos seus concorrentes (Porter M. E., 1980).

A liderança pelo foco existe quando a organização, como o próprio nome indicia, se decide focar num grupo de consumidores com características semelhantes (nicho de mercado). A

estratégia assenta na premissa de que a empresa estará muito mais bem preparada do que os seus concorrentes para satisfazer o seu mercado alvo com sucesso (quer com uma estratégia de liderança pelo custo ou pela diferenciação), uma vez que estes têm uma estratégia de atingir todo o mercado. Na estratégia de liderança pelo foco, a empresa pode depois optar pela liderança pelo custo ou pela diferenciação (ou mesmo por ambas) dentro do próprio nicho (Porter M. E., 1980).

Ao longo dos anos foram-se erguendo as mais diversas definições de estratégia que, embora não sendo completamente compatíveis, mantinham, na sua maioria, o foco central da definição no ambiente externo à organização (lado da procura) (António, 2003; 2006;2015). Surgiu, em 1962 na obra “*Strategy and Structure*”, a afirmação de que a estratégia é a definição de objetivos a longo prazo para a empresa e a adoção de planos de ação com a respetiva alocação de recursos necessários para atingir os mesmos (Chandler, 1962). A estratégia é também definida como sendo um plano unificado, abrangente e integrado feito para assegurar que os objetivos básicos da organização são atingidos (Glueck, 1976).

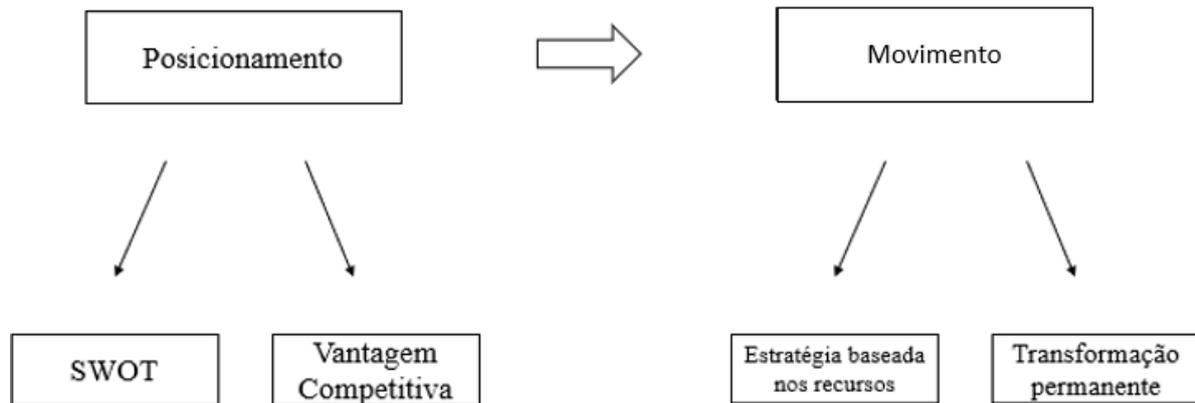
Pegando nas definições dos autores anteriores, emerge o conceito de que a estratégia é um plano abrangente que estabelece como a empresa vai atingir a sua missão e os seus objetivos (Hunger & Wheelen, 1998). No entanto, estes defendem ainda que a formulação de uma estratégia deve envolver um plano que tenha em conta as oportunidades e ameaças do ambiente, à luz dos pontos fortes e fracos da própria organização (Hunger & Wheelen, 1998), diminuindo um pouco o foco do ambiente externo. Nestes casos, é possível identificar nas definições dos autores uma contínua preocupação em associar o conceito de estratégia com os fins e cumprimento de objetivos (lado da procura) por parte das organizações. Apenas alguns anos mais tarde esse foco passa para a parte interna das empresas (lado da oferta) e para os seus recursos (António, 2003; 2006;2015).

### **1.1.2. Do posicionamento ao movimento**

Como já foi explicado anteriormente, desde o princípio do pensamento estratégico que o objeto de estudo da estratégia se foca nas relações entre as organizações com o seu meio envolvente, numa perspetiva de longo prazo. No entanto, as mudanças que acontecem nesse mesmo meio envolvente obrigam cada época a produzir novos conceitos, alterar as suas práticas e os seus meios de gerir e encarar a gestão (António, 2003; 2006;2015). Dito isto, o autor identifica dois

momentos distintos principais na história da evolução do pensamento estratégico, sendo o momento do posicionamento e o momento do movimento, como explica a seguinte figura 3.

**Figura 3- Do posicionamento ao movimento**



Fonte: Adaptado de (António, 2003; 2006;2015)

No primeiro momento (momento de posicionamento) a estratégia de cada empresa está associada aos princípios de adaptação e posicionamento. A estratégia organizacional pressupõe uma adaptação ao meio envolvente na busca de conquistar uma posição vantajosa (vantagem competitiva) e, de seguida, partir para a defesa da mesma (António, 2003;2006;2015 António & Costa, 2017). Para realizar este processo, a organização deve começar por analisar os seus pontos fortes e pontos fracos, seguidos das ameaças e oportunidades que o ambiente lhe proporciona (a chamada análise SWOT). Esta análise serviu de base para o pensamento sobre a vantagem competitiva que culminou com as conhecidas obras de Michael Porter, já anteriormente abordadas (António, 2003; 2006;2015).

No momento do movimento existe uma rutura face à visão anteriormente defendida e colocam-se em evidência estratégias centradas na intenção e no movimento. Esta nova visão defende essencialmente um maior foco nos recursos da própria organização e uma transformação permanente, quer do jogo concorrencial, quer da própria organização (António, 2003; 2006;2015). A visão tem por base as alterações constantes que acontecem no ambiente envolvente e acredita-se que a melhor “posição defensável” é o movimento, numa era onde a única certeza é a incerteza do meio envolvente e dos mercados.

Este maior foco no lado da oferta permite às empresas a elaboração de uma estratégia mais estável a longo prazo, não oscilando tanto em função de um eventual falhanço das políticas macroeconómicas. Em vez disso, podem e devem dar prioridade em fazer com que consigam melhorar os seus processos produtivos, aquisição de novos equipamentos ou apostar na formação contínua dos seus recursos humanos, por exemplo, fornecendo um carácter único à organização (António & Costa, 2017).

### **1.1.3. Vantagem competitiva a partir da VBR (Visão baseada em recursos)**

A estratégia é a teoria sobre como obter vantagem competitiva e uma boa estratégia é aquela que consegue gerar essa mesma vantagem (Barney & Hesterly, 2019). Na mesma obra, os autores definem vantagem competitiva como sendo o cenário em que a empresa consegue criar um valor económico superior ao da concorrência e explicam que podem existir dois tipos de vantagem competitiva: vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentada. A vantagem competitiva temporária ocorre quando a organização tem uma vantagem momentânea face à concorrência, por consequência de algum acontecimento esporádico. Em oposto, se essa vantagem se prolongar num horizonte temporal mais duradouro, a empresa encontra-se com uma vantagem competitiva sustentada (Barney & Hesterly, 2019).

A vantagem competitiva, quer sustentada ou temporária, implica que os recursos da empresa criem não só um valor económico para a mesma, mas também devem fazer com que outras empresas não sejam capazes de criar esse mesmo valor ou um valor semelhante através de atividades ou produtos substitutos (Barney & Mackey, 2016). A vantagem competitiva é também definida pelo momento em que a empresa consegue criar um valor económico (isto é, a diferença entre os benefícios de um produto entendidos pelo consumidor e os custos que a empresa tem com o mesmo (Peteraf & Barney, 2003)) superior aos seus concorrentes.

Estas afirmações e definições surgem no encadeamento lógico apresentado por Barney em obras anteriores. Já em 1991 Barney criou o modelo VRIS, um modelo que procurava estudar as fontes de vantagem competitiva sustentada, sendo o valor, raridade, inimitabilidade e substituibilidade as quatro variáveis que constituíam o mesmo (Barney, 1991). Este modelo surge devido à visão que Barney sempre defendeu aquando da discussão sobre como elaborar uma estratégia para a empresa obter vantagem competitiva sustentada. Este sempre defendeu a visão baseada nos recursos (RBV como sigla na língua inglesa), indo contra a teoria defendida

por Michael Porter. A visão baseada nos recursos assume que as empresas são diferentes umas das outras, apesar de atuarem na mesma indústria, e assume ainda que os recursos de uma empresa não são obrigatoriamente movíveis de organização para organização (princípio da heterogeneidade) com os mesmos resultados (Barney, 1991).

Alguns anos mais tarde, o modelo VRIS foi alterado para o atual modelo VRIO, que justifica a vantagem competitiva através da avaliação do valor de determinado recurso, a raridade, a inimitabilidade e a organização que a empresa tem para utilizar esse mesmo recurso (Barney & Hesterly, 2019). Os autores fizeram também um conjunto de questões para avaliar se o recurso cumpre ou não os requisitos de cada uma das quatro variáveis. A seguinte figura 4 é uma ilustração deste mesmo modelo.

**Figura 4- Questões necessárias para a realização de uma análise do modelo VRIO**

Variável	Questão
Valor	O recurso permite à empresa explorar uma oportunidade no ambiente e/ou mitigar uma ameaça no ambiente?
Raridade	Esse recurso é controlado por um conjunto reduzido de concorrentes?
Inimitabilidade	As empresas que não possuem esse recurso têm uma desvantagem de custo em tentar adquiri-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	Os outros processos e políticas da empresa estão organizados de modo a que a mesma possa tirar proveito desse recurso valioso, raro e inimitável?

Fonte: Adaptado de (Barney & Hesterly, 2019)

Para iniciar a análise da tabela, importa perceber o que são os recursos de uma empresa. Segundo Barney (1991), os recursos de uma empresa são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, características, informação e conhecimento que são organizados pela empresa, ou seja que permitam à empresa crescer e implementar estratégias cada vez mais eficazes e efetivas. Simplificando, os recursos podem ser entendidos como as forças utilizadas pela empresa para aplicar as suas estratégias (Porter, 1981).

O valor de um determinado recurso pode também ser percebido através da questão referida na tabela anterior (“O recurso permite à empresa explorar uma oportunidade no ambiente e/ou

mitigar uma ameaça no ambiente?”). Se a resposta a esta pergunta for afirmativa, estamos perante um recurso valioso, que vai acrescentar força à empresa, ajudando a mesma a conquistar a vantagem competitiva (António & Costa, 2017).

Saber se um recurso é valioso é importante, no entanto, se o mesmo recurso for possuído por um vasto número de organizações, dificilmente originará uma fonte de vantagem competitiva para qualquer uma delas. Dito isto, importa perceber se, para além de valioso, estamos perante um recurso raro. Para verificar esta situação, a pergunta “Esse recurso é controlado por um conjunto reduzido de concorrentes?” deve também ser respondida de forma afirmativa (António & Costa, 2017).

Indo de encontro com a lógica anteriormente explicada, para um recurso ser uma fonte de vantagem competitiva, os concorrentes não o podem possuir. No entanto, se o recurso for facilmente imitável, outras organizações vão conseguir obtê-lo, o que torna a impossibilitar a criação de vantagem competitiva. Se o recurso responder de forma afirmativa à questão “As empresas que não possuem esse recurso têm uma desvantagem de custo em tentar adquiri-lo ou desenvolvê-lo?”, podemos então afirmar que estamos perante um recurso perfeitamente inimitável (António & Costa, 2017).

Se uma determinada organização possuir um recurso que responda afirmativamente às três questões anteriores, podemos afirmar que esta possui um recurso que pode ser uma fonte de vantagem competitiva. No entanto, isto por si só não basta. Para a organização conseguir gerar essa mesma vantagem e aproveitar o recurso de forma desejada, é absolutamente essencial que a mesma esteja organizada para o explorar da forma correta. Para verificar esse ponto, a empresa deve, por fim, conseguir responder de forma afirmativa à questão “Os outros processos e políticas da empresa estão organizados de modo a que a mesma possa tirar proveito desse recurso valioso, raro e inimitável?” (António & Costa, 2017).

As empresas estão constantemente à procura de novas formas de aumentar as suas vendas e os seus níveis de faturação, mas, em grande parte das vezes, apenas recorrem a estratégias reativas a algo que aconteceu na organização ou no mercado. O mundo empresarial é muito mais do que reagir, deve-se ter uma direção estratégica para a organização. Aí está o verdadeiro ato empreendedor. Para uma empresa ser considerada uma entidade empreendedora de sucesso, esta deve ser capaz de criar uma estratégia que defina muito bem o caminho que a empresa vai

percorrer e de que forma esta quer ser vista no mercado. Deve ainda ser capaz de mobilizar os seus funcionários como agentes da mudança, comunicando-lhes a estratégia implementada, para que as ações dos mesmos vão no sentido certo (Nielsen *et al.*, 2019).

## **1.2. Empreendedorismo**

### **1.2.1. Conceito de empreendedorismo**

O conceito de empreendedorismo existe já há bastante tempo e desde então que vem sendo utilizado sob os mais diversos significados e contextos. No entanto, mais recentemente, a sua popularidade no meio empresarial renasceu por completo, como se de uma nova descoberta se tratasse e esta viesse alterar por completo a economia (Sarkar, 2014). A palavra “empreendedorismo” deriva do francês “*entre*” e “*prendre*”, que significa “estar no mercado”. Contudo, devido aos diferentes significados que lhe foram atribuídos ao longo dos séculos, a palavra tem, muitas das vezes, um sentido diferente do original (Sarkar, 2014).

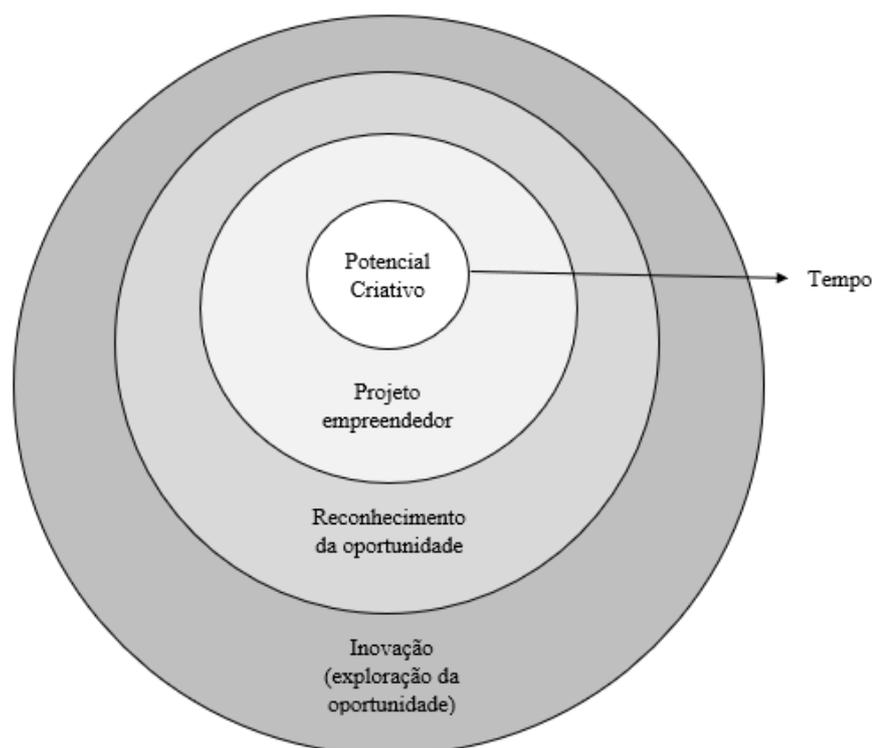
Apesar das diferentes conotações de empreendedorismo, este esteve sempre ligado à incerteza e acontecimentos inesperados. A incerteza é um elemento chave na criação de novos recursos produtivos, uma vez que o lucro do empreendedor vem precisamente da sua capacidade de vislumbrar oportunidades invisíveis aos olhos dos outros e do seu investimento nas mesmas. Desta forma, são criados modelos de negócio, capazes de superar os mais antigos e menos eficientes (Bucha, 2009). A mesma visão já tinha sido transmitida por outros autores, quando definiram empreendedorismo como sendo o processo pelo qual os indivíduos perseguem oportunidades sem ter em conta os recursos que controlam atualmente. A essência do comportamento empreendedor consiste em identificar oportunidades e colocar ideias em prática. As tarefas necessárias para este comportamento podem ser realizadas por uma pessoa só ou por um conjunto de pessoas e, tipicamente, requerem criatividade, comprometimento e disponibilidade para correr riscos” (Barringer & Ireland, 2006).

Defende-se ainda que, para compreender o conceito moderno de empreendedorismo, é necessário ter em conta o contributo de Schumpeter, o primeiro académico a desenvolver teorias de empreendedorismo (Sarkar, 2014). O empreendedor deve ser capaz de invocar novas necessidades nos consumidores através da inovação com novas combinações, para criar desenvolvimento económico. Este conceito abrange a produção de um novo bem, introdução

de uma nova forma de produção ou uma nova forma de tratar o bem comercialmente, exploração de novos mercados de venda, conquista de novas fontes de fornecimento ou através da reorganização do mercado criando ou destruindo um monopólio, por exemplo (Schumpeter, 1983).

Atualmente ainda é discutido o papel da inovação no empreendedorismo, com a importância de saber distinguir “inovação” de “criatividade”. A criatividade existe quando um indivíduo cria algo diferente ou que seja uma novidade. Por sua vez, a inovação só acontece quando esse processo criativo é aproveitado/explorado pelos intervenientes (Stokes *et al.*, 2010). Seguindo este raciocínio, a obra conta com um modelo de um dos seus autores (Wilson, 2008) que coloca a criatividade no núcleo do empreendedorismo, que está ilustrado na seguinte figura 5.

**Figura 5- Modelo emergente de empreendedorismo**



Empreendedorismo (criatividade reconhecida e explorada mais o valor apropriado pelos intervenientes)

Fonte: Adaptado de (Stokes *et al.*, 2010)

Assim sendo, definem empreendedorismo como um processo de reconhecer e comunicar a criatividade, de forma a que esta possa criar valor económico que possa ser aproveitado pelos envolvidos (Stokes *et al.*, 2010).

Também tendo como base a definição de Schumpeter, entende-se que o empreendedor não é definido através de nenhum grau ou título formal, mas sim após a sua prática de inovação bem-sucedida. Dito isto, o empreendedorismo é um conceito pragmático que não pode ser integrado nas teorias neoclássicas e estáticas das empresas (Kent *et al.*, 1982).

Por fim, importa só perceber quais as motivações para o empreendedor proceder à abertura de um novo negócio. De acordo com um relatório da GEM (2009) existem duas motivações essenciais: oportunidade e necessidade. Oportunidade surge de uma circunstância favorável no mercado, que o empreendedor pretende aproveitar. A necessidade surge por falta de alternativas satisfatórias para o empreendedor, optando assim por iniciar o seu próprio negócio (Vicenzi & Bulgacov, 2013).

### 1.2.2. Perfil do empreendedor

Estudos demonstram que é possível analisar traços de personalidade das pessoas através da sua observação e dos seus comportamentos, hábitos ou formas de pensar. Assim sendo, se for possível estudar quais os traços de um empreendedor, torna-se mais fácil saber em quem investir e quais os empreendimentos com maior probabilidade de sucesso (Stokes *et al.*, 2010). Ao longo dos anos, vários traços foram indicados para definir a personalidade de um empreendedor, no entanto existem três que são mais recorrentes e se destacam dos demais (Stokes *et al.*, 2010).

A **necessidade de realização** é um traço bastante comum e explica de que forma algumas pessoas precisam de receber *feedback* pelo que estão a fazer (McClelland, 1961). Percebe-se que certas pessoas, incluindo os empreendedores, precisam de ver resultados positivos decorrentes das atividades que estão a desempenhar, mais do que outros. Este tipo de pessoas que têm uma grande necessidade de realização tendem a definir objetivos elevados e procuram receber *feedback* constantemente (Schumpeter, 2005). Receber esse *feedback* positivo gera ainda um maior esforço e comprometimento, aumentando os seus níveis de realização. No

campo do empreendedorismo, este tipo de comportamento é perfeitamente identificável com a criação de um negócio (Stokes *et al.*, 2010).

A **sensação de controlo** é outra característica que varia bastante entre as pessoas. Umhas pessoas acreditam fortemente que têm as situações controladas, outras acham que nada está sob o seu controlo (Brockhaus, 1982). Os empreendedores têm o traço de sentir que têm o controlo e que podem moldar as circunstâncias para seu proveito. Isto faz com que essas pessoas tenham uma enorme confiança e que consigam ultrapassar cenários mais adversos (Stokes *et al.*, 2010).

Por fim, **correr riscos** é outro dos traços bastante associados aos empreendedores. Embora anteriormente se afirmasse, de forma errada, que estes correm riscos muito elevados, é uma característica sua a atração por algum risco moderado (Brockhaus, 1980). A perceção do risco é algo bastante subjetivo e que vai variar dependendo do conhecimento e do ponto de vista individual de cada um sobre determinada situação (Stokes *et al.*, 2010).

Além das características anteriormente descritas, podem ainda ser incluídas mais duas que estão presentes nos empreendedores: tendência criativa e necessidade de autonomia (Caird, 1991).

A primeira é a **tendência criativa**, que está diretamente ligada ao processo de empreendedorismo, que envolve a inovação ou modificação de um produto ou serviço, ou o melhoramento de algum processo produtivo (Stokes *et al.*, 2010). Para conseguir atingir inovação, os empreendedores devem ter altos níveis de criatividade (Ward, 2004).

A **necessidade de autonomia** é outra característica que deverá estar fortemente vincada na personalidade de um empreendedor (Hornaday & Aboud, 1971). Esta característica está associada com o facto de muitos empreendedores não gostarem de estar a trabalhar para outras pessoas ou não se sentirem atraídos pelas estruturas formais das empresas para as quais trabalham. A criação de uma empresa é a manifestação clara da sua necessidade de autonomia (Stokes *et al.*, 2010).

Outros investigadores, a maior parte deles de campos interdisciplinares da psicologia e da gestão, tentaram, de forma semelhante, traçar o perfil psicológico do empreendedor de sucesso em busca de traços comuns. De forma a definir algumas características essenciais num empreendedor de sucesso, Miner (1997), realizou um estudo de sete anos num programa do

*Center for Entrepreneurial Leadership* na Universidade Americana de SUNY, Buffalo (Sarkar, 2014). Miner (1997) aplicou um conjunto de testes a cem empreendedores de sucesso e agrupou-os em quatro grandes categorias distintas.

A primeira grande categoria identifica o **empreendedor *personal achiever***. Este tipo de empreendedores é caracterizado pela forte presença de alguns traços na sua personalidade que evidenciam a designação do próprio grupo.

Inicialmente a **motivação pelo sucesso pessoal** é um traço bastante comum na personalidade deste tipo de empreendedores. Este grupo prefere situações em que o resultado dependa exclusivamente do seu trabalho e do seu esforço. Desta forma sentem que têm controlo sobre o resultado da situação e os méritos serão totalmente atribuídos aos seus esforços (Miner, 1997).

De seguida, a **necessidade de *feedback*** é outra característica bastante comum. Indo de encontro com a anterior característica, existe um grande desejo de receber *feedback* do seu trabalho para sentirem que o seu trabalho é apreciado e para continuarem motivados para o futuro. Estas pessoas gostam, por exemplo, de saber qual o volume de vendas anual gerado pelo seu departamento (Miner, 1997).

O **desejo de objetivos e um plano para futuro sucesso** é outra característica comum. O *personal achiever* tende a antecipar cenários e procura prever o futuro. Este tipo de empreendedor gosta de planear, definir objetivos para atingir o sucesso pessoal e delinear um caminho para atingir o mesmo (Miner, 1997).

Posteriormente, é ainda reconhecida a **forte iniciativa pessoal**. Estas são pessoas cujo resultados dependem somente das suas atividades, não dependem de outros para atingir os seus objetivos. São pessoas extremamente independentes no seu trabalho e não precisam de um constante apoio dos seus superiores ou da ajuda constante dos seus pares para avançar nas suas tarefas (Miner, 1997). Têm uma enorme capacidade de fazer acontecer “pelas suas próprias mãos”.

Por fim, existe um **desejo de obter informação e aprender**. Este tipo de empreendedor é completamente apaixonado pelo seu negócio. Assim sendo, está numa constante procura de

informações que possam engrandecer o seu negócio e a sua própria capacidade de gestão, colocando-o cada vez mais próximo do sucesso (Miner, 1997).

Outra grande categoria define o **empreendedor *real manager***. Os empreendedores ocupam, geralmente, os lugares de topo das suas organizações como presidente ou CEO. No entanto nem todos os empreendedores têm as características necessárias para ocupar esses mesmos cargos (Miner, 1997). Para ocupar esses cargos os empreendedores mais adequados são os empreendedores do tipo *real manager*, que têm alguns traços específicos.

A primeira característica é a **alta capacidade supervisora**. Uma pessoa com esta característica tem a capacidade de orientar pessoas e coordenar as suas tarefas de modo a otimizar o funcionamento da organização (Miner, 1997). Como é natural, este traço pode variar de situação para situação, pelo que um bom supervisor num determinado cenário não vai obrigatoriamente alcançar os mesmos resultados noutra situação.

Segue-se uma **forte autoconfiança**. Esta qualidade está diretamente ligada com a perceção que os empreendedores têm da sua capacidade de resolver os problemas com que se deparam. Se um empreendedor pensar que não tem capacidade de resolver uma situação mais problemática, naturalmente esse problema vai agravar-se cada vez mais, piorando a situação da organização (Miner, 1997).

A **alta necessidade de promoção na carreira** é outra característica comum nesta categoria de empreendedores. Este tipo de pessoas não se dá por satisfeito ao ocupar cargos na base da pirâmide hierárquica da organização e ambiciona constantemente a chegar aos lugares de topo. Procuram receber mais responsabilidades e o prestígio ligado a essas mesmas posições (Miner, 1997).

A **baixa necessidade de segurança de emprego** também está presente nestes empreendedores. A pessoa que ocupa um lugar de topo deve saber que o seu emprego nunca está seguro. Devem estar confortáveis com a insegurança que cargos de topo implicam e conseguir realizar bem a sua função, não se deixando afetar por essas inseguranças (Miner, 1997).

Os empreendedores *real managers* estão sempre associados a uma **forte capacidade de decisão**. Empreendedores *real managers* são aqueles que conseguem tomar decisões. Os

gestores de topo são constantemente confrontados com um problema e várias soluções possíveis, mas a verdade é que vão ter muito pouca informação para tomar uma decisão. Um bom gestor deverá ser capaz de tomar essa decisão de forma correta com a pouca informação que tem e no menor intervalo de tempo possível, visto que, quanto mais atrasar a sua decisão, mais está a atrasar as atividades de toda a organização (Miner, 1997).

**Atitude positiva perante a autoridade** é também uma característica muito presente nestes empreendedores. Os gestores têm, na grande maioria das vezes, de comunicar com superiores. Assim sendo, é importante que tenham uma atitude positiva com os mesmos e uma forte capacidade de comunicação. Com essa boa comunicação irão conseguir transmitir as ideias do seu departamento aos seus superiores de uma forma positiva, para que a mensagem seja bem entendida por todas as partes, por exemplo (Miner, 1997).

Outra das principais características é o **desejo de exercer o poder**. Os gestores não lidam apenas com os seus superiores e com os seus pares, muitas das vezes estes irão lidar com os seus subordinados. Quando estão a lidar com os seus subordinados é importante que sejam firmes nas orientações que transmitem para que o trabalho seja feito da melhor forma positiva. A sua atitude e o seu discurso devem ser sempre positivos, mas devem conseguir aplicar sanções negativas quando os objetivos não forem atingidos (Miner, 1997).

A última característica desta categoria é o seu **desejo de se destacarem da multidão**. Os lugares de topo das empresas são lugares de destaque. Assim sendo, um *real manager* deverá estar confortável com essa mesma posição e deve gostar de se destacar dos outros (Miner, 1997). Para estar numa posição mais elevada na hierarquia da organização, o empreendedor tem de estar preparado para que o seu trabalho esteja sujeito a muitos olhares e críticas, não podendo ficar incomodado com esse facto.

A terceira grande categoria caracteriza o **empreendedor *idea generator***. Este tipo de empreendedor não é possível de descrever com tantas características comuns como os outros grupos, o que não é tão favorável para a literatura (Miner, 1997). Mesmo assim, existem alguns traços de personalidade comuns aos empreendedores deste tipo.

A primeira característica é o **desejo de inovar pessoalmente**. Gostam de ter novas ideias e de colocá-las em prática. Produtos novos, criativos, inovadores ou novidades são mais fáceis de

identificar e por isso mesmo sentem que têm mais prestígio e mais crédito por terem sido os autores dessa inovação (Miner, 1997; Schimidt & Bohnenberger,2009).

**Desejo de evitar correr riscos-** Alguns autores defendem que os empreendedores devem correr altos riscos nos seus investimentos e na sua forma de agir, outros acham que esse risco deverá ser mais reduzido. Particularmente este tipo de empreendedores, sabendo que a constante inovação e o contínuo aparecimento de novas ideias para o negócio poderão levar a organização a correr algum perigo, decidem optar por um estilo de gestão com menor risco (Miner, 1997).

Finalmente, estes empreendedores têm uma **crença de que o desenvolvimento de novos produtos é o elemento chave da estratégia da organização**. Este tipo de empreendedor está, geralmente, envolvido na criação e desenvolvimento de novos produtos. Quando comparada com outras abordagens como força de vendas, publicidade, promoções, serviços, qualidade, preço, embalagem... nota-se que o desenvolvimento de novos produtos é a estratégia predileta destes empreendedores (Miner, 1997).

A quarta e última grande categoria visa caracterizar o **empreendedor empathic supersalesperson**. *Empathic supersalesperson* consegue fazer o seu empreendimento funcionar porque consegue vender produtos ou serviços suficientes para gerar as receitas necessárias para garantir a sobrevivência da empresa, e por vezes mais algum (Miner, 1997). Assim, consideram-se empreendedores deste tipo os que tiverem os traços de empatia, desejo de ajudar os outros, forte necessidade de relações sociais harmoniosas e crença que a força de vendas é o elemento chave da estratégia da organização.

O primeiro traço comum é a **empatia**. Pessoas empáticas gostam de agradar os outros e evitam lidar com problemas que os possam fazer ter alguma atitude desagradável. Assimilam a informação ao escutar e interagir com os outros, tendo uma enorme sensibilidade para lidar com as pessoas. Têm um talento natural para construir equipas, encorajando sempre a participação de todos no trabalho, com a mentalidade voltada para ação (Miner, 1997). Espera-se que, empreendedores com esta característica, tenham capacidade de desenvolver alianças com outras empresas com maior facilidade (Eisenherdt & Schoonhoven, 1996).

A **forte necessidade de relações sociais harmoniosas** é outra característica que une este tipo de empreendedores. Este empreendedor não só fica satisfeito pelas relações de amizade, como

pode mesmo depender dessa harmonia para se sentir bem com o seu trabalho. A sua autoestima pode depender da forma como interage com as pessoas e como as pessoas interagem consigo. Necessita de uma completa harmonia e relações de amizade fortes para sentir que é apreciado pelas pessoas e que estas à sua volta gostam do seu trabalho. Mais do que meros colegas de trabalho, quer construir relações sociais que o satisfaçam (Miner, 1997).

Por último, a **crença de que a força de venda é o elemento chave da estratégia da organização**. Independentemente de estas pessoas terem ou não uma aptidão individual para exercer a força de vendas por si próprios, os empreendedores deste tipo aprovam a estratégia de força de vendas como sendo o elemento chave para a estratégia da organização. Quando comparada com outras estratégias como a publicidade, promoções, serviços, variedade de produtos, qualidade, preço, entre outras, a força de vendas ocupa sempre uma posição claramente superior na mente destes empreendedores (Miner, 1997).

Fora deste tipo de caracterização, mas ainda sobre perfis empreendedores, foi ainda encontrado um outro tipo de empreendedores bastante presente na sociedade. A família pode também ser empreendedora, sendo formada pelos proprietários do negócio e focam-se todos os membros familiares no mesmo objetivo, o de preservar o património e a riqueza criada (Berent-Braun & Uhlaner, 2010).

### **1.2.3. Mitos sobre o perfil empreendedor**

Apesar das anteriores características serem aceites pela generalidade da literatura, existem alguns mitos sobre os empreendedores e sobre o que os motiva a criar empresas para implementar as suas ideias (Barringer & Ireland, 2006). Os autores quiseram evidenciar quais os mitos mais comuns que a sociedade tem sobre o perfil de um empreendedor.

**“Empreendedores nascem, não se fazem.”** Este mito surge na medida em que muitos podem pensar que os empreendedores são pessoas diferentes, o que não se verifica. Está comprovado que não existe qualquer diferença genética entre um empreendedor ou uma pessoa dita “comum”. Assim sendo, qualquer pessoa tem o potencial para se tornar num empreendedor, isso vai apenas depender da sua experiência de vida e escolhas pessoais. Claro que umas pessoas vão estar mais predispostas para o empreendedorismo, por exemplo se os pais forem também trabalhadores por conta própria, mas geneticamente não são diferentes, têm apenas uma

experiência de vida que os poderá guiar mais facilmente ao empreendedorismo (Barringer & Ireland, 2006).

**“Empreendedores são como jogadores de azar.”** Existe, muitas vezes, a ideia de que os empreendedores são viciados em correr riscos incalculados, quase como as pessoas viciadas em jogos de azar. A verdade é que os empreendedores correm riscos moderados. O que acontece é que geralmente têm um trabalho mais instável do que um trabalhador comum, muitas vezes ligada com a inovadora área em que atuam. Outro motivo para esta associação tem a ver com a forte necessidade de estabelecerem metas e objetivos ambiciosos, o que costuma ser confundido com correr mais riscos (Barringer & Ireland, 2006).

**“Empreendedores são jovens e energéticos.”** Um empreendedor tem em média entre 35 e 45 anos e mais de 10 anos de experiência. Investidores afirmam que preferem apostar num bom empreendedor com uma ideia medíocre do que num empreendedor medíocre com uma boa ideia. Para um investidor claro que é importante que o empreendedor seja energético, mas o fator decisivo para o tornar num bom empreendedor é a experiência e conhecimento que tem na área do negócio, assim como a paixão que demonstra pelo projeto (Barringer & Ireland, 2006).

**“Empreendedores adoram o protagonismo.”** Se é verdade que alguns empreendedores são extremamente conhecidos, também é verdade que a grande maioria passa despercebida aos olhares da atenção pública. Alguns empreendedores são extremamente conhecidos como o Bill Gates da Microsoft, Steve Jobs da Apple ou Michael Dell da Dell Inc. Por outro lado, a grande maioria dos empreendedores não gosta de lidar com todo o protagonismo e com toda esta popularidade e são praticamente desconhecidos para a imprensa comum, como os criadores da Google, Nokia ou GAP, por exemplo. Estes, assim como a grande maioria dos casos, desfazem o mito de que os empreendedores gostam de protagonismo mais do que outros grupos na sociedade (Barringer & Ireland, 2006).

Mais recentemente, outros autores realçaram a importância de excluir certas ideias do conceito de empreendedor, com o objetivo de esclarecer definições e ajudar a definir alguns conceitos que, mesmo nesta época mais atual, possam ainda não estar tão bem delineados.

Um dos mitos que mais tem ganho credibilidade nas últimas décadas é o mito de que um empreendedor de sucesso abandona o percurso académico e abdica de uma formação superior na universidade. Este mito tem crescido devido ao sucesso de alguns empreendedores na área da tecnologia, que abandonaram os estudos na faculdade (Watt, 2016). Esta ideia tem sido muito associada ao conhecido “sonho americano” de forma completamente errada, quase afirmando que para se ter sucesso no mundo empresarial se deve abdicar da formação académica.

### **1.3. Marketing**

#### **1.3.1. Introdução ao conceito**

“O marketing, nas suas diversas componentes, é fundamental para o empreendedor desde o momento em que este decide criar a sua empresa. As empresas existem para os clientes, pelo que é fundamental perceber como se aproximar dos clientes, contactar com eles e fornecer-lhes o produto ou serviço que efetivamente pretendem. Este é o campo do marketing” (Ferreira *et al.*, 2008: pág.116).

Marketing é um processo social pelo qual os indivíduos ou grupos de indivíduos obtêm o que querem ou necessitam, através da criação, oferta e livre troca de produtos ou serviços de valor com os outros (Kotler & Keller, 2012). O marketing existe sempre em torno de duas entidades (empresa e clientes) e procura fornecer à empresa as informações concretas do que os seus clientes mais precisam ou desejam (Martins *et al.*, 2014). Para a American Marketing Association (2020) o marketing é definido como sendo a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros ou sociedade em geral.

“Infelizmente, muitos empreendedores continuam a ver o marketing como algo acessório à atividade principal e a crer que é algo apenas para as grandes empresas” (Ferreira *et al.*, 2008: pág.116). Este é um problema que está presente não só na realidade das pequenas empresas, como na própria literatura da área que revela que tanto a disciplina do marketing como a área do marketing estratégico estão com problemas (Hunt, 2018). Dito isto, é extremamente importante mudar este tipo de opiniões e o rumo que leva o marketing, uma vez que este é

essencial para o sucesso de qualquer empresa, seja esta pequena ou grande, recente ou mais estabelecida no mercado (Ferreira *et al.*, 2008).

Todos os negócios precisam de investir em algum tipo de marketing. Criar um plano de marketing permite controlar que ações vão ser realizadas ao certo e quanto se vai gastar com as mesmas (Morgan & Chavez, 2019). A criação deste plano vai facilitar e aumentar a capacidade de a organização criar receitas (Spear, 2018). A elaboração de um plano de marketing não é um evento único que ocorre apenas quando a empresa é criada. Este deve ser revisto ao longo do tempo, visto que as suas variáveis estão em constante alteração e o empreendedor pode querer definir um novo caminho para a sua organização (Ferreira *et al.*, 2008).

O plano de marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar os esforços de marketing da organização. Opera em dois níveis distintos: estratégico e tático. A nível estratégico, vão ser definidos o mercado alvo e a proposta de valor da empresa, com base numa análise feita às oportunidades de mercado. No nível tático, estão definidas as características dos produtos, promoções, preços, canais de venda e o tipo de serviço a ser implementado (Kotler & Keller, 2012).

Antes de desenvolver qualquer estratégia de marketing, uma empresa deve primeiro conhecer-se a si própria e saber exatamente qual é a sua missão. Para tal deverá recorrer às clássicas perguntas de Peter Drucker (1986): Qual é o negócio? Quem são os clientes? O que os clientes valorizam? O que vai ser o negócio? O que deveria ser o negócio? (Kotler & Keller, 2012). Posteriormente, deve ainda preocupar-se em conhecer o mercado, respondendo às seguintes questões: Em que negócio é que a organização se quer inserir? Quem são os seus concorrentes? A organização pode acrescentar valor? Existe a oportunidade? (Terech, 2018).

De seguida, a organização deverá definir para quem pretende atuar e de que forma deseja ser percebida. Para isso, irá recorrer aos conceitos de **segmentação**, **targeting** e **posicionamento**, que, por serem tarefas quase consequentes umas das outras, estão sempre diretamente associadas (Martins *et al.*, 2014). Para selecionar o mercado alvo da empresa, existe um processo com cinco passos: determinar a variável ou as variáveis a utilizar na segmentação de mercado, segmentar o mercado de acordo com essas mesmas variáveis, perfilar os segmentos identificados, determinar a atratividade de cada segmento e, por fim, selecionar o mercado alvo (Jang *et al.*, 2004).

### 1.3.2. Segmentação

Segmentação de mercado é uma estratégia que envolve a separação do mercado em diferentes grupos de consumidores com necessidades, características ou comportamentos diferentes dos outros e que obriguem a organização a recorrer a políticas de marketing distintas para conseguir satisfazer todo o mercado (Kotler & Armstrong, 2010). Quando se olha para os membros de um grupo ou segmento, é possível identificar um elevado grau de semelhança entre os mesmos. Por outro lado, quando comparamos esses consumidores com membros de outro segmento, são bastante diferentes (Pyo, 2015). Também para (Terech, 2018) a segmentação consiste em agrupar consumidores com base nas semelhanças e diferenças das suas preferências. Uma segmentação efetiva deve maximizar as semelhanças dos elementos dentro do grupo, enquanto, simultaneamente, maximiza as diferenças de um grupo para o outro.

A necessidade da existência de uma segmentação emerge do facto de, naturalmente, as campanhas que se destinam a um mercado alvo muito vasto, não conseguem passar a sua mensagem a todos os seus potenciais consumidores. Isto acontece porque, ao tentar atingir um número tão alargado de indivíduos, costumam existir maiores problemas orçamentais (Vikatos *et al.*, 2019). Uma importante consequência de fazer uma boa segmentação de mercado, é o facto de a empresa perceber que nem todos os segmentos são benéficos para si. Uns podem ser muito difíceis de atrair, outros podem ter pouca lealdade à marca e outros podem simplesmente procurar produtos ou serviços que a organização não comercializa (Terech, 2018). Já (Smith, 1956) afirmou que a exploração de segmentos de mercado, que maximizam a satisfação dos consumidores, tendem a construir um posicionamento de mercado mais robusto e mais seguro, levando a empresa a uma maior estabilidade geral.

Analisando a literatura referente ao tema, é perceptível que, para a maioria dos autores, existem quatro grandes variáveis para segmentar o mercado: **geográfica**, **demográfica**, **psicográfica** e **comportamental** (Martins *et al.*, 2014). No entanto, também se concorda que não existem variáveis ideais que consigam segmentar o mercado de forma correta em todas as situações (Jang *et al.*, 2004).

A **segmentação geográfica** pressupõe a divisão do mercado em diferentes áreas geográficas como países, regiões ou cidades. Cada uma dessas unidades poderá ser afetada por um clima

diferente devido à tipografia ou ecologia do ambiente onde vivem. Assim sendo, a equipa de marketing dever-se-á focar nestes fatores para oferecer produtos que possam suprimir as necessidades de cada região (Franco & Júnior, 2017).

Os critérios para a **segmentação demográfica** dizem respeito a características como a idade, sexo, salário, número de pessoas no agregado familiar, emprego, etc. Este tipo de segmentação costuma ser bastante utilizado por todo o tipo de empresas, uma vez que permite conhecer o consumidor com maior exatidão e perceber quais são os seus maiores desejos ou necessidades (Franco & Júnior, 2017), além de ser uma das formas mais fáceis de adaptar a mensagem para um audiência específica (Kim *et al.*, 2020).

A **segmentação psicográfica** incide essencialmente sobre as características da personalidade dos consumidores, envolvendo as suas emoções e pensamentos. Se a empresa conseguir segmentar o mercado respeitando as diferentes personalidades dos seus clientes e os seus diferentes perfis, certamente conseguirá promover os seus produtos de uma forma mais efetiva. A perceção que o consumidor tem do produto, influencia muito a sua decisão de compra (Franco & Júnior, 2017).

Na **segmentação comportamental** a organização irá analisar as diferentes reações que os consumidores têm aos seus produtos e às características dos mesmos. O fator familiar destaca-se neste tipo de segmentação, uma vez que esta vai influenciar desde cedo a evolução, crenças e valores do indivíduo, que vão condicionar as suas escolhas. Além disso, muitas pessoas tendem a comprar produtos que não necessitam, mas que desejavam na sua infância e nunca o tiveram. Assim, quando chegam à idade adulta e têm possibilidade de o adquirir por meios próprios, optam por fazê-lo por necessidade afetiva ou de se auto presentear (Franco & Júnior, 2017).

### 1.3.3. *Targeting*

“Entrar em contato com clientes com uma mensagem de marketing implica um custo, de modo que, normalmente, é incapaz de atingir toda a base de clientes. Em vez disso, os profissionais de marketing usam modelos de *targeting* para estimar as probabilidades de resposta ao nível do cliente. Isto ajuda a reduzir o número de abordagens a eventuais compradores” (Lessmann *et al.*, 2018: pág.4). *Targeting* consiste na habilidade de encontrar características chave que façam

um determinado segmento tornar-se mais relevante quando comparado com os outros, de forma a determinar quais os mercados que terão maior probabilidade de gerar resultados positivos para a empresa (Pyo, 2015).

Ao falar de *targeting*, fala-se sempre de atratividade. O processo de *targeting* avalia a atratividade de cada segmento e, de acordo com os critérios previamente definidos pela empresa, seleciona um ou mais mercados alvo para a organização atuar (Pyo, 2015). Os mercados alvo de uma empresa são conjuntos de consumidores aos quais a organização vai dirigir o seu esforço de marketing. O marketing atual requer uma boa definição desses mercados alvo (*targeting*) para ser bem-sucedida, uma vez que isso vai gerar uma melhor capacidade de promoção dos seus produtos o que, conseqüentemente, gerará maior volume de vendas (Shabaninejad *et al.*, 2019).

A principal tarefa do processo de *targeting* consiste em definir a importância de cada um dos critérios de atratividade da empresa, para que esta faça a seleção dos mercados em que vai atuar de acordo com a sua estratégia (Pyo, 2015). Recorrentemente o critério utilizado para definir o nível de atratividade de um determinado mercado é o modelo das forças competitivas de Michael Porter (1980) que é composto pelo nível de rivalidade no mercado, nível de ameaça de novos concorrentes, nível de ameaça de produtos substitutos, nível de poder negocial dos fornecedores e nível de poder negocial dos clientes (Kotler & Keller, 2012).

Quando decidem em que segmentos vão apostar, as organizações devem ter em conta a sua intensidade competitiva. Alguns segmentos podem estar com carência de serviço (mais procura do que oferta), o que irá facilitar a aquisição de novos clientes. Por outro lado, noutros segmentos mais competitivos, os concorrentes não vão querer perder as suas quotas de mercado, mesmo que isso envolva algum prejuízo (Terech, 2018).

É ainda importante perceber de que forma é que cada segmento se relaciona com os objetivos e missão da empresa. Pode acontecer que a empresa tenha de investir em segmentos que não são tão atrativos financeiramente, mas que sejam necessários para que esta consiga criar uma boa imagem de marca, ou para conseguir aprender algo que lhe seja útil noutro mercado alvo mais atrativo (Terech, 2018). Esses segmentos que são mais fora do comum, nem sempre estão disponíveis, mas, quando são identificados, surgem grandes oportunidades de criar forte

conexão com os mesmos, resultantes do esforço de marketing da organização (Elrod & Jr., 2018).

#### 1.3.4. Posicionamento

Após escolhidos os mercados a atingir, a empresa terá de se focar no posicionamento que pretende obter nesses mesmos segmentos, este é um conceito muito importante devido ao seu grande papel na criação de vantagem competitiva (Śmigielska & Stefańska, 2017). A organização deverá procurar atingir uma posição única no mercado, onde os clientes percebam a sua individualidade e o seu valor (Terech, 2018). O posicionamento da marca consiste em delinear a oferta e a imagem do produto, com o objetivo de alcançar um lugar específico na mente do consumidor, sempre tendo como referência os seus concorrentes no mercado (Wang, 2015; Ostermann *et al.*, 2019). As estratégias de posicionamento são ainda influenciadas pelas mudanças do mercado, do ambiente competitivo e do comportamento do consumidor (Śmigielska & Stefańska, 2017).

No entanto, apesar da importância de um bom posicionamento da marca, as pequenas empresas tendem a não conseguir atingir esse patamar. Isto acontece porque as estas têm recursos bastante limitados, principalmente quando comparadas com empresas de grande dimensão, nomeadamente a nível dos recursos humanos. Assim sendo, a tarefa de criar um bom posicionamento para a marca fica geralmente a cargo do fundador ou proprietário da empresa, que naturalmente não é a pessoa mais qualificada para a construção do mesmo (Rebecca & Maharani, 2018).

Uma boa forma de saber de que modo a empresa se deve posicionar é através da análise **SWOT**. A análise SWOT tem este nome com origem nas variáveis que analisa: **S-strengths** (forças, na língua portuguesa), **W- weaknesses** (fraquezas), **O-opportunities** (oportunidades) e **T-threats** (ameaças) (Srdjevic *et al.*, 2012). A análise SWOT é uma técnica frequentemente utilizada com o objetivo de identificar a estratégia ou as práticas a adotar pela empresa. As capacidades desta análise surgem ao identificar forças e fraquezas da organização que, no contexto do ambiente externo, podem originar oportunidades ou ameaças (Paliwal, 2006). Através da análise SWOT, as organizações conseguem identificar os seus pontos fortes e pontos fracos (forças e fraquezas) e, posteriormente, desenvolver e adotar uma estratégia de posicionamento que se encaixe com

essa mesma situação específica (Gao & Peng, 2011). A figura 6 que se segue é uma representação gráfica desta mesma análise.

**Figura 6- Análise SWOT**



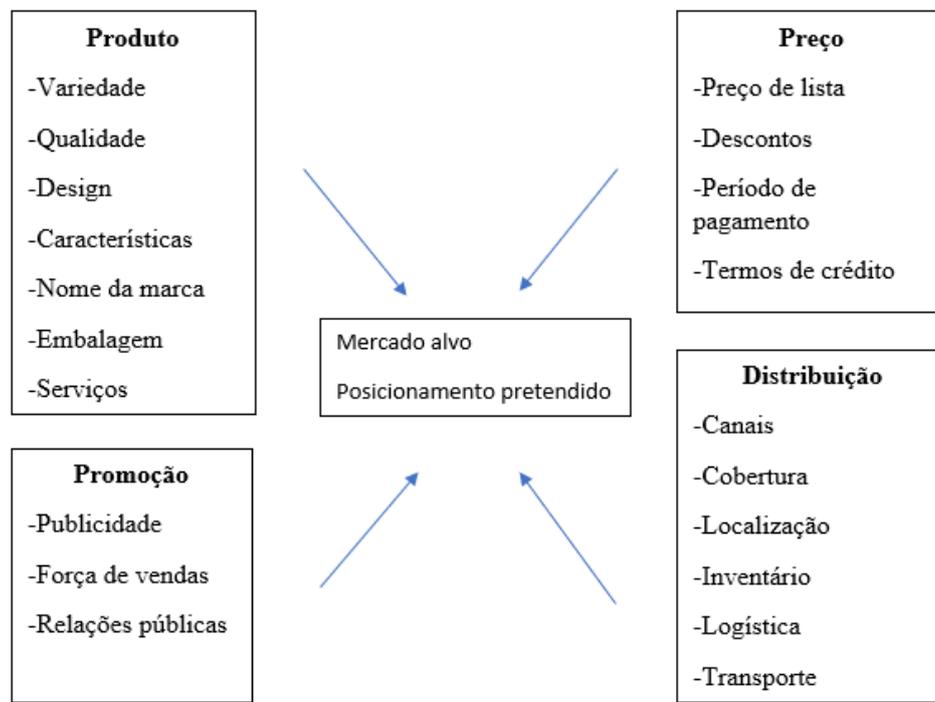
Fonte: (Kamran *et al.*, 2020)

As forças e as fraquezas de uma organização são determinadas por variáveis internas, enquanto as oportunidades e ameaças incidem numa visão externa. As forças podem ser definidas como qualquer recurso com a capacidade de melhorar o desempenho da organização. As fraquezas são falhas que podem prejudicar os recursos financeiros da empresa, a eficiência ou a obtenção de vantagem competitiva por parte da mesma. Por vezes é aconselhado que se definam primeiro as oportunidade e ameaças, uma vez que as mesmas poderão traduzir quais são as forças e fraquezas da organização (Paliwal, 2006). Oportunidades são possibilidades que podem gerar progressos para a empresa, enquanto as ameaças podem originar problemas (Kamran *et al.*, 2020).

O posicionamento indica o que o produto representa e a forma como o cliente o avalia. Este posicionamento é também definido através do uso das variáveis do marketing mix (Pyo, 2015). O marketing mix consiste em tudo o que pode influenciar a procura do produto. As várias possibilidades podem, tradicionalmente, ser agrupadas em quatro categorias de variáveis, também conhecidas como os “4 P’s”: produto, preço, distribuição e promoção (*product, price, place e promotion*, na língua inglesa) (Kotler & Armstrong, 2010). Ao ter um bom **produto**, a um **preço** acessível, com uma boa capacidade de **distribuição** e uma estratégia de **promoção** efetiva, as empresas estão mais perto de fazer com que os consumidores conheçam os seus

produtos e os adquiram (Harsono, 2016). Na seguinte figura 7 pode observar-se um exemplo das características presentes neste importante conceito do marketing.

**Figura 7- Os 4 P's do marketing mix**



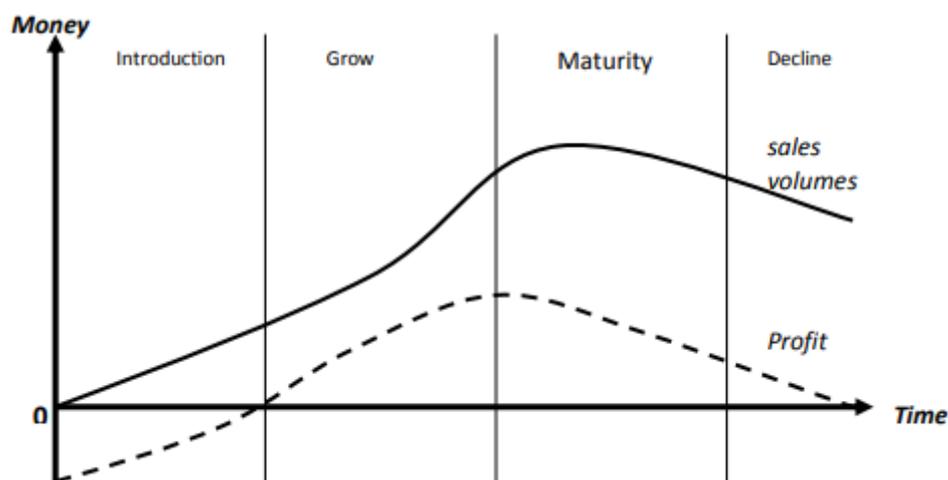
Fonte: Adaptado de (Kotler & Armstrong, 2010)

O **produto** pode ser tanto um produto físico (móvel, roupa, comida, etc), como pode também ser um serviço intangível pelo qual o consumidor está disposto a pagar. O produto é o elemento chave do marketing mix (Singh, 2012). Os produtos são desenvolvidos para satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Nos dias de hoje é importante que as empresas se foquem em criar produtos que vão de encontro com as necessidades dos clientes, através de produtos inovadores (Sudari *et al.*, 2019). Todos os produtos que estão no mercado têm um ciclo de vida, composto por cinco fases: desenvolvimento, introdução no mercado, crescimento, maturidade e declínio (Işoraitê, 2016).

**Desenvolvimento** acontece quando a empresa tem uma nova ideia e começa a desenvolvê-la. Nesta fase a empresa tem gastos elevados com a criação do produto, sem obter qualquer venda (Işoraitê, 2016). Segue-se a fase de **introdução no mercado**. O produto é introduzido no mercado e começa a gerar algumas vendas. No entanto os elevados gastos com o marketing ainda impedem a existência de lucros (Işoraitê, 2016). Posteriormente, acontece o **crescimento**.

Aqui o mercado já reconhece e aceita o produto, pelo que as vendas aumentam exponencialmente. Deste modo, os lucros começam a aparecer (Išoraitė, 2016). A terceira fase é a **maturidade**. Nesta fase, o crescimento tende a diminuir, visto que o produto já conseguiu atingir o máximo de clientes possíveis. Os lucros poderão também baixar se a empresa tiver de investir em marketing para proteger a sua quota de mercado de eventuais concorrentes (Išoraitė, 2016). Por fim, o produto atinge o declínio, onde tanto as vendas como os lucros diminuem significativamente (Išoraitė, 2016). A seguinte figura 8 ilustra graficamente todo este processo.

**Figura 8-Ciclo de vida do produto**



Fonte: (Išoraitė, 2016)

O **preço** pode ser entendido como o valor que os consumidores estão dispostos a pagar para adquirir determinado produto ou serviço. Este é o primeiro critério de distinção utilizado pelos consumidores e, como tal, todas as empresas devem ter uma estratégia de *pricing*. O preço tem ainda a capacidade de gerar satisfação e lealdade por parte dos consumidores. Esta é uma das variáveis do marketing mix e muitos estudiosos consideram-na como sendo uma das mais importantes do mercado. Esta permite não só aumentar os lucros, mas também a quota de mercado (Išoraitė, 2016). Alguns dos fatores decisivos na decisão do preço de um produto são os custos desse mesmo produto, a estratégia de marketing e custos relacionados com a distribuição ou publicidade. Uma vez que estes custos podem alterar como qualquer variável no mercado, o preço do produto pode também mudar em função dos mesmos (Singh, 2012). Assim sendo, o autor considera que as empresas podem optar por diferentes estratégias de *pricing*.

A primeira estratégia é a **estratégia de preços competitivos**. Neste tipo de estratégia, a empresa irá fixar o seu preço com base nos preços que os seus competidores praticam, sendo que se procurará destacar através de outras características como uma capacidade de distribuição superior ou anúncios mais apelativos (Singh, 2012).

Segue-se a **estratégia de desnatação**. Esta estratégia consiste em entrar no mercado com preços elevados, visto que a empresa comercializa um produto exclusivo e inovador no mercado. À medida que a concorrência começa a replicar esse mesmo produto, a organização tenderá a baixar o preço. Isto permite um rápido retorno financeiro por parte da empresa e é uma estratégia bastante utilizada pelas empresas de telemóveis, computadores ou videojogos (Singh, 2012).

A **estratégia de penetração** consiste em entrar no mercado com o preço baixo, comparado com o praticado pelos concorrentes, de forma a conseguir captar consumidores de forma rápida e, posteriormente, poder subir os preços para os praticados pelo mercado (Singh, 2012).

Na **estratégia de preço psicológico** acredita-se que alguns preços são mais apelativos do que outros para os consumidores. Colocar preços como 9,99€ ou 19,98€ são exemplos deste tipo de estratégia (Singh, 2012).

**Estratégia de cost-plus** existe quando a empresa define o preço final do produto com base em todos os custos que o mesmo teve. A empresa soma todos os custos relacionados com a produção, transporte, distribuição e marketing, sendo que no fim adiciona o lucro que quer realizar, obtendo o preço final do produto (Singh, 2012).

Por fim, a **estratégia de loss leader** utiliza os baixos preços como principal forma de atrair os clientes para um determinado produto. Isto irá criar um grande fluxo de pessoas nesse ponto de venda que, possivelmente, irão consumir outros produtos mais caros, compensado assim as perdas geradas pelo *loss leader* (Singh, 2012).

A **distribuição** inclui canais de distribuição, armazéns, modo de transportar as mercadorias ou até a gestão de controlo de inventários, definindo-se como o mecanismo responsável por todo o processo de entregar o produto ou serviço desde o produtor até ao seu consumidor (Singh,

2012). Também para (Işoraitè, 2016) a distribuição inclui decisões e ações relacionadas com o movimento de bens do produtor para o consumidor. Apesar de ser talvez a variável mais simples do tradicional marketing mix, um bom desempenho dos canais de distribuição contribui para a criação de uma forte lealdade dos consumidores com a marca (Pourdehghan, 2015).

Işoraitè (2016) afirma ainda que o canal de distribuição é definido como sendo parte integral do serviço, que conta com os prestadores de serviço, os agentes intermediários e os utilizadores do serviço. Importa ressaltar que os canais de distribuição podem ser diretos (do produtor para o consumidor) ou indiretos (produtor, grossista, retalhista e consumidor), sendo que, quanto mais intermediários, maior será o preço do produto final, uma vez que todos os intervenientes terão de ganhar uma percentagem dos lucros.

A **promoção** é o elemento do marketing mix responsável por informar os consumidores e tentar influenciar as suas atitudes e comportamentos. Esta informa os consumidores de quais os produtos que a empresa comercializa, tenta captar a atenção e, por vezes, estimular o interesse dos mesmos, levando-os a adquirir determinado produto da sua marca (Pourdehghan, 2015). Também (Işoraitè, 2016) afirma que a promoção consciencializa os consumidores para os produtos da empresa, ajudando a aumentar as vendas da organização e criando lealdade dos clientes com a marca. Assim sendo, (Singh, 2012) afirma que as atividades de promoção têm então como finalidade comunicar e persuadir o mercado alvo a comprar os produtos da empresa.

No entanto, para entender o que é verdadeiramente o conceito de promoção, é ainda necessário conhecer os vários elementos encontrados na literatura científica como a publicidade, a promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas ou marketing direto (Işoraitè, 2016).

A **publicidade** é a principal forma de promoção para atingir vendas em massa (Rahnama & Beiki, 2013), visto que é bastante útil para conseguir consciencializar os consumidores de uma forma mais impactante, seja em revistas, jornais, televisão, *outdoors* ou até filmes (Singh, 2012). É de longe a ferramenta de marketing mais utilizada, porque permite uma comunicação pragmática com os consumidores (Işoraitè, 2016).

**Promoção de vendas** acontece quando se tomam ações ou decisões específicas para o curto prazo para facilitar a compra ou o uso dos produtos, podendo ser dirigidas a intermediários ou ao consumidor final. Estas medidas têm o objetivo de fazer com que o

intermediário/consumidor compre mais frequentemente ou em maiores quantidades e inclui medidas como cupões, amostras grátis, prémios, descontos ou itens promocionais (Işoraitè, 2016). Também (Singh, 2012) considera que uma boa forma de promoção de vendas existe através de ofertas especiais como cupões, descontos, acessórios grátis ou a oferta de um produto na compra de outro, por exemplo.

A **venda pessoal** é o tradicional chamar de clientes ou potenciais clientes e conversar sobre as potencialidades do produto e os problemas que este pode resolver. Esta ferramenta também pode envolver apresentações ou demonstrações em grupo, pelo que não é necessariamente individual (Rahnama & Beiki, 2013). É a forma mais cara de vender um produto, uma vez que incide apenas sobre um potencial consumidor ou um grupo reduzido de potenciais consumidores, mas, por esse mesmo fator, geralmente tem uma maior influência nos mesmos. A venda pessoal é uma interação pura entre o vendedor e o comprador (Işoraitè, 2016).

Os **relações públicas** têm como principal objetivo manter uma boa imagem da organização perante a sociedade, afastando-a de rumores desfavoráveis ou de incidentes (Işoraitè, 2016). Esta ferramenta é importante para a promoção, uma vez que os consumidores tendem a idolatrar algumas personalidades, como as celebridades, o que ajuda a fazer com que os mesmos tenham uma imagem positiva da organização, se os relações publicas (celebridades idolatradas) assim a promoverem (Singh, 2012).

O **marketing direto** envolve a comunicação direta entre o produtor e o consumidor. Na revisão de literatura estão presentes várias formas de comunicação como por via email, via telefónica ou através de catálogos, por exemplo (Işoraitè, 2016). Os contactos via email são feitos para consumidores selecionados em base de dados previamente segmentadas pelos atributos desejados. As respostas obtidas são cuidadosamente analisadas, uma vez que, além de futuras vendas, estas podem fornecer informações de características que os consumidores procuram em futuros produtos (Singh, 2012). Já os catálogos são um modo de comunicação direta com o consumidor sobre os produtos e é bastante eficaz (Singh, 2012).

## Capítulo 2. Abordagem Teórica

Na sequência da realização da revisão de literatura presente no capítulo 2 desta tese, é importante realizar uma breve análise e transportar as várias teorias abordadas para o “mundo real” e para o grande tema da dissertação – os problemas enfrentados pelos empreendedores na criação e desenvolvimento de empresas. Ou seja, de que forma é que estas teorias anteriormente desenvolvidas estão verdadeiramente a ser implementadas pelos empreendedores e, sendo aplicadas, estarão a ajudar os mesmos a levar as suas empresas ao sucesso?

O primeiro passo neste estudo será a identificação do perfil dos empreendedores entrevistados. Categorizar os empreendedores em perfis é muito importante para perceber o seu tipo de comportamento e tentar prever as suas possibilidades de sucesso (Stokes *et al.*, 2010). Para isso será importante recordar os vários perfis já identificados na revisão de literatura, podendo estes ser categorizados em 4 grandes grupos, sendo eles, o empreendedor *personal achiever, real manager, idea generator* e, por fim, o empreendedor *empathic salesperson* (Miner, 1997). Com isto, está definido o primeiro objetivo de estudo, surgindo também as primeiras questões de pesquisa associadas:

**Q1- Durante quantos anos trabalhou na área, antes de ter o seu próprio negócio?**

**Q2- Qual o seu nível de desejo de poder?**

**Q3- Qual o nível de controlo próprio que sente que tem sobre os problemas?**

**Q4- Sente-se mais realizado através do sucesso pessoal ou pela delegação de tarefas para atingir objetivos coletivos?**

**Q5- Precisa de uma elevada segurança no emprego ou é adepto de correr riscos?**

Ao fazer esta revisão de literatura foi também possível analisar e perceber que existem várias visões estratégicas e, mais importante de isso, dois grandes paradigmas quanto à visão que se deve ter aquando do desenvolvimento de uma estratégia de negócio: posicionamento e movimento. Estes dois paradigmas distintos acontecem como consequência do passar dos anos e do mudar das mentalidades dos gestores e estudiosos do tema. As mudanças que acontecem no meio envolvente das organizações obrigam cada época a produzir novos conceitos, práticas, instrumentos de gestão e, consequentemente, novas formas de pensar e encarar a gestão (António, 2003; 2006;2015).

O posicionamento defende que as empresas devem analisar o ambiente envolvente e procurar conquistar uma posição que lhes garanta uma vantagem competitiva. A sobrevivência da organização é garantida através da defesa dessa posição anteriormente conquistada, para isto a SWOT era uma ferramenta essencial. Já no movimento existe a ideia de que a única forma de conquistar essa vantagem competitiva é através da análise dos recursos internos da própria organização e de uma transformação constante da mesma e do jogo concorrencial (António, 2003; 2006; 2015), dando origem às próximas questões de pesquisa:

**Q6- Quando estudou o posicionamento que queria para a sua empresa, optou por uma visão mais interna (tendo maior foco nos seus recursos) ou externa (colocando o foco no mercado e na concorrência existente)?**

**Q7- Que modelos ou estratégias utilizou para definir o mesmo?**

Após perceber o tipo de empreendedor que está a ser estudado e qual a sua visão estratégica perante o seu negócio, resta perceber se este implementa as ferramentas do marketing para potencializar o rendimento do mesmo. Nesta revisão de literatura também foi abordado este importante conceito e ficou claro que as empresas existem pura e simplesmente para os clientes. Assim sendo, é importante estabelecer relações com os mesmos e cada vez mais produzir os produtos que estes desejam (Ferreira *et al.*, 2008).

Para isto acontecer, cada organização deve procurar o melhor posicionamento na mente dos seus clientes, conjugando da melhor forma possível as 4 forças do marketing-mix (produto, preço, distribuição e promoção) para se aproximarem dos mesmos e lhes darem a conhecer os seus produtos (Kotler & Armstrong, 2010; Harsono, 2016). As empresas devem procurar ter o produto certo e o melhor produto, a um preço acessível, com uma boa capacidade de distribuição que entregue o produto ao seu cliente de forma conveniente e, por fim, com uma campanha de promoção que divulgue o produto para o mercado alvo (Harsono, 2016). Para perceber se isto acontece nas empresas estudadas, serão feitas as seguintes questões:

**Q8- Na sua organização existe um plano de marketing que especifique quais as ações a realizar e o quanto vai gastar com as mesmas?**

**Q9- A organização utiliza o marketing mix para influenciar a procura dos seus produtos e atingir melhor desempenho?**

## Capítulo 3. Metodologia

### 3.1.O modelo de investigação

A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica e tem como objeto o estudo do método científico (Sampieri *et al.*, 2014). Pode assim deduzir-se que método ou processo científico é um conjunto de práticas utilizadas e confirmadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e confirmação de uma dada teoria.

Neste sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), existem duas formas sobre as quais podemos classificar a metodologia utilizada na conceção de documentos de investigação: quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins, neste caso, remetem para a pesquisa aplicada e exploratória. Já os meios estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

No que se refere à presente investigação, esta teve por base um carácter pragmático ou indutivo<sup>1</sup>, e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência<sup>2</sup>, constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo & Ferreira, 2008), neste caso por empresários que estejam no ativo e no comando das suas empresas. Neste sentido, foram feitas várias abordagens para entrar em contacto com empresários. As abordagens foram presenciais (a empresários conhecidos) e via correio eletrónico ou contacto telefónico (a empresários cujo contacto foi fornecido). Para recolher ainda mais contactos válidos, marcou-se presença numa reunião online do grupo BNI Target, um grupo onde vários empresários compartilham contactos de possíveis parcerias para fazer crescer os seus negócios.

No total, entre todas as abordagens, foram contactados 34 empresários, que resultaram em 21 entrevistas realizadas, correspondente a uma taxa de resposta de aproximadamente 62%. Esta

---

<sup>1</sup> Não se pretende chegar a conclusões verdadeiras a partir de premissas igualmente verdadeiras (método dedutivo), mas tão somente pelo meio de indução mensurar um conjunto de fenómenos sociais em estudo a fim de se chegar a um conjunto de probabilidades que permitam fazer comparações e descobrir relações existentes entre eles.

<sup>2</sup> Este tipo de amostragem não é representativo da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência. Neste caso, o processo de escolha da amostra foi constituído por um conjunto de indivíduos aos quais lhes foi pedido que respondessem a um conjunto de questões de uma entrevista e que apenas alguns o fizeram. Ou seja, a amostra foi constituída pelos elementos que colaboraram, não podendo por isso ser representativa, pelo que os resultados desta investigação terão de ser lidos com muitas cautelas, não se podendo generalizar à população em geral.

elevada taxa de resposta deve-se ao facto de terem sido abordados, essencialmente, amigos ou contactos de amigos.

Das 21 entrevistas realizadas, 18 foram feitas a empresários do sexo masculino e 3 a empresários do sexo feminino. Todos com empresas a operar, pelo menos, na zona de Lisboa. Esta amostra caracteriza-se ainda por 2 empreendedores terem menos de 25 anos, 1 empreendedor tem entre 26 e 35 anos, 13 empreendedores têm entre 36 e 55 anos e 5 empreendedores com mais de 55 anos de idade. Neste leque de 21 empreendedores percebeu-se ainda que 5 deles estão à frente das suas empresas há menos de 5 anos, 6 estão no cargo há um período compreendido entre os 5 e 10 anos e, por fim, outros 10 que já gerem a sua organização há mais de 10 anos. Os entrevistados revelaram também a área de negócios das suas organizações e registam-se 4 na área da consultoria, 3 na construção e imobiliário, 2 na produção de produtos alimentares, 2 na restauração, 2 na informática 1 em cash & carries, 1 em organização de eventos, 1 em ginásios, 1 na área farmacêutica, 1 em vendas de artigos para festas, 1 na medicina dentária, 1 no comércio e reparação automóvel e 1 na venda online.

O facto da reduzida amostra e com maior presença numa área geográfica são, certamente, fatores que condicionam a generalização dos dados e, por esse mesmo facto, as conclusões tiradas desta dissertação devem ter essas condicionantes em conta. Contudo, visto que o objetivo desta tese foi somente conhecer um pouco da realidade que os empreendedores enfrentam, a generalização nunca foi um objetivo primário. É importante, no entanto, frisar que a amostra ao nível das entrevistas realizadas teve um carácter intencional, pois foram selecionados apenas empresários no ativo, ou seja, os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.

Neste contexto, os critérios de verificação e demonstração do que se afirma em termos de investigação, quanto aos fins que o sustentam, teve implícito um carácter aplicado e uma vertente exploratória. No primeiro caso, o carácter aplicado resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Sampieri *et al.*, 2014), o qual foi auxiliado com a apresentação também de uma vertente exploratória dada a inexistência de um grande conhecimento sistematizado sobre o complexo fenómeno problemático que os empreendedores enfrentam ao criar e desenvolver as suas empresas, tendo ainda o propósito de classificar conceitos e de gerar novas ideias e conhecimentos teóricos sobre o tema, com a intenção de ganhar novos *inputs* sobre os problemas enfrentados pelos empreendedores,

respostas estas só possíveis de encontrar através da procura de causas para determinados efeitos encontrados (validade interna).

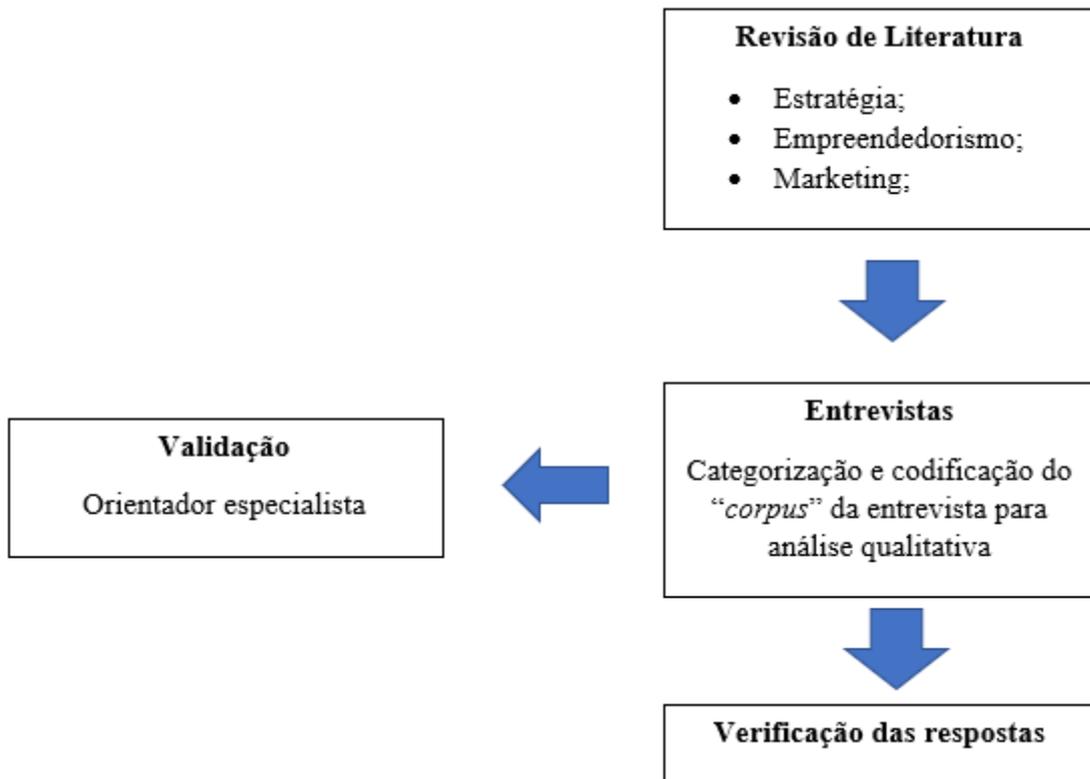
No que aos meios diz respeito, tratou-se de uma investigação que teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sob a forma de entrevistas semiestruturadas, onde os empresários tiveram a possibilidade de responder de forma aberta às perguntas colocadas e desenvolver outros assuntos pertinentes no decorrer da entrevista, e fontes secundárias, consistindo estas na pesquisa bibliográfica e tratamento de informação, compreendidas no estudo sistematizado desenvolvido em livros, artigos científicos e redes eletrónicas.

Em termos da metodologia qualitativa utilizada, esta resultou da análise de um conjunto de entrevistas, procurando medir o fenómeno em estudo em termos da dinâmica social, individual e holística do ser humano<sup>3</sup> enquadradas na temática dos problemas que os empresários enfrentam ao criar e desenvolver as suas empresas, tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados, mais do que propriamente tentar interpretá-los, isto porque, os atos, as palavras e os gestos só podem ser compreendidos no seu contexto, tentando viver a realidade nesse mesmo contexto, de forma a que seja possível analisar a informação de forma indutiva, o que apenas é possível de concretizar a partir da observação, recolha e análise “*in loco*” dos factos científicos (Vilelas, 2009).

---

<sup>3</sup> Pressupondo a compreensão integral do ser humano como ser indivisível e em contínua interação que não pode ser analisado através de atividades isoladas.

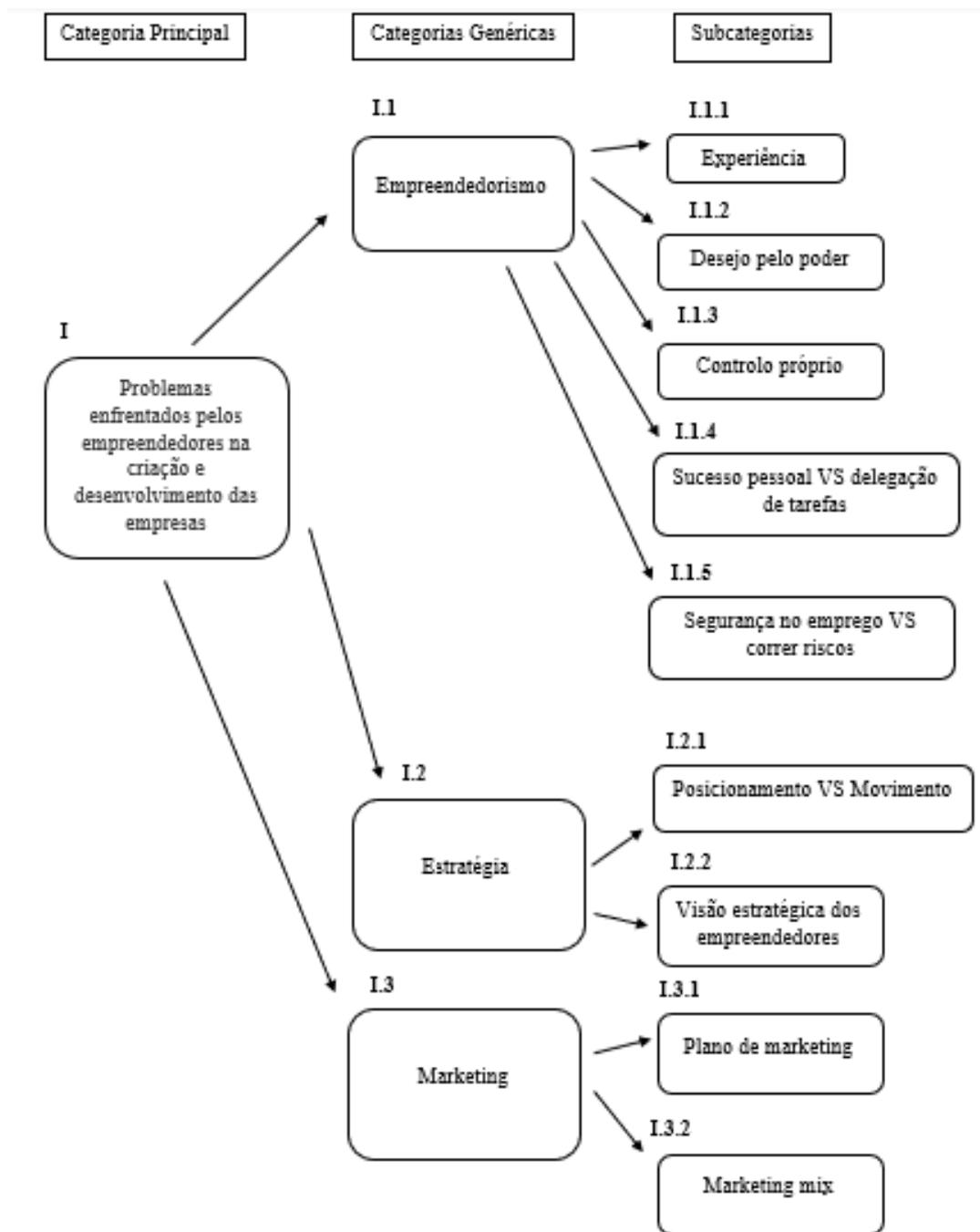
**Figura 9- Desenho do modelo de investigação**



Fonte: Elaboração do autor

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas esta traduziu-se numa análise de conteúdo, onde se recorreu ao software MAXQDA para facilitar o processo de agregar e analisar toda a informação obtida nas entrevistas, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características [(variáveis psicossociais, contexto cultural e, contexto, processos e reprodução da mensagem) – (Duriiau *et al.*, 2007)]

**Figura 10-Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa**



Fonte: Elaboração do autor

A partir das reproduções de voz, documentadas posteriormente em textos escritos, o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, promovido pela análise de conteúdo, foi organizado em conformidade com os três polos cronológicos de (Bardin, 2008) ou seja, numa primeira fase dando lugar à organização e sistematização de ideias, numa segunda

em que foi explorado todo o material, sendo no final realizado o tratamento e as respetivas interpretações dos resultados obtidos.

Relativamente a uma das fontes primárias utilizadas e, dados os objetivos desta tese, deve referir-se que a entrevista foi o método considerado mais adequado de recolha de informação, pois muito embora as análises possam estar implícitas num certo grau de subjetividade associado às respostas dadas, é um método que permite que sejam os próprios atores sociais a proporcionarem os dados sobre o fenómeno em estudo (Carmo & Ferreira, 2008). Em termos das 21 entrevistas realizadas, este valor também garantiu um certo grau de fiabilidade de acordo com Vilelas (2009), pois superou os parâmetros reconhecidos pelo autor como aceitáveis, variando estes entre 15 a 20 entrevistas.

Deve ainda referir-se que a técnica de entrevista semiestruturada utilizada foi desenvolvida numa base mais ou menos estruturada de perguntas, ainda que implícita num carácter adaptável e não rígido, deixando-se quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido. Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria das mesmas geraram-se à medida que a entrevista decorreu, permitindo ao entrevistador e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados quando se mostrou necessário. Assim sendo, tratou-se de uma entrevista planeada, mas de carácter espontâneo, permitindo recolher muitos e importantes dados geradores de informação qualitativa (Werr & Styhre, 2002).

Foram assim entrevistas mais ligadas ao fator espontaneidade, implícitas num carácter mais informal, ainda que conduzidas através de uma lista de pontos de interesse de um guião pré-estruturado. Neste pressuposto, sempre que o entrevistado abordou os temas assinalados o discurso foi fluindo a seu belo prazer, permitindo uma maior riqueza de informação à entrevista (Carmo & Ferreira, 2008).

A escolha deste tipo de entrevista teve assim como vantagem, em primeira instância, a sua escassa formalização e grande flexibilidade que permitiu um diálogo mais profundo e rico, captando não só as respostas aos temas selecionados e as atitudes, valores e formas de pensar de quem foi entrevistado, mas também a recolha de muitos e importantes dados geradores de informação que puderam surgir de forma espontânea. Por outro lado, teve ainda a vantagem de não ter existido necessidade de uma recolha uniforme de dados quantificados e comparáveis de

todos os entrevistados, o que levou a que não fosse necessário utilizar critérios rígidos que em muitos casos prejudicam a profundidade da investigação (Vilelas, 2009).

Quanto às desvantagens, pela sua heterogeneidade em termos de respostas obtidas, como mencionado no parágrafo anterior, houve de facto alguma dificuldade no agrupamento e comparação entre respostas, sempre que se mostrou necessário fazer essa mesma comparação, o que por sua vez validou alguma dificuldade na sintetização dos dados (Vilelas, 2009).

Resumindo a metodologia de trabalho, a mesma foi realizada em quatro etapas distintas. A primeira etapa desta investigação passou pela pesquisa bibliográfica e tratamento de informação. A segunda foi a transferência do constructo teórico para o campo da observação para que se obtivesse a melhor confiança possível em termos de resultados. A terceira consistiu no trabalho de campo e na recolha de informação de dados resultantes de entrevistas. Por último, a quarta etapa, que compreendeu a análise qualitativa dos dados com recurso ao software MAXQDA, pressupondo aqui a complexa tarefa de agregar a vasta informação recolhida nas entrevistas, de modo a que se pudesse fazer uma análise com essa mesma informação. Só com essa agregação de informação é possível construir algum tipo de abordagem conceptual teórica para confrontá-la e combiná-las com os dados empíricos já existentes no âmbito da temática relacionada com o empreendedorismo e os problemas com que os empreendedores se deparam.

No que diz respeito à validade externa, ou seja, à possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, este estudo veio reforçar alguma da teoria já existente nas áreas da estratégia, empreendedorismo e marketing. Procurou-se também analisar mais a realidade de pequenos empresários e a forma como estes lidam e encaram estas temáticas, permitindo ainda que sejam realizados futuros estudos com empresas de diferentes dimensões ou de diferentes áreas geográficas, até para verificar se os resultados encontrados serão ou não semelhantes aos verificados nesta dissertação.

**Figura 11- Modelo de análise que relaciona os objetivos do estudo com as questões de pesquisa e com a revisão de literatura**

Objetivos de estudo	Questões de pesquisa	Revisão de literatura
OE1- Perceber o perfil do empreendedor português	Q1-Durante quantos anos trabalhou na área, antes de ter o seu próprio negócio?	Barringer & Ireland, 2006; Miner, 1997; Stokes <i>et al.</i> , 2010;
	Q2-Qual o seu nível de desejo de poder?	
	Q3-Qual o nível de controlo próprio que sente que tem sobre os problemas?	
	Q4-Sente-se mais realizado através do sucesso pessoal ou pela delegação de tarefas para atingir objetivos coletivos?	
	Q5-Precisa de uma elevada segurança no emprego ou é adepto de correr riscos?	
OE2- Estudar a forma como os empreendedores posicionam as suas empresas no mercado	Q6-Quando estudou o posicionamento que queria para a sua empresa, optou por uma visão mais interna (tendo maior foco nos seus recursos) ou externa (colocando ou foco no mercado e na concorrência existente)?	António, 2003; 2006;2015; Barney & Hesterly, 2019; Porter, 1980;
	Q7-Que modelos ou estratégias utilizou para definir o mesmo?	
OE3- Perceber se as pequenas implementam as ferramentas de marketing	Q8-Na sua organização existe um plano de marketing que especifique quais as ações a realizar e o quanto vai gastar com as mesmas?	Ferreira <i>et al.</i> , 2008; Harsono, 2016; Kotler & Armstrong, 2010; Kotler & Keller, 2012;
	Q9-A organização utiliza o marketing mix para influenciar a procura dos seus produtos e atingir melhor desempenho?	

Fonte: Elaboração do autor

## Capítulo 4. Apresentação e discussão de resultados

Este capítulo irá ser dividido em 3 subcapítulos: empreendedorismo, estratégia e marketing. Desta forma, a análise vai de encontro com a estrutura das entrevistas realizadas aos empresários. Primeiramente irão ser analisadas as 5 primeiras perguntas da entrevista, referentes ao perfil empreendedor do entrevistado, no segundo subcapítulo será feita a análise às 2 perguntas sobre a visão estratégica do empresário e, por fim, serão analisadas as respostas obtidas nas 2 questões sobre o marketing. Esta estrutura facilita toda a análise e organiza de forma mais clara as ideias a reter em cada um destes 3 pilares constantemente analisados nesta dissertação.

### 4.1. Empreendedorismo

A primeira questão desta entrevista procura perceber a experiência dos empresários antes de abrir o seu próprio negócio. Esta questão surge com o objetivo de tentar perceber mais a realidade dos empresários portugueses. Perceber se os empresários surgem após vários anos como trabalhadores numa determinada área, se são pessoas que se aventuram em negócios próprios logo após terminarem os seus estudos ou até se embarcam por este caminho por seguirem negócios de família, por exemplo. As respostas a esta questão estão presentes na presentes na figura 12, sendo possível retirar algumas conclusões.

Figura 12- Experiência

Texto	Categoria genérica	Subcategoria	Nº respostas	Entrevistados
Tinha experiência como trabalhador na área, mas nunca tinha tido um negócio próprio.	I.1	I.1.1	13	5;6;8;10;11;13; 14;15;16;17;18; 19;21;
Tinha uma vasta experiência. Foram mais 10 anos na área.	I.1	I.1.1	7	1;5;6;8;14;17;20;
Tinha alguma experiência na área, entre 5 a 10 anos.	I.1	I.1.1	5	7;10;11;18;21;

Tinha pouca experiência na área, menos de 5 anos.	I.1	I.1.1	5	12;13;15;16;19;
Não tinha qualquer experiência nesta área.	I.1	I.1.1	4	2;3;4;9;
Já tinha outras experiências como empresário.	I.1	I.1.1	4	1;7;12;20;
Entrei para um negócio da minha família.	I.1	I.1.1	2	11;12;
Fundi este negócio com familiares.	I.1	I.1.1	2	4;19;

Fonte: Elaboração do autor

Ao observar a tabela é bastante perceptível que a grande maioria dos entrevistados já apresentava alguma experiência na área, antes de abrir este seu negócio. Apenas 4 dos 21 entrevistados afirmaram não ter qualquer experiência na sua área de negócio, como se pode observar diretamente na tabela anterior. Por oposição, 13 entrevistados disseram já ter experiência como trabalhadores na área, nunca tendo tido a experiência de ter o seu próprio negócio, enquanto outros 4 ainda afirmaram que esta não é a sua primeira experiência empreendedora. Dos 17 entrevistados que já trabalhavam na área (ou como trabalhador, ou como empresário), 7 deles dizem tê-lo feito por mais de 10 anos, 5 deles com 5 a 10 anos de experiência e outros 5 fazem-no há menos de 5 anos.

Por fim, importa ainda realçar o facto dos negócios familiares desempenharem um papel importante na realidade do empreendedorismo português. Dos 21 entrevistados, 2 deles fizeram referência ao facto de terem entrado para um negócio de família, um negócio que a sua família já vem desenvolvendo há alguns anos. Outros 2 também referiram na sua resposta que tinham aberto o seu negócio em conjunto com familiares. Estas 2 alternativas (entrar para um negócio de família ou começar negócio com familiares), constituem um total de 4 empresários em 21 entrevistados. É uma minoria, mas é uma realidade ainda presente no tecido empresarial português, não podendo ser descartada desta análise.

Tal como já havia sido feito na revisão de literatura por Barringer & Ireland (2006), também nesta dissertação se desmistificou o pensamento de que os empreendedores são, geralmente, jovens e energéticos, muitas vezes associados a uma menor experiência. Neste capítulo já se

analisaram os resultados e verificou-se que as respostas mais comuns fizeram referência ao facto dos empreendedores já terem experiência como trabalhadores na área e, noutra resposta, percebe-se ainda que já possuíam uma vasta experiência na área, com mais de 10 anos de experiência antes de abrir os seus negócios. As anteriores respostas foram ditas por 13 e 7 empreendedores, respetivamente, sendo que foram as mais comuns, num universo de 21 entrevistados.

Verifica-se então que os empreendedores são pessoas preparadas, com experiência e habilidades para abrir os seus próprios negócios. O empreendedorismo não é exclusivo a nenhuma faixa etária e, por isso mesmo, qualquer pessoa pode ser empreendedor. Barringer & Ireland (2006) também abordaram o mito de que um empreendedor já nasce com esse espírito empreendedor, não é algo que se possa criar ao longo da vida. Esse mito foi desmistificado pelos mesmos, como está presente na revisão de literatura, e confirma-se também nesta dissertação. Como já foi referido, verificou-se que a maioria dos entrevistados (13 em 21) afirmaram já ter experiência como trabalhadores na área, o que indicia que o gosto pelo empreendedorismo pode ter sido construído ao longo da vida profissional.

De seguida, foi feito um conjunto de 4 questões, com o objetivo de perceber a existência ou não de determinadas características no perfil dos entrevistados. Numa questão procurou perceber-se se os empresários são pessoas com maior desejo de poder do que uma pessoa comum, noutra foi questionado o nível de controlo próprio que os empresários sentem que têm sobre os problemas, perguntou-se ainda se preferem a delegação de tarefas ou o atingir de objetivos coletivos através do seu sucesso pessoal e, por fim, questionou-se os entrevistados sobre a sua preferência quanto ao nível de risco e de segurança no emprego.

**Figura 13- Desejo de poder**

<b>Texto</b>	<b>Categoria genérica</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>Entrevistados</b>
Gosto de pôr as minhas ideias em prática. Este tipo de cargo dá-me mais liberdade para o fazer.	I.1	I.1.2	9	5;6;10;11;12; 13;16;18;20;

Não é pelo desejo de poder, é pela capacidade de liderança de equipas que acredito ter.	I.1	I.1.2	5	4;8;17;18;19;
Sempre me imaginei com o meu negócio próprio. Foi algo que sempre ambicionei e desejei.	I.1	I.1.2	4	1;7;16;21;
Não tenho tanto esse desejo pelo poder. Surgiu uma oportunidade e aproveitei-a.	I.1	I.1.2	3	2;9;15;
Não estava satisfeito na empresa que estava, senti necessidade de fazer algo diferente.	I.1	I.1.2	2	10;14;
Não teve a ver com desejo de poder, naturalmente cheguei a este cargo.	I.1	I.1.2	2	3;6;

Fonte: Elaboração do autor

A primeira grande conclusão a retirar desta tabela é que a palavra “poder” tem uma conotação bastante negativa na mente das pessoas, visto que ninguém disse diretamente ter desejo pelos cargos de poder. Em oposição, 10 pessoas iniciaram a sua resposta afirmando que não são empresários pela necessidade de poder. Essas mesmas 10 pessoas justificaram o facto de ocuparem lugares de liderança com a capacidade de liderança que acreditam ter (5 entrevistados), com o aproveitar de uma oportunidade que surgiu (3 entrevistados) ou como sendo algo que aconteceu “naturalmente” (2 entrevistados). A palavra “poder” surge na pergunta simplesmente porque os empresários têm o poder de decisão do rumo das organizações, mas tal não foi entendido dessa forma.

Percebe-se ainda que 9 dos 21 entrevistados afirmam que escolheram ocupar este tipo de cargo, uma vez que gostam de ver as suas ideias serem postas em prática, algo característico nos cargos de gestão. Estes 9 entrevistados demonstraram gostar de pensar pela sua própria cabeça, ter a liberdade para pensar, criar e implementar ideias para organização e, mais tarde, poder observar o resultado efetivo das suas ideias no desempenho da mesma. É uma característica decisiva para terem optado pelo caminho empreendedor e por este tipo de cargos.

Outro facto a realçar é que existem algumas pessoas que optam pelo caminho empreendedor porque não estavam satisfeitas na organização que trabalhavam e decidiram criar a sua própria organização, para fazer as coisas de forma diferente. Esta pode não ser a resposta mais comum, mas foi a resposta de 2 dos entrevistados desta dissertação, pelo que não devem ser esquecidos este tipo de empresários. No extremo oposto, obtiveram-se respostas de 4 empresários que afirmaram sempre ter ambicionado ter o seu negócio próprio e que isso era algo que estava na sua imaginação desde sempre.

Nesta questão, a grande conclusão a retirar acaba mesmo por ser a conotação muito negativa que a palavra “poder” tem na mente dos portugueses. Como já foi referido, não houve qualquer empreendedor a dizer que tinha desejo pelo poder. No entanto, ainda que de forma indireta, os empresários fizeram referência ao facto de gostar de colocar as suas ideias em prática e até ao desejo de ter um negócio próprio, dito por 9 e 4 entrevistados, respetivamente. Ambos estes traços são característicos de quem ambiçiona ter algum poder ou capacidade de decisão, mesmo que tal não seja dito diretamente pelos mesmos. Dito isto, não se pode afirmar que se verifica esta característica no perfil empreendedor identificada por Miner (1997), uma vez que tal nunca foi dito diretamente pelos entrevistados.

A seguinte questão desta entrevista tem como objetivo perceber qual o nível de controlo próprio que os entrevistados sentem que têm sobre os seus problemas. Mais uma vez, esta é uma das 4 questões que, em conjunto, servem para procurar determinadas características comuns no perfil empreendedor. Neste caso, como figura máxima da organização, é importante que os empreendedores sintam que conseguem ter controlo sobre as várias situações que aparecem na organização, tendo sempre a noção de que existem variáveis externas que não se podem controlar.

**Figura 14- Controlo próprio**

<b>Texto</b>	<b>Categoria genérica</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>Entrevistados</b>
Tenho uma estrutura e uma equipa de pessoas capazes que resolvem grande parte	I.1	I.1.3	9	1;3;4;6;11; 12;14;18;20;

dos problemas. Isso dá-me uma maior capacidade de abstração para decidir com calma nos problemas de maior gravidade.				
Sinto que tenho um controlo quase total sobre os problemas.	I.1	I.1.3	8	1;5;7;8;10;11;12;17;
Sou eu que resolvo a generalidade dos problemas.	I.1	I.1.3	4	9;15;16;17;
A minha experiência ajuda-me cada vez mais a saber lidar com os problemas.	I.1	I.1.3	3	2;7;13;
Com o crescer da organização, torna-se impraticável ter a resolução de todos os problemas centralizada em mim.	I.1	I.1.3	3	6;20;21;
Alguns problemas fogem do nosso controlo, como é o caso desta pandemia.	I.1	I.1.3	3	18;19;21;

Fonte: Elaboração do autor

Na tabela pode observar-se que a resposta mais comum, dita por 9 empresários, foi que já conseguiram construir uma estrutura que resolve a maior parte dos problemas por si mesma e, muitas das vezes, só sabem da existência desses mesmos problemas quando já foram resolvidos. Isto dá-lhes uma maior liberdade para pensarem no desenvolvimento da sua organização e na resolução de problemas de maior gravidade. Reforçando este pensamento, 3 entrevistados defenderam a ideia de que, com o crescer da organização, torna-se impraticável ter a resolução de todos os problemas centralizada na sua pessoa. Por outro lado, 4 entrevistados admitiram que são eles próprios a resolver a generalidade dos problemas que aparecem nas suas organizações.

Na presente questão, surgiram 8 respostas de empresários que afirmaram sentir um controlo quase total perante os problemas que aparecem na organização, o que demonstra uma forte confiança nas capacidades da mesma enfrentar vários desafios. Importa ainda realçar que 3 empresários afirmaram que a sua experiência é um factor essencial e que os ajuda, cada vez mais, a saber lidar com os problemas que aparecem nas organizações. No entanto, como seria de esperar, obtiveram-se também 3 respostas que fizeram referência à pandemia, lembrando que é um exemplo de um tipo de problemas que foge totalmente ao controlo de qualquer empresário e qualquer organização.

Aqui verifica-se por completo que os empreendedores são pessoas com uma elevada sensação de controlo e grande autoconfiança (Miner,1997; Stokes *et al.* 2010). Como já foi referido, a grande maioria dos entrevistados relevou estes dois traços (sensação de controlo e autoconfiança), pelo que se voltam a verificar as informações presentes na revisão de literatura. Apenas 3 empreendedores fizeram referência a problemas que lhes fogem do controlo, como é o caso da pandemia. Tirando isso, nenhum empresário disse não sentir ter o controlo dos problemas presentes na sua organização, o que é um sinal bastante positivo.

A quarta questão desta entrevista tem como objetivo final perceber, mais uma vez, a eventual presença de uma determinada característica no perfil dos entrevistados. Foi questionado se o próprio se sente mais realizado através do seu sucesso pessoal na organização ou pela delegação de tarefas para atingir objetivos coletivos. Neste caso, uma característica é mais comum num tipo de empreendedor e, naturalmente, outra característica é mais usual noutro perfil de empreendedor.

**Figura 15- Sucesso pessoal VS Delegação de tarefas**

<b>Texto</b>	<b>Categoria genérica</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>Entrevistados</b>
Prefiro a delegação, sem qualquer dúvida. É a única forma de fazer a empresa ter sucesso.	I.1	I.1.4	13	1;3;4;5;6;9;10;11;17;18;19;20;21;
Para haver delegação é muito importante que haja uma boa	I.1	I.1.4	4	3;5;17;18;

relação de confiança entre as chefias e os trabalhadores.				
É um misto. Sei da importância de trabalhar com outras pessoas, mas há coisas que não dispense e às quais gosto de dar o meu cunho pessoal.	I.1	I.1.4	3	2;13;16;
Delegar permite-me ter mais tempo livre para pensar estratégias para o futuro da organização.	I.1	I.1.4	3	11;19;20;
Talvez por ainda estar numa fase inicial da minha carreira, tenho muita atração pelo sucesso pessoal e ver os resultados do meu trabalho.	I.1	I.1.4	3	12;13;16;
Não existe uma delegação tão grande quanto a que eu gostava.	I.1	I.1.4	3	7;8;15;
Inicialmente tive dificuldades em delegar, mas com o crescer da empresa aprendi a fazê-lo e estou satisfeito com isso.	I.1	I.1.4	2	14;20;

Fonte: Elaboração do autor

É bastante fácil perceber que a resposta mais comum entre os 21 entrevistados foi a de que preferem a delegação, sem qualquer dúvida, afirmando ainda que essa é a única forma de fazer com que uma organização seja bem sucedida, dito por 13 empresários. Dentro deste universo de 13 empresários, ainda 4 disseram que, para haver essa tão desejada boa delegação, é essencial que haja uma relação de confiança mútua entre os cargos de chefia e os trabalhadores. Por fim, e ainda dentro deste mesmo universo de 13 empresários, houve nova convergência de ideias,

sendo que 3 afirmaram que delegar permite-lhes ter mais tempo para pensar estratégias para o futuro da empresa.

Por outro lado, olhando já para o universo total de 21 entrevistados, 3 pessoas afirmaram que não existe uma delegação tão grande quanto a que desejavam. Isto demonstra iniciativa nesse sentido, mas talvez alguma falta de capacidade nessa área, pelo que ainda não conseguiram atingir a sua forma ideal de gestão. Objetivo esse já atingido por outros 2 entrevistados, que afirmaram também ter algumas dificuldades em delegar na fase inicial das suas organizações, mas que, com o crescer das mesmas, o começaram a conseguir fazer e dizem sentir-se bastante satisfeitos com essa forma de gestão.

Por oposição a esta visão, verificaram-se as respostas de 3 empresários que disseram utilizar um misto das duas visões. Afirmaram que reconhecem a importância de trabalhar com outras pessoas e delegar-lhes algumas tarefas, mas assumem haver coisas das quais não abdicam de dar o seu cunho pessoal. Indo ainda mais longe, 3 empresários reconhecerem que, talvez por ainda estarem numa fase inicial da sua carreira, sentem-se bastante atraídos pelo seu sucesso pessoal e por ver os resultados do seu trabalho posto em prática.

Nesta questão foi possível observar e identificar diferentes tipos de empreendedores. A maioria, como também já foi analisado, demonstrou-se bastante favorável com a delegação de tarefas e acabaram por demonstrar algumas características específicas. Tanto a alta capacidade supervisora como a atitude positiva perante a autoridade são características comuns a quem defende a delegação de tarefas (Miner, 1997) e foram identificadas na maioria dos entrevistados. Por outro lado, também se verificou um tipo de empreendedores que sente uma maior atração pelo sucesso pessoal. Também este tipo de empreendedor já tinha sido identificado por Miner (1997) e foi identificado nesta dissertação.

A última questão deste conjunto de perguntas para perceber o perfil dos empreendedores entrevistados debate-se com o tão famoso risco, bastante associado ao mundo do empreendedorismo. Aqui perguntou-se aos empresários se precisam de uma elevada segurança no emprego ou se, pelo contrário, se definem como adeptos de correr riscos. Sendo espectável que qualquer empreendedor tenha de correr alguns riscos, o objetivo principal desta questão é perceber se esses riscos são completamente desmedidos ou se são riscos calculados e bem pensados.

**Figura 16- Segurança no emprego VS Correr riscos**

<b>Texto</b>	<b>Categoria genérica</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>Entrevistados</b>
Gosto muito de correr riscos. Sinto-me um completo adepto de correr riscos e tenho um gosto especial em fazê-lo.	I.1	I.1.5	10	1;4;7;8;12;14;16;17;18;20;
Uma mistura dessas duas situações. Gosto de correr riscos, mas temos de ter sempre segurança financeira para o fazer. Não podemos pôr em causa o normal funcionamento da organização no futuro.	I.1	I.1.5	8	2;3;6;9;11;15;19;21;
Qualquer empreendedor tem de ter a capacidade de correr riscos. Sem correr riscos não saímos do mesmo sítio.	I.1	I.1.5	6	2;4;7;10;14;16;
Sinto-me mais seguro ao ter o meu próprio negócio, prefiro correr esse “risco”.	I.1	I.1.5	4	13;16;17;20;
Com o avançar da idade vou correndo cada vez menos riscos e dou maior importância à segurança.	I.1	I.1.5	2	5;8;

Fonte: Elaboração do autor

Nesta tabela verifica-se que os empreendedores têm um especial gosto pelo risco, de facto, sendo que 10 empresários afirmaram ainda que se sentem uns completos adeptos de correr riscos. Registraram-se também 6 respostas a defender estes mesmo ideais, afirmando que

qualquer empreendedor tem de ter a capacidade de correr riscos. Estes disseram que, sem correr riscos, não se sai do mesmo sítio, nem se evolui. Por fim, a apoiar esta ideologia de correr riscos, surgiram 4 respostas de empresários que disseram sentir-se mais seguros ao ter o seu próprio negócio do que a trabalhar para outra pessoa, preferindo assim correr esse “risco”.

No entanto, como demonstram 8 repostas recolhidas nas entrevistas desta dissertação, os empresários gostam de correr riscos calculados. Afirmaram que, mesmo correndo alguns riscos, são sempre corridos com segurança financeira. Ou seja, mesmo no pior cenário em que um determinado investimento não dê certo, o normal funcionamento da organização nunca é posto em causa. Esta resposta é bastante esclarecedora quanto à suposta paixão por correr riscos desmedidos. Essa paixão parece sim existir, mas os riscos são bastante calculados, assim como as suas consequências. Por fim, 2 empresários revelaram que, com o avançar da idade, vão correndo para vez menos riscos e que valorizam mais a segurança.

Esta questão foi extremamente rica em termos de conteúdo e permitiu verificar imensas características presentes na revisão de literatura. Já foi analisado que a maioria dos entrevistados se definiu como um adepto do risco e isso demonstra, obviamente, um gosto por correr riscos, que foi uma característica identificada anteriormente (Stokes *et al.*, 2010). No entanto, esta reposta também serviu para voltar a desmitificar o mito de que empreendedores são como jogadores de azar e que correm riscos desmedidos (Barringer & Ireland, 2006). Os empreendedores demonstraram que, apesar do gosto pelo risco, nunca colocam em causa o normal funcionamento da organização, nem o futuro da mesma.

Para complementar a análise, importa realçar que também se verificaram características como a necessidade de autonomia (Stokes *et al.*, 2010) e forte iniciativa pessoal (Miner, 1997) quando os entrevistados disseram que preferem correr o risco de ter o seu próprio negócio do que trabalhar para outra pessoa. Além disto, ficou também claro em toda a análise que existe também uma baixa necessidade de segurança no emprego (Miner, 1997), sendo que apenas 2 empresários fizeram referência ao facto de que, com o avançar da idade, vêm dando maior importância à segurança no emprego.

## 4.2.Estratégia

A segunda fase desta entrevista focou-se na visão estratégica pessoal de cada empreendedor e de que forma é que os mesmos a implementaram na sua organização. Para isso, foram somente feitas duas questões aos entrevistados. Primeiramente questionou-se os empreendedores sobre os paradigmas do posicionamento e movimento, explicando sempre o significado de cada um deles, para perceber qual das duas visões esteve mais presente na criação das suas organizações. De seguida, repondida a anterior questão, foram questionados sobre quais foram os modelos ou estratégias que utilizaram para defender a sua visão estratégica que defeniram anteriormente.

**Figura 17- Posicionamento VS Movimento**

<b>Texto</b>	<b>Categoria genérica</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>Entrevistados</b>
Ambas as visões são importantes, até porque uma não consegue ser completamente independente da outra.	I.2	I.2.1	12	1;4;5;9;10;11;13;15;16;18;19;21;
Tivemos essa preocupação de nos diferenciarmos da concorrência. Podemos considerar essa parte de visão externa.	I.2	I.2.1	9	3;4;8;10;13;15;16;17;18;
A minha visão foi mais interna. O foco esteve mais nos recursos e capacidades da empresa. Estive mais focado no que sabia que podíamos fazer bem.	I.2	I.2.1	7	1;11;12;13;14;15;20;
A visão externa é muito importante. A empresa vive para o mercado. Temos de ir de encontro às	I.2	I.2.1	3	8;10;17;

necessidades que o mercado demanda.				
Somos obrigados a estar atentos ao que se passa no mercado, nem que seja por uma questão de preço, visto que é um fator decisivo na nossa área.	I.2	I.2.1	2	5;9;
Tive uma visão mais externa. Decidi aproveitar uma falha no mercado e preencher uma lacuna que existia.	I.2	I.2.1	2	7;16;
Inicialmente não houve qualquer pensamento dentro dessa área. O objetivo era somente fazer a empresa crescer.	I.2	I.2.1	2	2;6;

Fonte: Elaboração do autor

Desta vez, a resposta mais comum foi uma resposta que acabou por não escolher nenhuma das duas opções referidas na pergunta. Verificaram-se 12 respostas que diziam que ambas as visões eram importantes e que uma nunca se desassociava completamente da outra. Isto significa que, aquando da criação dos seus negócios, os empresários acreditaram tanto na importância da visão interna (recursos da organização) como externa (mercado) e, quando definiram o posicionamento das suas organizações, ambas foram trabalhadas e tidas em conta.

Quando foi abordada diretamente alguma das duas vertentes e alguma medida que tenham utilizado, referente a essa mesma visão, 9 empreendedores fizeram referência ao facto de terem tido sempre uma preocupação de se diferenciarem da concorrência. Registaram-se ainda mais 2 respostas de empresários que afirmaram estar atentos aos preços praticados no mercado, até porque a sua área de negócio assim o exige. Houve também 2 respostas de empresários que decidiram aproveitar uma lacuna existente no mercado para criar as suas empresas. Por fim, para finalizar este conjunto de respostas defensoras da visão externa, registou-se que 3 empresários chegaram mesmo a afirmar que as empresas existem para satisfazer o mercado,

assim sendo devem procurar ir de encontro às necessidades do mesmo e que, por esse mesmo motivo, a visão externa é essencial na organização.

Por outro lado, houve também quem tivesse demonstrado uma maior identificação com os ideais da visão mais interna da organização e nessa forma de posicionamento da mesma. Registou-se que 7 entrevistados afirmaram ter colocado o foco nos recursos da organização e revelaram ter-se preocupado mais em apostar no que realmente sabiam fazer, não olhando tanto para o mercado. Claro que existe sempre essa preocupação, mas realmente o foco incidiu nessa vertente mais interna da organização.

Por fim, importa ainda realçar a resposta de 2 empresários que admitiram não ter tido qualquer pensamento dentro desta área e que o foco foi somente fazer a empresa crescer. Neste caso, ambos os empresários acabaram por ser bem sucedidos e conseguiram fazer com que as suas organizações sejam bem sucedidas atualmente, mas esta falta de planeamento pode ser uma realidade muito presente na economia atual e uma justificação para que tão poucas empresas se aguentem por vários anos no mercado.

Nesta questão, verificou-se que os empresários reconheceram a existência dos dois paradigmas do posicionamento e do movimento (António, 2003; 2006;2015). No entanto, a resposta mais comum foi a de que ambos foram importantes aquando da criação do seu negócio, dito por 12 entrevistados. Em oposição, houve também 2 empresários que admitiram não ter tido qualquer pensamento dentro dessa área e que, inicialmente, o objetivo era somente fazer a organização crescer e ser bem sucedida.

Quando abordado diretamente algum dos dois paradigmas, registaram-se 9 respostas afirmando que tiveram a preocupação de se diferenciar da concorrência, 3 respostas dizendo que a empresa existe para satisfazer as necessidades que o mercado demanda, 2 que disseram estar atentos aos preços praticados no mercado e 2 que aproveitaram uma lacuna existente no mercado, concluindo o leque de ideias que defendem o posicionamento e o foco mais externo à organização (Porter M. E., 1980). Defendendo o paradigma oposto, onde o foco principal dos empreendedores se encontra nos recursos internos da própria organização (Barney & Hesterly, 2019), registaram as respostas de 7 empresários que disseram ter aplicado o foco inicial nos recursos da empresa e no que sabiam fazer.

Após percebido quais os pontos de vista dos inquiridos relativamente ao foco estar mais na vertente interna ou externa da organização, questionou-se os mesmos quanto aos modelos ou estratégias utilizadas para definir esse posicionamento. A ideia da questão, mais uma vez, é perceber se realmente houve um planeamento estruturado por parte dos empreendedores logo no momento em que criaram as suas organizações ou se, por oposição, o início deu-se sem grande planeamento futuro e sem algo delineado para o longo prazo.

**Figura 18- Visão estratégica dos empreendedores**

<b>Texto</b>	<b>Categoria genérica</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>Entrevistados</b>
A nossa estratégia foi diversificar a gama de produtos/serviços que oferecemos.	I.2	I.2.2	11	2;4;5;6;8;11;13;14;15;17;19;
A nossa estratégia passou, essencialmente, por nos diferenciarmos da concorrência e do que havia no mercado.	I.2	I.2.2	5	3;7;8;13;19;
Não fiz qualquer estudo, nem recorri a qualquer modelo.	I.2	I.2.2	3	14;15;17;
Fizemos estudos de mercado, análises de <i>pricing</i> ou de produto, de forma a estudar a concorrência.	I.2	I.2.2	3	16;20;21;
A minha estratégia passou pela especialização numa área de mercado específica.	I.2	I.2.2	2	9;20;
Entrei para uma empresa/grupo já	I.2	I.2.2	2	1;12;

existente. A estratégia passou por criar uma nova imagem e manter o que de bom já existia.				
Utilizamos a SWOT como modelo essencial para definir o nosso posicionamento.	I.2	I.2.2	2	11;16;
Recorremos aos modelos CANVAS e modelo BCG.	I.2	I.2.2	1	18;
Desenvolvemos parcerias com grandes empresas da área, que nos permitiram trabalhar com eles em grandes projetos e ir crescendo paulatinamente.	I.2	I.2.2	1	10;

Fonte: Elaboração do autor

Quanto às estratégias ou modelos utilizados pelos empreendedores, é bastante perceptível que a maioria dos empreendedores não teve a preocupação ou o cuidado de aplicar os modelos de gestão. No entanto, apenas 3 empreendedores afirmaram diretamente que não recorreram a qualquer modelo ou estudo, aquando da criação da sua empresa. Isto pode indicar alguma falta de preparação e até mesmo de conhecimento por parte dos empresários. Muitos deles só vão adquirir esses conhecimentos e essas capacidades de planeamento com o crescer da empresa. Registaram-se apenas 3 respostas de empreendedores a afirmar que fizeram estudos de mercado, análise pricing ou de produto, para analisar a concorrência, 2 respostas de empreendedores que fizeram uso da análise SWOT para posicionar a sua empresa e, por fim, 1 resposta a fazer referência ao modelo CANVAS e matriz BCG.

Apesar desta evidente falta de uso dos mais conhecidos modelos de apoio à gestão, quase todos os empresários demonstraram qual a estratégia utilizada para posicionar as suas empresas no mercado e fazê-las crescer. A resposta mais comum, dita por 11 empresários, fez referência ao facto de terem diversificado a sua gama de produtos ou serviços prestados. Geralmente esta

estratégia servia não só para chegar a um maior número de potenciais clientes, mas também para ter uma oferta de maior valor para os seus clientes. No lugar de vender simplesmente um produto, podiam oferecer aos seus clientes uma vasta gama de produtos complementares, todos comprados no mesmo sítio, por exemplo. Por outro lado, também 2 empreendedores afirmaram que a sua estratégia passou pela especialização e foco num nicho de mercado específico, de forma a se tornarem os melhores nessa área.

Uma estratégia também muito usual na fase de posicionamento das empresas, foi a preocupação de se distinguirem da concorrência e do que já havia no mercado, como afirmaram 5 entrevistados. Nestes casos, houve a preocupação de fazer algo novo ou de, pelo menos, trabalhar de uma forma inovadora os produtos ou serviços existentes. A forma de lidar com o cliente, por si só, pode ser um fator que distinga uma empresa das suas concorrentes, sendo esta, pelas informações recolhidas nas entrevistas, uma forma pela qual algumas empresas se procuraram diferenciar.

Importa ainda realçar o caso de 2 empresários que disseram ter entrado para uma empresa ou grupo de empresas já existentes, sendo que, nestes casos, o seu principal foco inicial foi o de renovar a imagem da marca. Entraram em marcas que já apresentavam qualidade e potencial, pelo que decidiram manter o que de bem havia sido feito e renovar a imagem da marca no mercado. Esta simples alteração da imagem pode ser um fator decisivo para alterar por completo o posicionamento da marca na mente dos clientes, alterando assim toda a estratégia da organização.

Por último, de notar também a resposta de 1 empreendedor que sublinhou o facto de ter feito algumas parcerias com grandes empresas. Essas parcerias permitiram-lhe trabalhar os seus primeiros projetos, o que lhes deu experiência e contactos com potenciais clientes. Este tipo de parcerias pode ser um fator muito importante para o crescimento de empresas recém criadas e deve sempre ser equacionado por parte dos empreendedores. Com esses conhecimentos e experiência adquiridos a empresa ganha ainda mais potencial de crescimento, como foi referido pelo empreendedor que utilizou esta estratégia inicial para fazer a sua empresa crescer.

Como já foi dito, na maioria das entrevistas não se verificou a aplicação dos modelos teóricos de gestão aquando da criação dos negócios. No entanto, foram identificadas várias estratégias utilizadas e os resultados estiveram em consonância com os da resposta anterior. Também aqui

se registaram respostas onde o foco das estratégias está tanto dentro como, noutros casos, fora da organização. Assim sendo, volta a verificar-se a existência dos momentos do posicionamento e movimento já identificado na literatura (António, 2003; 2006;2015).

No que à visão externa diz respeito, registaram-se 5 respostas sobre a preocupação de se diferenciarem do que havia no mercado, 3 respostas sobre terem feito análises de mercado e da concorrência, 2 referiram a especialização num nicho de mercado, 2 que definiram o seu posicionamento recorrendo à análise SWOT e, por fim, 1 empreendedor que referiu ter feito parcerias com grandes empresas. Todas estas estratégias colocam um maior foco na parte externa à organização, estando assim enquadradas no momento do posicionamento (Porter M. E., 1980).

Em oposição, registaram-se 11 respostas de empresários que falaram sobre a diversificação da gama de produtos e 2 empresários que disseram ter colocado o foco na renovação da imagem da marca. Apesar de estratégias bastante diferentes, ambas são mais focadas para os recursos da própria organização e para o que esta vai oferecer aos seus clientes. São típicas estratégias onde o foco está dentro da própria organização e nos seus recursos (Barney & Hesterly, 2019). Desta forma, também nesta dissertação ficam registadas opiniões a representar cada um dos dois paradigmas, quer do posicionamento, quer do movimento (António, 2003; 2006;2015).

### **4.3.Marketing**

A terceira e última categoria desta entrevista é composta por duas questões relacionadas com a área do marketing. Nesta parte final da entrevista, procurou-se perceber de que forma os empreendedores estão ou não a implementar os conceitos do marketing nas suas organizações. O marketing sempre foi um conceito muito importante para o sucesso das empresas, mas, com toda a problemática associada à pandemia, é um tema que vem cada vez a ganhar ainda mais importância. Por estes motivos, questionou-se os empreendedores sobre a existência de um plano de marketing que especifique ações a realizar e o quanto se pretende gastar com as mesmas, nas suas organizações.

**Figura 19- Plano de marketing**

<b>Texto</b>	<b>Categoria Genérica</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>Entrevistados</b>
Estamos presentes nas redes sociais ou sites de vendas online, temos tido cada vez mais preocupação com essa área.	I.3	I.3.1	11	1;4;6;7;9;10; 11;12;16;18; 20;
Sim, temos um plano de marketing e acreditamos bastante nessa especialidade	I.3	I.3.1	10	3;4;5;6;7;10;11; 16;18;20;
Não existe um plano de marketing específico, mas temos preocupações com essa área de negócio.	I.3	I.3.1	5	2;9;12;14;19;
Marcamos presenças em feiras/congressos relacionadas com o nosso negócio, onde podemos conhecer e interagir com potenciais parceiros ou clientes e ver o que se está a fazer de novo no mercado.	I.3	I.3.1	5	2;4;6;10;19;
Esta situação pandémica veio ainda acentuar mais a necessidade de as empresas estarem presentes na área digital e é o que temos feito.	I.3	I.3.1	4	6;15;18;20;
Não temos plano de marketing, fomos crescendo essencialmente com o passa palavra dos nossos clientes	I.3	I.3.1	4	8;13;15;21;

Não existe um plano de marketing, porque a dimensão da empresa não o justifica.	I.3	I.3.1	2	1;17;
---	-----	-------	---	-------

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao observar a tabela, percebe-se que não houve uma diferença clara entre o número de entrevistados que afirmaram ter um plano de marketing e os que disseram não o fazer na sua organização. Um total de 10 empreendedores revelaram ter um plano de marketing e acreditar bastante nessa especialidade, enquanto 11 empresários disseram não ter esse plano. Dos 11 empresários que não fazem esse plano, surgiram vários tipos de respostas e justificações distintas. A resposta mais usual, dita por 5 desses 11 empresários, fez referência ao facto de ter uma preocupação com o marketing, mas ainda não ter um plano específico com tudo o que vão realizar. De seguida, observa-se que 4 empresários afirmaram não ter um plano de marketing e que cresceram com o passa palavra dos seus clientes. Por fim, 2 empresários disseram que a dimensão da sua organização não justifica a elaboração de um plano de marketing.

Não havendo um consenso quanto à elaboração de um plano de marketing, ficou claro que a grande maioria dos entrevistados entende a importância do marketing no sucesso das empresas, sendo que 4 empresários chegaram a afirmar que esta situação pandémica veio acentuar ainda mais a necessidade das organizações estarem presentes na área digital, afirmando ainda que estão a fazê-lo. Alguns empresários deram ainda alguns exemplos de ações de marketing presentes na sua organização, sendo que a resposta mais habitual foi relacionada com a presença em redes sociais ou sites de vendas, onde 11 entrevistados revelaram ter uma preocupação crescente com esta área. Finalmente, ainda 5 empreendedores falaram sobre a presença em feiras ou congressos relacionados com a sua área de negócio onde podem interagir com potenciais clientes ou parceiros e conhecer o que de novo se faz no mercado.

Nesta questão verificou-se que os empresários defendem o pensamento já presente na literatura e que entendem a importância do marketing no sucesso das organizações. A maioria dos empreendedores demonstrou também entender tanto a vertente estratégica como tática do plano de marketing (Kotler & Keller, 2012) e a necessidade de repetir todo esse procedimento e refazer o plano de marketing com alguma regularidade temporal (Ferreira *et al.* 2008). No entanto, observou-se também que 2 entrevistados ainda pensam que o marketing é algo

acessório e exclusivo para as empresas de maior dimensão (Ferreira *et al.* 2008), pelo que ainda não o aplicam de forma tão clara nas suas organizações.

A última questão desta entrevista e, conseqüentemente, desta dissertação debate-se com o conceito do marketing mix. Importa realçar que uma parte considerável dos empresários não estava familiarizado com o conceito, mas, após uma breve explicação sobre os quatro pilares, todos concordaram que, mesmo inconscientemente, estão constantemente a trabalhar com o mix desses quatro pilares.

**Figura 20- Marketing mix**

<b>Texto</b>	<b>Categoria genérica</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>Entrevistados</b>
A nossa melhor forma de comunicação acontece diretamente entre os funcionários e os clientes. Existe muita disponibilidade da nossa parte e um acompanhamento permanente.	I.3	I.3.2	12	1;2;3;4;6;8;11; 13;14;17;20;21;
Temos um preço ajustado à qualidade dos nossos produtos/serviços. Os clientes sentem-se satisfeitos e voltam, existe essa relação de confiança.	I.3	I.3.2	7	1;4;7;9;12;15; 21;
Os nossos clientes funcionam como um pilar essencial na comunicação. Se eles estiverem satisfeitos, vão recomendar-nos a outras pessoas.	I.3	I.3.2	7	1;4;6;10;12;14; 17;

Sabemos bem quais são os nossos clientes, é a eles que direcionamos todos os nossos esforços e a nossa mensagem.	I.3	I.3.2	7	1;4;6;12;17;20; 7;
A nossa comunicação constante com o cliente, permite redução de custos e aumento da qualidade do nosso produto/serviço.	I.3	I.3.2	6	3;4;6;8;13;14;
Fazemos muito uso da vertente online para fazer a comunicação dos nossos produtos/serviços.	I.3	I.3.2	5	7;9;11;16;20;
A nossa área, infelizmente, destaca-se muito pelo preço. Assim sendo, temos uma linha de produtos onde temos um preço muito acessível e depois temos outra linha onde apresentamos maior qualidade. Isso também nos permite chegar a um leque mais vasto de clientes.	I.3	I.3.2	4	2;5;15;19;
O nosso foco está essencialmente na qualidade, é dessa forma que nos destacamos da concorrência.	I.3	I.3.2	2	10;20;
Temos uma preocupação constante com a aplicação e o mix desses 4 pilares.	I.3	I.3.2	2	16;18;
É importante estandardizar processos para garantir a	I.3	I.3.2	2	1;6;

<p>qualidade dos nossos produtos/serviços aos clientes. Isso só acontece com formação de pessoal, para que todos percebam o que estão a fazer.</p>				
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Começando a análise pelos pilares do preço e produto, uma vez que foram dois pilares analisados praticamente em conjunto pelos entrevistados, registaram-se 7 respostas de empreendedores que dizem que os seus clientes se sentem satisfeitos com a relação qualidade/preço dos seus produtos ou serviços e que voltam, havendo uma relação de confiança entre ambas as partes. Ainda referente a este dois pilares, 4 empresários disseram estar num setor onde os clientes dão bastante importância ao preço e que, por esse mesmo motivo, têm diferentes linhas de produtos. Uma linha de produto a um preço mais acessível e outra linha onde a qualidade é superior.

Analisando agora a qualidade do produto de forma mais específica, destaca-se a resposta de 2 empresários que afirmaram que a qualidade é o seu principal foco e que é dessa forma que se querem destacar dos seus competidores. Outros 2 empresários também quiseram destacar a importância de standardizar processos como forma de garantir a qualidade dos seus produtos ou serviços. Para isso, defendem que a formação do pessoal é algo essencial na sua organização.

Passando para o pilar da comunicação, foram várias as respostas obtidas sobre esta área. Para 12 empreendedores a melhor forma de comunicação da sua organização acontece diretamente entre os funcionários e os clientes. Afirmam estar permanentemente disponíveis para dar acompanhamento ao cliente, sempre que este assim o necessitar. Ainda dentro desta mesma ideia de comunicação com o cliente, 6 empresários disseram mesmo que esta comunicação constante é um fator que permite a redução de custos para o cliente e um aumento da qualidade do serviço/produto.

Quanto à forma de comunicação, registaram-se 5 respostas de empresários que disseram fazer muito uso da vertente online para comunicar os seus produtos/serviços. No entanto, outros 7 empresários referiram que a melhor forma de comunicação presente na sua organização é feita

pelos seus próprios clientes. Se os clientes estiverem satisfeitos com os produtos/serviços prestados, vão ser eles próprios a recomendar a empresa.

O último dos quatro pilares do marketing mix é o da distribuição e, talvez por ser um pilar mais orientado para os produtos do que para os serviços, foi o pilar onde se obtiveram menos respostas. Registou-se apenas a ideia de que as suas organizações conhecem bem os seus clientes e, conseqüentemente, sabem a quem devem dirigir os seus esforço de marketing e a sua mensagem. Apesar desta ter sido a única resposta registada neste pilar, o que indica talvez que não seja um pilar de tão fácil aplicação nos serviços, nota-se ainda que 2 empresários disseram diretamente que têm uma preocupação constante com a aplicação e mix destes quatro pilares.

Nesta última questão, como já foi dito, uma parte considerável dos empreendedores não conhecia o conceito de marketing mix. No entanto, após uma breve explicação, foi reconhecido que são 4 pilares extremamente importantes no posicionamento de uma organização e são uma preocupação constante na mente dos empreendedores (Kotler & Armstrong, 2010; Harsono 2016). Apesar de não estar presente na revisão de literatura qualquer informação que indicasse este facto, constatou-se que muitos empresários consideram que o pilar da distribuição está muito direccionado para a ótica do produto e pouco para os serviços. Este facto é a principal justificação para o número tão reduzido de respostas a fazer referência a esse mesmo pilar.

## **Capítulo 5. Conclusão**

### **5.1. Conclusões finais**

A área do empreendedorismo e a da criação e desenvolvimento das organizações são áreas bastante complexas, uma vez que abordam várias áreas dentro da própria gestão. Isto acontece porque a gestão não depende só do empreendedor, não depende só da estratégia, não depende só do marketing, etc. A gestão das organizações é um mix de todas estas áreas combinadas de forma a oferecer uma proposta de valor para os seus clientes. Dito isto, esta é a principal justificação para que esta dissertação tenha abordado áreas tão variadas da gestão.

Esta dissertação tentou traçar um maior elo de ligação entre a literatura e a realidade das empresas de menor dimensão, visto que são a grande maioria do tecido empresarial nacional e que, muitas das vezes, parecem desligadas desses conceitos teóricos. Como se verificou, muitas das empresas são criadas sem grande pensamento estratégico a longo prazo e, mesmo atualmente, também são muitas as organizações que não aplicam os conceitos básicos do marketing, mesmo reconhecendo a sua importância. Estes são alguns dos factos que podem justificar a fraca estabilidade financeira de boa parte das empresas e o insucesso de uma parte ainda maior, visto que menos de metade das empresas sobrevivem aos primeiros 5 anos de atividade (Militão, 2018).

Os objetivos desta dissertação foram atingidos com sucesso. Embora nem sempre apresentados os resultados mais positivos ou mais desejáveis, as respostas obtidas nas entrevistas são de empreendedores reais, correspondem aos seus problemas e dificuldades reais e, assim sendo, cumprem-se os objetivos de conhecer a realidade do mundo empreendedor. Dito isto, é cada vez mais importante que haja esta preocupação de tentar fazer a ponte entre o mundo académico e o mundo real. As empresas enfrentam cada vez mais um mercado competitivo e, conseqüentemente, só as que estão mais preparadas e mais dotadas deste tipo de ferramentas tendem a sobreviver.

Por fim, conclui-se ainda que muitos dos empreendedores iniciam os seus negócios sem grande planeamento e sem grande noções de gestão. Essas noções foram adquiridas ao longo dos anos, com a experiência de gerir o seu próprio negócio. Esses empreendedores, atualmente, possuem um conhecimento bastante vasto na sua área e têm boas perspectivas de futuro para os seus

negócios, mas tiveram um início de atividade bastante atribulado, devido a essa mesma falta de conhecimento. Questiona-se se, com um início mais planeado e com mais conhecimento da área da gestão, as empresas seriam ainda melhor sucedidas atualmente.

## **5.2. Implicações para a gestão e para o mundo académico**

Esta dissertação veio confirmar muitos dos conceitos já existentes na literatura, principalmente ao nível dos empreendedores, do seu perfil característico e de alguns mitos associados aos mesmos. Características como a alta sensação de controlo próprio sobre os problemas da organização, capacidade de delegação de tarefas, forte autocoefiança, iniciativa pessoal e baixa necessidade de segurança no emprego (Miner, 1997; Stokes et al. 2010) foram verificadas nesta dissertação, tendo em conta as respostas dos 21 entrevistados. Também o mito de que os empreendedores são jovens e energéticos já havia sido desmentido na literatura (Barringer & Ireland, 2006) e, mais uma vez, este facto voltou a verificar-se nesta dissertação.

Outro ponto a realçar, é o facto da palavra “poder” nesta dissertação ter uma conotação completamente diferente da que se encontra presente na literatura. Na literatura, havia a ideia de que os empreendedores tinham um elevado nível de desejo pelo poder (Miner, 1997), no entanto tal ideia não foi verificada nesta dissertação. Nas 21 respostas recolhidas, foi perceptível que a palavra “poder” tem uma conotação bastante negativa na mente dos empreendedores portugueses. A palavra não é entendida num sentido de ambição e de gestão ou poder de decisão nas organizações, mas sim como algum sentido de superioridade face aos outros, algo que os empreendedores dizem não ter. Este é, sem qualquer dúvida, um dos principais pontos a realçar, visto que não havia qualquer estudo a referir tal situação.

No ramo da estratégia, esta dissertação veio reforçar o que já estava presente em muitos artigos da literatura da área (Porter M. E., 1980; António, 2003;2006;2015; Barney & Hesterly, 2019). A literatura já identificava e defendia a existência de dois paradigmas: posicionamento e movimento. Também nesta dissertação se verificaram respostas que identificaram esses dois pontos de vista e essas duas formas de encarar a estratégia de posicionamento das organizações. No entanto, apesar do reconhecimento dos dois paradigmas, a maioria dos empreendedores revelou ter uma mistura das duas visões. Afirmaram ter aplicado tanto medidas onde o foco estava externo à organização, como medidas com o maior foco interno.

Por fim, outro contributo importante para a literatura surge no campo das questões sobre o marketing. Já muitos artigos falaram sobre o marketing mix e a sua importância para a gestão (Porter M. E., 1980), mas algumas respostas nesta dissertação afirmaram que o conceito do marketing mix está muito orientado para o produto e menos para os serviços. Principalmente no pilar da distribuição, foi notório que muitos empreendedores que trabalham com serviços têm alguma dificuldade em enunciar algumas práticas na sua organização que trabalhe esse pilar.

### **5.3.Experiência adquirida**

Esta dissertação ajudou-me ainda mais a compreender, além dos vários conceitos teóricos, a realidade que é envergar pelo caminho do empreendedorismo. Todas as entrevistas permitiram o contacto direto com empreendedores e essa foi uma experiência extremamente enriquecedora em termos pessoais. Mais do que todo o conhecimento teórico adquirido, mais do que toda a capacidade de organização e de trabalho individual que a realização de uma tese de mestrado requer, a maior experiência adquirida foi mesmo a parte prática e o conhecimento tácito retirado de cada entrevista e cada conversa com os empreendedores.

Ter o privilégio de poder entrevistar 21 empreendedores e poder conhecer cada passo que deram na criação e desenvolvimento das suas empresas permite-me distinguir e perceber os vários caminhos possíveis e os resultados e consequências que cada um pode trazer. Obviamente não há nenhum caminho que garanta o sucesso pleno, mas é claro que existem caminhos que aumentam essas mesmas possibilidades de fazer a organização ser bem sucedida. Dito isto, este foi, sem dúvida nenhuma, o principal benefício de ter realizado esta dissertação desta forma.

Além disto, fazer uma tese de mestrado é sempre um processo bastante demorado e solitário, pelo que me deu uma capacidade de trabalho completamente diferente de todo o processo académico até aqui desenvolvido. Foi necessário um comprometimento enorme ao longo de todos estes meses. Para isso tive de criar as minhas próprias metas intermediárias, definir objetivos e prazos para mim próprio. Esta era uma dificuldade pessoal que eu tinha e, com a realização desta dissertação, está certamente ultrapassada. Também por isso, esta experiência tornou-se ainda mais benéfica para mim.

#### **5.4.Limitações do estudo**

Apesar dos resultados apresentados nesta dissertação virem confirmar muita da informação presente na literatura, deve ter-se em conta que este estudo não pode servir como generalização para a globalidade do mundo empreendedor. A amostra deste estudo é composta por apenas 21 empreendedores, sendo que praticamente todos eles eram amigos meus ou contactos de algum amigo. Isto limita bastante a generalização dos resultados, como é natural. O facto dos contactos serem tão “próximos” também explica que a generalidade das empresas sejam de uma dimensão mais reduzida, o que limita ainda mais a generalização.

Além de uma amostra reduzida, registou-se assim um conjunto de empresas com uma dimensão relativamente semelhante, pelo que não se pode garantir que os mesmo resultados se fossem verificar em empresas de outra dimensão. Deste modo, mais do que a reduzida amostra, também a área geográfica acabou por ser reduzida, uma vez que todas as empresas estavam sediadas na zona de Lisboa, mesmo que algumas atuassem num território bastante mais abrangente.

Outro facto que pode ter limitado bastante o estudo e influenciado de certa forma os resultados obtidos nesta dissertação debate-se com toda a conjuntura pandémica que envolvia toda a sociedade, aquando da realização das entrevistas. Os empreendedores enfrentaram uma situação sem precedentes onde, grande parte deles, viram os seus negócios encerrados ou com a atividade parcialmente reduzida. Desta forma, debatiam-se com problemas completamente novos e esses mesmos problemas alteram certamente a forma de gestão de qualquer organização.

#### **5.5.Recomendações para investigações futuras**

Tendo em conta as limitações do estudo, as recomendações vão justamente no sentido de tentar contornar algumas dessas limitações. Seria bastante interessante realizar a mesma investigação com uma amostra mais alargada ou numa altura em que as organizações estivessem a funcionar normalmente, sem todas as condicionantes pandémicas. Certamente que os resultados seriam diferentes e os empreendedores abordariam outro tipo de problemas, o que pode ser ainda mais enriquecedor para os resultados de uma investigação deste tipo.

Outra recomendação muito importante a fazer deve-se ao facto dos resultados obtidos na questão do desejo de poder pelos empreendedores. Como foi dito, a palavra “poder” demonstrou ter uma conotação bastante negativa na mente dos empreendedores portugueses e as respostas ditaram isso mesmo, indicando que os empreendedores não têm esse desejo pelo poder. Assim sendo, recomenda-se que em futuras investigações seja questionado se os empreendedores têm o desejo de ter poder de decisão nas organizações ou se ambicionam cargos de lideranças. Desta forma, certamente será uma questão mais clara e essa conotação negativa não estará tão presente, alterando também os resultados verificados nessa questão.

Nesta dissertação foram questionados os empreendedores sobre os modelos de gestão e os estudos feitos antes da criação dos seus negócios. Verificou-se que alguns empreendedores tiveram grande preocupação com esse planeamento logo desde a fase inicial e que outros nem tanto. Era muito benéfico para a literatura poder observar as diferenças de crescimento entre esses dois cenários. Será que os empreendedores que fizeram esses estudos atingem o sucesso mais rapidamente? É uma pergunta muito interessante e é uma grande recomendação para futuras investigações.

Além disto, também a categorização por área de negócio era útil. Certamente que os resultados serão mais precisos dessa forma. Os problemas enfrentados por um empresário da restauração nunca são os mesmos dos problemas enfrentados pela área informática, por exemplo. Tendo acesso a um elevado número de empreendedores a atuar na mesma área de negócio, podem obter-se resultados mais concretos, perceber de forma mais acertada os problemas de uma área específica de negócio e, conseqüentemente, encontrar as soluções para esses mesmos problemas, fortalecendo essa área de negócio. Isso podia originar, por exemplo que o nosso país de tornasse um país de eleição e um país exportador nessa área de negócio.

## Capítulo 6. Bibliografia

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Bungay: Pelican Books.
- António, N. d. (2003; 2006; 2015). *Estratégia Organizacional: do posicionamento ao movimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- António, N. d., & Costa, R. L. (2017). *Aprendizagem Organizacional: Ferramenta no processo de mudança*. Lisboa: Actual.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 203-227.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*. London: Pearson.
- Barney, J., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 369-378.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2006). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. Hampshire: Pearson Prentice Hall.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2010). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 219-224
- Brockhaus, R. H. (1980). The effect of dissatisfaction on the decision to start a business. *Journal of Small Business Management*, 37-43.
- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper, *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 39-57). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo: aprender a saber ser empreendedor*. Lisboa: Editora RH.
- Caird, S. (1991). The enterprising tendency of occupational groups. *International Small Business Journal*, 75-81.
- Calado, S. (2019, Outubro 8). *Nove em cada 10 empreendedores portugueses voltaria a fundar uma empresa*. Retrieved from Eco Sapo: <https://eco.sapo.pt/2019/10/08/9-em-cada-10-empreendedores-portugueses-voltaria-a-fundar-uma-empresa/>
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts: MIT Press.
- Daniel, A. D., Cerqueira, C., Ferreira, J. J., Preto, M. T., Afonso, P., & Quaresma, R. (2015). *Ensino do Empreendedorismo: Teoria & Prática - Reflexão das I Jornadas do Ensino do Empreendedorismo em Portugal*. Coimbra: Instituto Pedro Nunes.

- Definitions of Marketing*. (2020, 1 23). Retrieved from American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Drucker, P. (1964). *Managing for results*. London: Pan Books Ltd.
- Drucker, P. (1986). *Management: Tasks, responsibilities and practices*. New York: E.P Dutton.
- Duriau, V. J., Reger, R. K., & Pfarrer, M. D. (2007). A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies- Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. *Organizational Research Methods*, 5-34.
- Eisenherdt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *INFORMS*, 136-150.
- Elrod, J. K., & Jr., J. L. (2018). Target marketing in the health services industry: the value of journeying off the beaten path. *BMC Health Services Research*, 17-21.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2008). *Ser empreendedor- Pensar, criar e moldar a nova empresa*. Lisboa: Sílabo.
- Franco, M. d., & Júnior, J. A. (2017). Segmentação mercadológica: Identificação dos critérios utilizados para determinação do mercado-alvo e construção da satisfação dos clientes. *Inter-American Journal of Development and Research*, 43-61.
- Gao, C.-Y., & Peng, D.-H. (2011). Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information. *Knowledge-Based Systems*, 796-808.
- Glueck, W. F. (1976). *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*. London: McGraw-Hill.
- Hambrick, D. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 5-26.
- Harsono, R. (2016). The impact of marketing mix (4P's) on customer loyalty towards Toyota Avanza. *iBuss Management*, 1-7.
- Hornaday, J. A., & Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 141-153.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1998). *Strategic Management*. Reading: Addison-Wesley.
- Hunt, S. D. (2018). Advancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond: from promise, to neglect, to prominence, to fragment (to promise?). *Journal of Marketing Management*, 16-51.
- Išoraitė, M. (2016). Marketing mix theoretical aspects. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 25-37.
- Jang, S., Morrison, A. M., & O'leary, J. T. (2004). A procedure for target market selection in tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19-33.
- Kamran, M., Fazal, M. R., & Mudassar, M. (2020). Towards empowerment of the renewable energy sector in Pakistan for sustainable energy evolution: SWOT analysis. *Renewable Energy*, 543-558.

- Kent, C. A., Sexton, D. L., & Vesper, K. H. (1982). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kim, M., Olson, S., Jordan, J. W., & Ling, P. M. (2020). Peer crowd-based targeting in E-cigarette advertisements: a qualitative study to inform counter-marketing. *BMC Public Health*, 1-12.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. London: Pearson Education.
- Leaders, L. t. (2018, Junho 12). *Estas são as principais barreiras ao empreendedorismo em Portugal*. Retrieved from Link to Leaders: <https://linktoleaders.com/principais-barreiras-ao-empreendedorismo-portugal/>
- Lessmann, S., Haupt, J., Coussement, K., & Bock, K. W. (2018). Targeting customers for profit: An ensemble learning framework to support marketing decision-making. *Information Sciences*, 1-16.
- Martins, C. A., Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2014). Reflexões sobre o papel da segmentação e do posicionamento no plano operacional de marketing. *Revista FSA*, 1-23.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand Company.
- Militão, N. (2018, Maio 12). *Retrato do empreendedorismo em Portugal*. Retrieved from Jornal Online Tornado: <https://www.jornaltornado.pt/retrato-do-empreendedorismo-em-portugal/>
- Miner, J. B. (1997). *A psychological typology of successful entrepreneurs*. Westport: Quorum Books.
- Monitor, G. G. (2009). *Empreendedorismo no Brasil 2009*. Curitiba.
- Morgan, D., & Chavez, A. (2019). Without a marketing plan, you plan to fail. *SDM*, 30.
- Neumann, J. V., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. New Jersey: Princeton University Press.
- Nicolau, I. (2001, 09 20). O Conceito de Estratégia. pp. 1-17.
- Nielsen, J. E., Marinković, V., & Nikolić, J. (2019). A strategic approach to organisational entrepreneurship: employees' awareness of entrepreneurial strategy. *Economic Annals*, 117-146.
- Ostermann, C. M., Moyano, C. M., & Laufer, J. (2019). Posicionamento de marca em instituição de ensino superior: a percepção das coortes geracionais brasileiras. *Review of Business Management*, 416-434.
- Paliwal, R. (2006). EIA practice in India and its evaluation using SWOT analysis. *Environmental Impact Assessment Review*, 492-510.
- Peteraf, M., & Barney, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 309-323.
- Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 609-620.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Pourdehghan, A. (2015). The impact of marketing mix elements on brand loyalty: A case study of mobile phone industry. *Marketing and Branding Research*, 44-63.
- Pyo, S. (2015). Integrating tourist market segmentation, targeting, and positioning using association rules. *Information Technology & Tourism*, 253-281.
- Rahnama, R., & Beiki, A. H. (2013). Modern marketing, concepts and challenges. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 143-155.
- Rebecca, I. T., & Maharani, A. (2018). Exploration of methods for small businesses in determining the brand positioning through marketing mix concept. *The Winners Journal*, 1-7.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 450-467.
- Schumpeter, J. (1983). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. (2005). *The theory of economic development*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Shabaninejad, H., Yusefzadeh, H., Mehralian, G., & Rahimi, B. (2019). The Structure of the World Pharmaceutical Market: Prioritizing Iran's. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*, 546-555.
- Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 40-45.
- Śmigielska, G., & Stefańska, M. (2017). Innovative positioning as a marketing tool of retailers on the food market. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 77-90.
- Smith, W. (1956). Product differentiation and market segmentation. *Journal of Marketing*, 3-8.
- Spear, C. H. (2018). Why it's important to have a marketing plan. *Optometry Times*, 12-26.
- Srdjevic, Z., Bajcetic, R., & Srdjevic, B. (2012). Identifying the criteria set for multicriteria decision making based on SWOT/PESTLE analysis: A case study of reconstructing a water intake structure. *Water Resources Management*, 3379-3393.
- Stokes, D., Wilson, N., & Mador, M. (2010). *Entrepreneurship*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Sudari, S. A., Tarofder, A. K., Khatibi, A., & Tham, J. (2019). Measuring the critical effect of marketing mix on customer loyalty through customer satisfaction in food and beverage products. *Management Science Letters*, 1385-1396.
- Terech, A. (2018). An introduction to marketing and branding. *Journal of the American Society on Aging*, 45-49.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

- Vicenzi, S. E., & Bulgacov, S. (2013). Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 208-221.
- Vikatos, P., Gryllos, P., & Makris, C. (2019). Marketing campaign targeting using bridge extraction in multiplex social network. *Artificial Intelligence Review*, 703-724.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.
- Wang, H.-J. (2015). A new approach to network analysis for brand positioning. *International Journal of Market Research*, 727-742.
- Ward, T. B. (2004). Cognition, creativity and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 173-188.
- Watt, P. (2016). The rise of the 'dropout entrepreneur': dropping out, 'self-reliance' and the American myth of entrepreneurial success. *Culture and Organization*, 20-43.
- Werr, A., & Styhre, A. (2002). Management Consultants - Friend or Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 43-66.
- Wilson, N. (2008). Whose creativity is it anyway? A critical realist evaluation of managing creativity in the creative economy. *Art of Management and Organization Conference*. Banff.