

EDITORIAL

This second issue of *Global Economics & Management Review* has the same dominant themes as the first: the economic perspectives of Macao in the framework of the Pearl River Delta and, more broadly in the context of the People's Republic of China's transition to a specific «market economy», in any case, openly oriented to integration in the world economy; emergent «national» entrepreneurship in Portuguese speaking African countries.

In relation to the first subject, we would like to extend our gratitude to the Orient Foundation for the support granted for the research project that originated these articles, as well as those included in the first issue of our review, and also granted to the present edition of *Global Economics & Management Review*.

In addition, we would like to thank the "Fundo para a Cooperação Económica" for the support they gave J. Correia Jesuino, Elizabeth Reis and J. Fialho Feliciano for the empirical research which was the basis of their valuable contributions to this issue.

Finally, we stress the current relevance of the articles written by J. Oppenheimer, professor of the ISEG (Lisbon) and member of our Editorial Board, about «structural adjustment» in Mozambique and by the Chinese post-graduate student of Macao University, Wang Xuely, about the reform of state-owned enterprises in China.

Mário Murteira

Jorge Correia Jesuino
Elizabeth Reis

Culturas empresariais na África Lusófona

Na análise que faz sobre o papel dos empresários nacionais na transição para a economia de mercado, na África Lusófona, observa a dado momento Mário Murteira que é necessário ter em conta o problema das «culturas» empresariais: «é de admitir *a priori*, escreve, que o empresário japonês tenha valores e comportamentos de algum modo distintos do empresário norte-americano, e claro que ambos poderão distinguir-se sensivelmente dum empresário *moderno* africano. Mesmo que admitamos que o fenómeno da globalização tende a fazer convergir as diferentes culturas nacionais ou locais, reduzindo-as também a certo denominador comum dum cultura *global*, está-se certamente longe disso quando se pretende analisar as áreas periféricas do mercado global» (Murteira, 1996 p.20).

O presente artigo parte desta reflexão e procura dar alguns contributos para melhor caracterizar as «culturas empresariais» emergentes na África Lusófona.

Para tanto procedeu-se a uma análise secundária dos dados recolhidos a partir dum inquérito passado a uma amostra de empresários nacionais entre 1991 e 1994, dos seguintes cinco países africanos: Moçambique, S. Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Angola e Guiné. A estrutura do questionário utilizado, as características da amostra, bem como os principais resultados, foram já objecto duma primeira análise publicada nesta mesma revista (Reis, 1996 pp. 25-54).

Recorde-se que o questionário compreende quatro secções, a primeira sobre as características do negócio e dados pessoais dos empresários, a segunda sobre os motivos que levaram o empresário a iniciar o seu negócio, a terceira sobre as percepções e influências do meio envolvente e, finalmente, a quarta parte sobre as atitudes e representações dos empresários relativamente à actividade económica e papel do empresário.

Recorde-se igualmente que foram recolhidos dados de 378 entrevistados distribuídos da seguinte forma: S. Tomé 94, Cabo Verde 41, Guiné 50, em Angola 93 (Luanda 48, Lubango 45) e Moçambique 100 (Quelimane 40, Pemba 22 e Maputo 38), sendo os sectores de actividade cobertos: indústria + construção 49%, agricultura 31% e serviços 29%. (Ver Reis 1996, p. 27 e 28). Para efeitos de caracterização das «culturas empresariais» subjacentes

Figura 1: Factores motivacionais dos empresários

Factores	Saturações	% Variância explicada	Coefficiente Alfa
1. Promoção social. Necessidade de Aprovação R5. Influência da comunidade R6. Ser respeitado pelos amigos R4. Tradição familiar R16. Status e prestígio R17. Seguir exemplo de ídolo R2. Elevar posição social	0,77 0,75 0,71 0,70 0,69 0,66	32,2	0,89
2. Desenvolvimento pessoal. Desejo de autonomia R20. Continuar a aprender R19. Ser inovador R21. Maior flexibilidade R22. Liberdade para organizar trabalho	0,77 0,76 0,66 0,51	9,1	0,74
3. Comunitarismo R11. Bem-estar da comunidade R10. Bem estar das pessoas R8. Controlo do próprio tempo	0,86 0,79 0,56	7,8	0,79
4. Segurança de si próprio e dos familiares R11. Bem-estar da comunidade R9. Contribuir para o bem-estar familiar R13. Fazer sentido naquele momento R7. Realização e reconhecimento	0,78 0,70 0,59 0,53	5,9	0,66
5. Benefícios indirectos R14. Reduzir a carga fiscal R23. Lucros indirectos	0,81 0,77	5,5	0,65
6. Oportunidade R3. Tirar partido de uma oportunidade	0,82	4,9	

KMO= 0,87

Teste de Bartlett, Prob= 0,00000

O grupo 1, o mais numeroso, reúne 135 sujeitos. Os scores factoriais médios indicam que este grupo atribui maior importância relativa à **promoção social** e ao **comunitarismo**, e importância menor à segurança e à autonomia. Em termos de distribuição este grupo reúne 77,8% dos sujeitos de Lubango, 66,7% de Luanda, 50% de Pemba, 40% da Guiné, 29,3% de Cabo Verde, 18,4% de Maputo, 17% de S. Tomé e 15% de Quelimane. Trata-se pois dum grupo bastante heterogéneo mas com uma clara predominância de empresários angolanos e percentagens igualmente significativas de empresários moçambicanos, sobretudo de Pemba (50%) e da Guiné.

centrou-se a análise nos motivos, percepções e atitudes dos empresários, procurando verificar se elas se agrupam de forma coerente e diferenciando os vários tipos de actividade empresarial examinados. Uma hipótese de partida consistia em admitir configurações de variáveis quer em função do tipo de actividade empresarial — trabalhar na agricultura é diferente de trabalhar na indústria ou nos serviços, quer em função das percepções da envolvente, mais ou menos favoráveis, quer ainda em função das próprias tradições regionais ou nacionais. Mas interessava-nos por outro lado verificar em que medida tais diferenças estariam associadas a variáveis psico-sociais, lógicas como as motivações e atitudes dos respectivos grupos empresariais.

O método utilizado consistiu em proceder em primeiro lugar a uma análise factorial em componentes principais das diferentes sub-escalas do questionário com vista a determinar, por um lado, a estrutura cognitiva das respostas e por outro lado quais as diferenças entre os diversos grupos examinados. Se é certo que este tipo de análise tem o inconveniente de perder informação ela tem por outro lado a vantagem de fornecer uma imagem mais clara da forma como as variáveis se relacionam entre si, contribuindo dessa forma para uma caracterização mais sintética da realidade estudada.

Vejamos em primeiro lugar os resultados obtidos no que concerne às **motivações dos empresários** para iniciar o negócio.

A escala utilizada para medir esta variável constava de 23 quesitos tendo-se verificado, em termos globais, que os mais cotados foram os relacionados com a segurança e bem estar dos familiares (Reis 1996, p. 43 e Figura 13, p. 45).

A análise factorial das respostas acha-se resumida na Figura 1.

Tal como pode verificar-se, a análise explica apenas 65,4% da variância total, resultado que para este tipo de dados é perfeitamente aceitável, mas que em todo o caso ilustra o que anteriormente se disse quanto ao compromisso entre clareza e perda de informação. A estrutura factorial encontrada não difere substancialmente de estudos congéneres utilizando a mesma escala (Jesuino, Reis e Cruz 1988, Birley e Westhead 1993). Foram extraídos seis factores aos quais se atribuíram as designações mais comumente utilizadas nos estudos internacionais que recorrem a esta escala. Estes factores são categorias de carácter abstracto que, por hipótese, traduzem a estrutura cognitiva comum dos inquiridos, variando todavia o peso relativo que cada um deles lhes atribue. Com vista a determinar quais as diferenças entre os grupos de sujeitos inquiridos procedeu-se em seguida a uma análise de *clusters* cujos resultados se resumem na Tabela 1.

Tabela 1 — Agrupamento dos factores motivacionais
(scores factoriais médios)

Grupos	1	2	3	4	5	6
Nº de observações.....	135	55	27	52	50	53
• Promoção Social. Necessidade de aprovação.....	0,65	0,17	0,45	0,20	-1,40	-0,79
• Desenvolvimento pessoal. Desejo de autonomia.....	0,16	-0,22	-0,73	0,25	0,58	-0,66
• Comunitarismo.....	0,66	0,20	-0,50	-1,63	0,48	-0,55
• Segurança.....	0,28	0,04	-2,00	0,52	-0,69	0,48
• Benefícios indirectos.....	-0,31	1,63	0,04	-0,04	-0,26	-0,25
• Oportunidade.....	0,06	-0,04	-0,47	-0,81	-0,10	1,03

O **grupo 2**, com 55 sujeitos, caracteriza-se fundamentalmente pela importância que atribui aos **benefícios indirectos**, e agrupa empresários da Guiné (38%), Luanda (20,8%), Lubango (17,8%), S. Tomé (13,8%), Cabo Verde (7,3%), Pemba (4,5%) e Maputo (2,6%). Trata-se de um grupo relativamente minoritário, embora com relativa expressão na Guiné, e com representação reduzida nas restantes regiões examinadas.

O **grupo 3**, com 27 sujeitos, é de todos o mais reduzido e caracteriza-se pelo contraste entre a importância que atribui à **promoção social** (0,45) e a reduzida importância que atribui à **segurança** (-2,00). É também um grupo claramente minoritário, com representação diminuta, casos isolados em S. Tomé (16,0%), Maputo (7,9%), Cabo Verde (7,3%), Quelimane (5,0%), Pemba (4,5%), Guiné (4,0%) e Lubango (2,2%).

O **grupo 4**, com 52 casos, caracteriza-se pelo contraste entre a importância atribuída à **segurança** (0,52) e a reduzida importância atribuída ao **comunitarismo** (-1,63). Os inquiridos que integram este grupo são exclusivamente moçambicanos: Quelimane (77,5%), Maputo (34,2%) e Pemba (27,3%).

O **grupo 5**, com 50 sujeitos, caracteriza-se pela importância atribuída à **autonomia** e ao **comunitarismo** em contraste com a menor importância atribuída à **promoção social**. Agrupa mais de metade dos inquiridos em Cabo Verde (53,7%) e em menor grau sujeitos de Maputo (21,1%), S. Tomé (14,9%) e Luanda (12,5%).

Finalmente o **grupo 6**, caracterizado pela importância atribuída à **oportunidade** (1,03) e à **segurança** (0,48) e reduzida importância à **promoção**

social (-0,79), agrupa cerca de um terço dos empresários de S. Tomé (37,2%) e alguns casos de Maputo (15,8%), Guiné (12,0%) e Quelimane (10%).

Não obstante a variância observada, verifica-se que há tendências claras na forma como as diferentes sub-amostras se agrupam e diferenciam em função das constelações motivacionais invocadas. Assim, os empresários angolanos bem como os moçambicanos de Pemba e os guineenses parecem privilegiar a integração social, os empresários moçambicanos, designadamente em Quelimane, parecem dar prioridade à segurança, os empresários de Cabo Verde à realização pessoal e à integração social, e os empresários de S. Tomé às oportunidades de negócio.

Resta todavia saber se a estas tendências estão associadas outras características conferindo inteligibilidade e coerência a possíveis configurações culturais do empresariado em causa. Nesse sentido analisou-se em seguida uma outra secção do questionário, relativa às percepções dos inquiridos sobre as influências do meio envolvente. A sub-escala utilizada compõe-se de 23 quesitos, verificando-se que os aspectos mais frequentemente invocados pelos inquiridos diziam respeito à existência e acessibilidade de clientes, sendo os de menor influência a disponibilidade de recursos, tanto em mão de obra como em actividades de gestão (Reis, 1996, Figura 14 p. 46).

Para esta sub-escala seguiu-se procedimento idêntico ao anteriormente feito para as motivações. Em primeiro lugar procedeu-se a uma análise factorial cujos resultados se resumem na Figura 2.

Extraíram-se sete factores explicando 66,5% da variância total. A estrutura é relativamente clara e os coeficientes Alfa, traduzindo a consistência interna dos factores, aceitáveis. Também aqui os resultados são análogos aos obtidos em estudos realizados noutros contextos (Jesuino, Reis e Cruz 1988; Birley e Westhead 1993). A análise de *clusters* com base nos scores factoriais permitiu identificar seis grupos distintos conforme se resume na Tabela 2.

O **grupo 1A**, com 34 sujeitos, caracteriza-se pelo contraste entre a **existência de clientes** e as **carências em recursos humanos**. Neste grupo concentra-se cerca de metade dos empresários do Lubango (51,1%) e alguns escassos empresários de S. Tomé (6,4%).

O **grupo 2A**, com 157 sujeitos, ou seja, o mais numeroso, caracteriza-se por uma percepção relativamente favorável do meio envolvente tanto no que se refere à **facilidade de vendas**, **existência de clientes** e **recursos humanos** como **materiais** e **financeiros**, embora com **oportunidades de negócio** relativamente baixas (-0,34). Neste grupo integram-se fundamentalmente os empresários de Moçambique (Quelimane 90%, Pemba 81,8%, Maputo 68,4%) mas também de Cabo Verde (56,1%) e em menor grau de S. Tomé (29,8%), Guiné (26,0%), Luanda (20,8%) e Lubango (6,7%).

O **grupo 3A**, com 42 sujeitos, caracteriza-se pelo contraste entre as **oportunidades de negócio** e a **facilidade de vendas** com a **falta de recursos**

materiais e financeiros. Reúne uma percentagem relativamente reduzida de empresários do Lubango (24,4%), da Guiné (20,0%) e de S. Tomé (12,8%).

Figura 2: Factores ambientais dos empresários

Factores	Saturações	% Variância explicada	Coefficiente Alfa
1. Oportunidades de Negócio			
EN19. Grande nº de negócios na indústria	0,82	19,9	0,85
EN20. Grande nº de negócios falidos na área onde vivo	0,82		
EN21. Grande nº de negócios falidos no sector	0,79		
EN18. Grande nº de novos negócios na área onde vivo	0,78		
2. Facilidade de Vendas			
EN16. As margens de bens do sector estáveis	0,84	14,2	0,76
EN15. Vendas anuais no sector estáveis	0,80		
EN17. Tecnologia no sector estável	0,68		
3. Existência de Clientes			
EN9. Clientes de fácil acesso	0,83	9,0	0,73
EN8. Já havia clientes interessados no produto	0,69		
EN13. Clientes na sua maioria locais	0,60		
EN14. Era fácil identificar o cliente tipo	0,60		
4. Recursos Humanos			
EN2. Havia disponibilidade de gestores	0,78	7,6	0,76
EN1. Havia disponibilidade de m.o. especializada	0,75		
EN3. Disponibilidade m.o. especializada em novas tecnologias	0,70		
5. Recursos Materiais e Financeiros			
EN6. Disp. capital nas instituições financeiras	0,69	6,3	0,70
EN5. Disp. máquinas e equipamentos	0,65		
EN7. Disp. capital por parte dos clientes	0,64		
EN4. Disp. de fornecedores	0,54		
6. Não-interpretado			
EN22. Incerteza política	0,72	4,9	0,47
EN23. Disponibilidade capital amigos e família	0,61		
7. Contexto			
EN11. Leque de incentivos ao início dos negócios	0,72	4,6	0,52
EN12. Gama de produtos similares mas não idênticos	0,72		
EN10. Economia local em expansão	0,55		

KMO= 0,73

Tabela 2 — Agrupamento dos factores ambientais (scores factoriais médios)

Grupos	1A	2A	3A	4A	5A	6A
• N° de observações.....	34	152	42	53	61	31
• Oportunidades de negócio	-0,41	-0,34	0,89	-0,31	0,82	-0,11
• Facilidades de vendas.....	-0,86	0,35	0,63	0,05	-0,09	-1,60
• Existência de Clientes	0,36	0,35	-0,03	-0,97	-0,05	-0,35
• Recursos Humanos.....	-1,50	0,32	-0,54	-0,35	0,35	0,70
• Recursos Materiais e Financeiros	0,18	0,19	-1,39	0,07	0,60	-0,56
• Factor não interpretado	0,83	0,08	0,15	-1,24	0,23	0,18
• Contexto	0,05	-0,36	-0,04	0,21	0,94	-0,04

O grupo 4A, com 53 sujeitos, caracteriza-se por uma percepção desfavorável da envolvente por virtude da **incerteza política, ausência de clientes e baixas oportunidades de negócio**, invocada por empresários de Guiné (34,0%), S. Tomé (23,4%) e Lubango (11,1%).

O grupo 5A, com 61 sujeitos, caracteriza-se, ao contrário do grupo 4, por uma percepção mais favorável da envolvente dadas as **oportunidades de negócio, disponibilidade de recursos materiais e financeiros e contexto**. Integra sobretudo empresários de Luanda (66,7%) e alguns empresários de S. Tomé (17,0%) e da Guiné (16,0%).

Finalmente o grupo 6A, com 31 sujeitos, caracterizado pelo contraste entre a disponibilidade de **recursos humanos** e a **difículdade de vendas**, reúne uma minoria de empresários de Maputo (18,4%) e de S. Tomé (10,6%).

Os resultados obtidos revelam, também aqui, algumas tendências sistémicas, não obstante a dispersão dos inquiridos pelos vários grupos identificados. Verifica-se designadamente uma certa polarização entre os empresários de Angola e os empresários de Moçambique, estes últimos actuando numa envolvente mais favorável no que se refere a facilidades de vendas, acesso a recursos, e estabilidade política, e os de Angola actuando num ambiente mais favorável no que se refere a clientes, sobretudo no Lubango, e a oportunidade de negócio, sobretudo em Luanda. Entre estes dois pólos situam-se, em graus diversos, os restantes empresários da Guiné, Cabo Verde e S. Tomé. Pode igualmente verificar-se que os empresários com percepções mais favoráveis das condições envolventes, sobretudo no que se refere à existência de clientes, considerado como o aspecto mais importante, são os empresários angolanos, moçambicanos e cabo-verdianos,

em contraste com os empresários da Guiné e de S. Tomé, que têm uma percepção mais desfavorável da envolvente. Tais resultados são compreensíveis tendo em conta a informação disponível sobre a situação económica destes diversos países.

Procedeu-se em seguida à análise das atitudes e representações dos empresários sobre a actividade económica e sobre o papel do empresário, avaliada através de uma sub-escala com 21 enunciados construídos com base nas dimensões culturais propostas por Hofstede (1980). Recorde-se que este autor, a partir de um estudo comparativo que realizou numa multinacional (IBM), identificou quatro dimensões culturais associadas aos estilos de gestão: prevalecentes nos diferentes países examinados. As quatro dimensões são: (1) a distância de poder (grau de aceitação da hierarquia); (2) individualismo versus colectivismo (grau em que os indivíduos contam apenas consigo próprios ou se apoiam nos grupos); (3) evitamento da incerteza (grau de aceitação da incerteza); (4) masculinidade vs feminismo (grau de valorização da assertividade e do dinheiro versus atenção aos outros e à qualidade de vida).

O estudo de Hofstede não inclui países africanos nem foi especialmente concebido para avaliar as atitudes empresariais. Deve-se contudo a McGrath et al. (1992) uma proposta de aplicação destas dimensões ao sistema de crenças da actividade económica. A partir dum estudo efectuado em oito países envolvendo 1217 empresários e 1206 não empresários, as quatro dimensões de Hofstede foram reinterpretadas da seguinte forma: (1) Distância de poder elevado — os empresários parecem não se preocupar com as desigualdades sociais, mas esperam situar-se no topo de qualquer hierarquia devido ao seu próprio mérito; (2) Individualismo elevado — os empresários favorecem a autonomia e separação de grupos e clans; (3) Baixo evitamento da incerteza — os empresários toleram o risco e a ambiguidade; (4) Masculinidade elevada — os empresários são altamente motivados para a obtenção de recompensas económicas. São estas as dimensões que serviram de base à construção dos 21 enunciados que constituem a sub-escala das atitudes e representações dos empresários (Reis 1996, Figura 17, p. 51).

Procedemos a uma análise factorial que conduziu à extração de quatro factores conforme se resume na Figura 3.

Figura 3: Factores atitudinais dos empresários

Factores	Saturações	% Variância explicada	Coefficiente Alfa
I. Êxito (IV)			
C13. Ter êxito está associado a ganhar muito dinheiro	0,81	24,7	0,75
C14. Ter êxito está associado a ser bem educado	0,76		
C12. O insucesso está associado a perda de respeito	0,68		
C11. Ser empresário significa não ser capaz de arranjar um emprego	0,50		
II. Distância do Poder (CV)			
C8. Ter poder é dar instruções sobre trabalho dos outros	0,78	11,5	0,73
C7. Ter dinheiro significa pertencer a família influente	0,63		
C5. Mudança de emprego é desencorajadora e difícil	0,61		
C9. Ser empresário significa ser técnico competente	0,58		
C6. Ter muito dinheiro deriva de sermos peritos na actividade que exercemos	0,56		
C10. Os empresários produzem de maneira mais eficiente	0,53		
III. Individualismo/Colectivismo (IH)			
C18. Igualdade é um direito de todos	0,80	7,9	0,76
C17. Trabalho é o meio através do qual desenvolvo a minha identidade e o respeito por mim próprio	0,79		
C16. Tenho o dever de tratar da mesma maneira todos os clientes	0,69		
C15. Tenho o dever de apoiar os valores e reputação da minha família	0,62		
C19. A igualdade caracteriza-se pela ênfase na recompensa baseada no mérito, capacidade e qualificação	0,55		
IV. Controlo da incerteza (CH)			
C3. Ter direitos significa capacidade de influências na decisão política	0,72	6,7	0,63
C4. Mudança de <i>status</i> social está ao alcance de todos	0,67		
C1. O tempo é um recurso limitado	0,50		
C2. O tempo e vida privada do empregado tem a ver com o meu negócio	0,50		

KMO= 0,82 Teste Bartlett, Prob= 0,00000

A estrutura factorial obtida não reproduz de forma clara as quatro dimensões de Hofstede e daí propomos a sua reinterpretação utilizando uma grelha conceptual alternativa, proposta por Triandis (1996), em termos de duas dimensões: individualismo-colectivismo e horizontal-vertical. As

binadas entre si, produzem quatro diferentes «síndromes culturais»: o individualismo vertical (Factor I), o colectivismo vertical (Factor II), o individualismo horizontal (Factor III) e o colectivismo horizontal (Factor IV). A dimensão vertical versus horizontal está de certo modo associada à «distância de poder» no sentido de Hofstede e tem a ver com o grau de aceitação das hierarquias. Em termos muito genéricos o **individualismo vertical** traduz uma representação do empresário associado ao desejo de assertividade, de êxito, de alcançar uma posição que o distinga dos outros. Por seu turno o **individualismo horizontal** traduz uma valorização da igualdade sem qualquer ambição de distintividade pessoal. Ao **colectivismo vertical** associa-se a representação da competência e da eficiência, baseada na clara delimitação das funções e dos papéis. São os valores subjacentes às estruturas organizacionais burocráticas. Finalmente o **colectivismo horizontal** associa-se à visão cooperativa do grupo de iguais, cimentados pelos valores da coesão e da harmonia. Efectuou-se em seguida uma análise de clusters que produziu quatro grupos, resumindo-se os resultados na Tabela 3.

Tabela 3 — Agrupamento dos factores atitudinais
(scores factoriais médios)

Grupos	1B	2B	3B	4B
Nº de observações	117	82	118	62
• Factor I (IV)	0,74	-0,69	0,23	-0,94
• Factor II (CV)	0,57	-0,82	-0,36	0,68
• Factor III (IH)	0,17	0,61	-0,70	0,23
• Factor IV (CH)	0,75	0,43	-0,56	-0,91

O **grupo 1B**, com 117 sujeitos, tem scores acima da média em todos os factores e é representado sobretudo pelos empresários angolanos (Lubango 88,9%, Luanda 83,3%) e em muito menos grau pelos empresários da Guiné (32,6%). Este grupo deriva em grande medida das respostas a esta sub-escala pelos empresários angolanos se acharem positivamente inflacionadas relativamente às respostas dos restantes inquiridos. (Ver Reis 1996, Figura 17, página 51). De qualquer forma parece traduzir uma atitude globalmente positiva face à actividade económica e uma representação do empresário mais em termos de **êxito** e de **poder** do que em termos de competência técnica e de eficiência.

O **grupo 2B**, com 81 sujeitos, caracteriza-se sobretudo pelo contraste entre as dimensões verticais e horizontais, traduzindo-se numa valorização

do **igualitarismo** e do **colectivismo**. Integram este grupo empresários de Cabo Verde (46,3%), de S. Tomé (31,9%) e Pêmba (22,7%).

O **grupo 3B**, com 118 sujeitos, caracteriza-se por uma adesão positiva aos valores da **afirmação pessoal** (individualismo vertical) e uma atitude negativa relativamente às restantes dimensões. Integra empresários de S. Tomé (56,4%), Quelimane (42,5%), Maputo (42,1%), Cabo Verde (36,6%) e Pêmba (22,7%).

Finalmente, o **grupo 4B**, o mais reduzido, apenas com 62 sujeitos, caracteriza-se pela valorização por um lado do **poder** e por outro lado do **igualitarismo**, e integra predominantemente empresários moçambicanos (Quelimane 52,5%, Pêmba 36,4%, Maputo 31,6%) e guineenses (36,0%).

Mais uma vez voltamos a encontrar um quadro relativamente coerente traduzindo, ainda que com alguma dispersão, características que permitem identificar os diferentes grupos empresariais de forma minimamente coerente.

O passo seguinte consistiu em cruzar todos estes elementos em simultâneo com os sectores de actividade empresarial. Para tanto recorreu-se a uma análise de correspondências múltiplas cujos resultados se reproduzem graficamente na Figura 4 da página seguinte.

As duas dimensões ortogonais que estruturam o espaço das variáveis poderão ser definidas em função dos valores extremos tanto das ordenadas — o grupo 4 oposto ao grupo 6 em termos de motivações, como das abcissas — o grupo 1 ao grupo 4. Mas também nas outras variáveis analisadas se encontram valores extremos que permitem caracterizar de forma clara uma das dimensões.

O quadro sinóptico apresentado reveste-se de coerência e sugere a possibilidade de identificar diferentes «culturas empresariais» associadas por um lado a pertenças nacionais e por outro lado a tipos de actividade económica e definidas em termos de motivações, percepções da envolvente bem como das atitudes e valores.

Há, digamos assim, **síndromes culturais** relativamente bem diferenciados, como é o caso de Angola e de Moçambique. Situados nos pólos dum contínuo que opõe serviços, sobretudo em Luanda, a indústria + construção, sobretudo em Maputo; que opõe igualmente motivos de promoção social e êxito (Angola) a motivos de segurança (Moçambique); uma percepção da envolvente dando relevo aos clientes (Luanda) e às oportunidades de negócio (Luanda) oposta a uma percepção também favorável, mas mais centrada na facilidade de vendas e no acesso a recursos (Quelimane e Pêmba); e finalmente representações da actividade económica e do empresário igualmente distintas, predominando em Angola uma representação da ordem social e económica dominada pela competição e pelo aproveitamento das oportunidades, em contraste com Moçambique onde parecem predominar os valores colectivistas, tanto verticais como horizontais, associando o empresário a um papel de regulação social e de promoção da igualdade.

Note-se que estas configurações «fazem sentido». Há uma certa coerência interna entre a forma como os contextos são percebidos, os motivos invocados para iniciar um negócio e ainda as atitudes e valores associados à actividade económica e empresarial. Encontramos nas amostras de Angola uma «cultura empresarial» mais agressiva, mais ariscada, mais individualista em contraste com uma cultura mais prudente, mais colectivista em Moçambique. Note-se que em ambos os casos estamos a falar dum empresário emergente, relativamente moderno, com características muito instáveis e

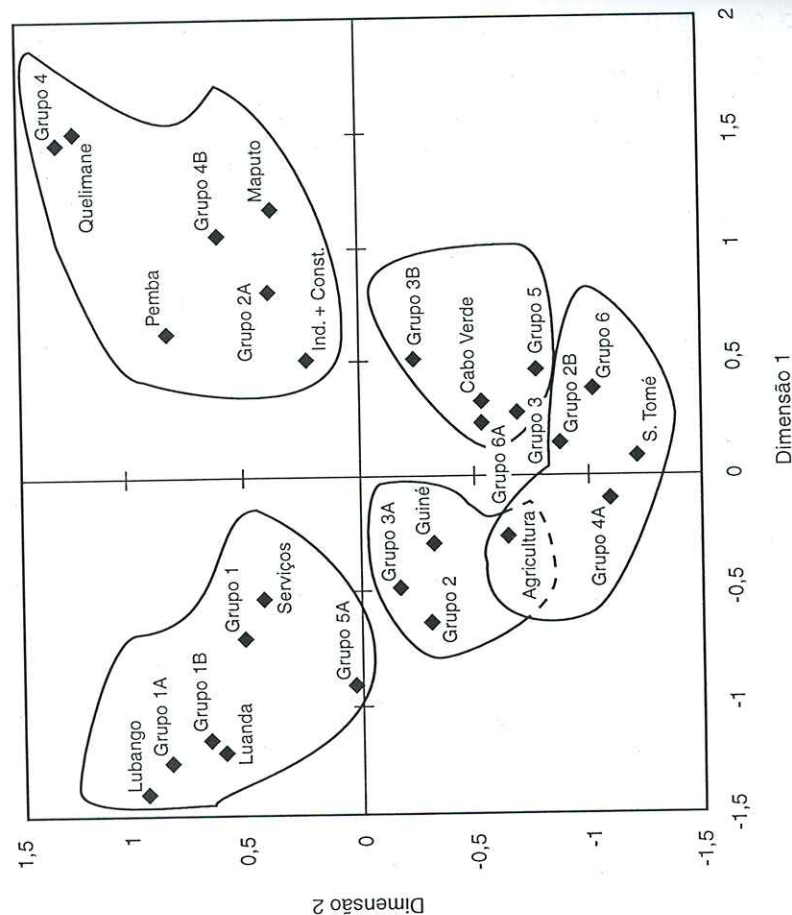


Tabela 4: Regressão múltipla das características das empresas para os factores culturais (Coeficientes Beta)

Factores	Resultados (antes dos impostos)	Percepção do futuro do negócio	Nível de vida dos empresários
Motivação F1 (desenv. pessoal) F3 (comunitarismo) F5 (benefícios) F6 (oportunidade)	0,14	-0,11	0,11 0,19 0,15
Ambiente F3 (Clientes) F4 (R. Humanos) F5 (Rec. materiais) F6 (contexto)	0,11 0,15	0,08 -0,18	0,11 0,11
Contexto F1 Indiv. vertical F2 Colect. vertical	-0,18	0,16	
R ² ajustado	0,07	0,08	0,08

Tal como pode verificar-se os resultados, embora estatisticamente significativos, são muito modestos sugerindo que os factores culturais têm uma incidência reduzida tanto nos resultados como nas previsões dos empresários.

Há todavia alguns aspectos que vale a pena comentar. Em primeiro lugar a saltância dos factores do ambiente, os únicos comuns às três equações. Em segundo lugar o peso relativamente importante das motivações no nível de vida dos empresários. De certo modo pode interpretar-se este resultado como significando uma elevação do nível de vida em consequência da decisão de iniciar um negócio, sobretudo quando tal foi ditado por razões de desenvolvimento pessoal, de comunitarismo e de aproveitamento duma oportunidade. De notar finalmente o papel quase negligenciável das atitudes e inclusivamente o resultado intrigante da relação negativa entre o «individualismo vertical» e os resultados da empresa, o que poderá significar que a uma representação mais competitiva do empresário estão associados resultados menos positivos. Também aqui as hipóteses de M. Murteira poderão encontrar alguma sustentação empírica.

BIBLIOGRAFIA

- M. MURTEIRA (1986) «Empresariado nacional e transição para a economia de mercado na África Lusófona», *Economia Global e Gestão*, número 1, pagina 7-24.
- E. REIS (1996) «Empresariados nacionais na África de expressão portuguesa», *Economia Global e Gestão*, número 1, página 25-54.