

UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
FACULDADE DE ECONOMIA

**OS DETERMINANTES DO EMPREENDEDORISMO**  
UM ESTUDO EMPÍRICO NO CONTEXTO ANGOLANO

AFONSO CLEMENTE ZINGA

Dissertação de Mestrado em Gestão  
Especialidade em Estratégia Empresarial

Coimbra

2007



# OS DETERMINANTES DO EMPREENDEDORISMO

## UM ESTUDO EMPÍRICO NO CONTEXTO ANGOLANO

AFONSO CLEMENTE ZINGA

Dissertação de Mestrado apresentada na  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a  
obtenção do grau de Mestre em Gestão, na Especialidade em Estratégia Empresarial,  
sob a orientação dos Profs. Doutor Arnaldo Coelho e Doutor Fernando Carvalho.

Co-financiada pelo Fundo Social Europeu e Programa Operacional Ciência e Inovação 2010.



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



Programa Operacional Ciência e Inovação 2010  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR



GOVERNO DA  
REPÚBLICA PORTUGUESA

Coimbra, PORTUGAL, 2007



À minha esposa Marquinha,  
aos meus filhos Elisandra e Alípio,  
à minha mãe Zulmira  
e ao meu Padrasto, Boaventura  
pelo amor, alegria, incentivo, e valores que, com paciência e abnegação, souberam  
transmitir.

“O maior destes é o amor”

I Coríntios 13:13



# AGRADECIMENTOS

Esta investigação resulta de uma auspiciosa combinação de esforços pessoais e de outras entidades que imprimiram o melhor de si, e extremamente, colaboradores quanto tornaram possível a sua realização.

Gostaria de começar por agradecer aos meus orientadores, os Professores Doutor Arnaldo Coelho e Doutor Fernando Carvalho pela valorosíssima orientação científica. O rigor científico, a tenacidade, os conselhos, as críticas oportunas e sugestões apresentadas, a disponibilidade sempre que possível, e a amizade demonstradas serviram de alavanca para que este estudo fosse consumado e, claro, demonstra a conveniência da dimensão do saber nesse domínio. Deixo aqui expresso uma palavra de gratidão desmedida e infinita.

Quero igualmente manifestar o meu sentido de gratidão aos professores que leccionaram o Programa de Mestrado pela riqueza intelectual e disponibilidade demonstradas durante a parte curricular, especialmente o Professor Doutor Filipe Coelho pelo esclarecimento de dúvidas e sugestões durante o processo da análise estatística dos dados.

Uma palavra de reconhecimento à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra que desde o início se mostrou disponível para dar o incomensurável apoio, sempre que foi necessário, durante toda a formação, especialmente o senhor José dos Santos Almeida e o senhor Pedro Daniel Craveiro Rodrigues do Secretariado das Pós-Graduações.

Aos meus colegas do Mestrado bem haja o inquestionável espírito de camaradagem e laços ora tecidos...

Às associações empresariais de Angola, Centro de Apoio Empresarial de Luanda (CAE), Prestígio - Liga de Jovens Empresários Angolanos, em Luanda -, Associação Agro-Pecuária, Comercial e Industrial da Huíla (AAPCIL), Associação de Hotelaria da Huíla,

Associação dos Empresários de Cabinda, pela cooperação demonstrada no processo de colheita de dados, nomeadamente ao fornecerem dados e contactos dos seus associados, quero aqui exprimir o meu muito obrigado por tornarem esta investigação realizável.

Aos empreendedores que, voluntária e desinteressadamente, aceitaram participar nesta investigação, sou-Lhes muito grato.

Foi, também, absolutamente indispensável o apoio de amigos que, incansável e desinteressadamente, empreenderam o melhor de si porquanto tornaram esta investigação realizável. Ao Dr. Alberto Paca Zuzi Macosso, Dr. João Manuel Dinis, Dr. Elias de Oliveira, António Custódio, Jorge Miranda, João Londa Vueba, Engenheiro José Helena Manuel, Doutor Sebastião Helena Manuel, Dr. João Quipipa, Professor Doutor Caetano João, e o senhor Alberto de Sousa pela dimensão da vossa amizade e consideração, uma palavra de gratidão.

Ainda assim, sem a pretensão de esquecer alguns amigos que, nas horas mais sórdidas, por vezes também abarrotados de papeis sob as suas escrivinhas, importunei incensantemente para trocar opiniões sobre esta temática. O espírico crítico, criativo, e a abertura intelectual dos nossos diálogos revelou-se também determinante para esta investigação. O meu profundo agradecimento ao Jucelino Almeida Dias e Francisco Costa.

Aos meus irmãos, em especial, o João Pemba Afonso, pelo o encorajamento e apoio prestado durante toda a formação, abraço-O fraternalmente.

Aos meus pais, Zulmira e Boaventura sou infinitamente grato pelos valores que souberam me transmitir, a minha incontestável admiração.

À minha família nuclear, a minha esposa Marquinha, os meus filhos Elisandra e Alípio, quem mais ressentiu de forma directa a privação do meu carinho e, por vezes, a própria fruição material, pela vossa dócil e benévola compreensão, que nos momentos difíceis e de maior angústia, se mostrou como uma fonte de inspiração, quero aqui retribuir o meu AMOR.

À Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), Portugal, de quem beneficio de uma bolsa de Mestrado (SFRH/BM/15349/2005), no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio, participada pelo Fundo Social Europeu e do Programa Operacional Ciência e Inovação 2010 e por fundos do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Ex-primo aqui o meu sentimento de gratidão.



Ao Governo de Angola, em particular o Governo Provincial de Cabinda, pelo apoio prestado. Deixo aqui uma palavra de reconhecimento.

À todos, o meu muito obrigado!



# ABREVIATURAS E SIGLAS

BAD - Banque Africaine de Développement

BNA - Banco Nacional de Angola

BP - Banco de Portugal

DR - Diário da República

ECA - Economic Commission of Africa

EIA - Energy Information Administration

EIU - Economist Intelligence Unit

FDES - Fundo de Desenvolvimento Económico e Social

FMI - Fundo Monetário Internacional

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

IDE - Investimento Directo Estrangeiro

INAPEM - Instituto Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa

INE - Instituto Nacional de Estatística (Angola)

K-S - Kolmogorov-Smirnov

MRLM - Modelo de Regressão Linear Múltipla

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE - Orientação Empreendedora

ONG's - Organizações Não Governamentais

PIB - Produto Interno Bruto

PME's - Pequenas e Médias Empresas

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

TI - Tecnologias de Informação

UN - United Nations

VIF - Variance Inflation Factor

# Índice

<b>Resumo</b>	<b>xix</b>
<b>Abstract</b>	<b>xxi</b>
<b>Resumé</b>	<b>xxiii</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1 CARACTERIZAÇÃO DA ECONOMIA DE ANGOLA</b>	<b>7</b>
1.1 Introdução . . . . .	8
1.2 Os progressos económicos recentes (2002-2006) . . . . .	9
1.2.1 Inflação . . . . .	11
1.2.2 Balança de pagamentos . . . . .	13
1.3 Sector privado em Angola . . . . .	15
1.3.1 Estrutura e distribuição geográfica do tecido empresarial . . . . .	15
1.3.2 Meio envolvente . . . . .	17
1.4 Conclusão . . . . .	21

<b>2</b>	<b>O EMPREENDEDORISMO</b>	<b>23</b>
2.1	Introdução . . . . .	24
2.2	Abordagens ao estudo do empreendedorismo . . . . .	25
2.2.1	Correntes tradicionais do empreendedorismo . . . . .	26
2.2.2	Correntes contemporâneas do empreendedorismo . . . . .	30
2.2.3	A perplexidade na definição do conceito de empreendedorismo . . . . .	31
2.3	O empreendedor . . . . .	36
2.3.1	Porquê e quando determinados indivíduos se tornam empreendedores? . . . . .	39
2.3.1.1	Principais características do empreendedor . . . . .	46
2.3.1.2	Principais motivações do empreendedor . . . . .	48
2.4	Orientação empreendedora . . . . .	52
2.4.1	Inovação . . . . .	55
2.4.2	<i>Risk taking</i> . . . . .	56
2.4.3	Proactividade . . . . .	57
2.4.4	Agressividade competitiva . . . . .	58
2.4.5	<i>Internal locus of control</i> . . . . .	59
2.4.6	Integração das dimensões da orientação empreendedora . . . . .	59
2.5	Factores que influenciam o empreendedorismo . . . . .	60
2.5.1	Recursos e competências . . . . .	61
2.5.2	Cultura . . . . .	65
2.5.3	Meio envolvente . . . . .	69
2.6	<i>Performance</i> . . . . .	72
2.7	Conclusão . . . . .	74

<b>3</b>	<b>QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO</b>	<b>77</b>
3.1	Introdução . . . . .	78
3.2	Modelo de investigação proposto . . . . .	78
3.2.1	Hipóteses de investigação . . . . .	81
3.2.1.1	Recursos e competências . . . . .	82
3.2.1.2	Cultura . . . . .	100
3.2.1.3	Meio envolvente . . . . .	104
3.2.1.4	Orientação empreendedora . . . . .	108
3.3	Metodologia de investigação . . . . .	112
3.3.1	Desenho da investigação . . . . .	113
3.3.2	Operacionalização das variáveis . . . . .	115
3.3.2.1	Capital humano . . . . .	115
3.3.2.2	Suporte financeiro . . . . .	117
3.3.2.3	Redes de relações . . . . .	118
3.3.2.4	Cultura . . . . .	119
3.3.2.5	Meio envolvente . . . . .	120
3.3.2.6	Orientação empreendedora . . . . .	120
3.3.2.7	<i>Performance</i> . . . . .	121
3.3.2.8	Variáveis de controlo . . . . .	123
3.3.3	População e amostra . . . . .	125
3.3.4	Método de recolha de dados . . . . .	127
3.3.4.1	Questionário . . . . .	128

3.3.5	Métodos de análise de dados . . . . .	129
3.3.5.1	Tratamento e depuração das variáveis . . . . .	131
3.3.5.2	Análise de regressão linear múltipla . . . . .	140
3.4	Conclusão . . . . .	145
<b>4</b>	<b>ESTUDO EMPÍRICO</b>	<b>147</b>
4.1	Introdução . . . . .	148
4.2	Caracterização da amostra . . . . .	148
4.3	Apresentação e discussão dos resultados . . . . .	155
4.3.1	Influência dos recursos e competências do empreendedor sobre a orientação empreendedora . . . . .	155
4.3.1.1	Capital humano . . . . .	155
4.3.1.2	Capital financeiro . . . . .	160
4.3.1.3	Redes de relações . . . . .	163
4.3.2	Influência da cultura sobre a orientação empreendedora . . . . .	166
4.3.3	Influência do meio envolvente sobre a orientação empreendedora . . . . .	169
4.3.4	O impacte dos factores na orientação empreendedora . . . . .	171
4.3.5	Síntese dos resultados . . . . .	174
4.3.6	A relação orientação empreendedora- <i>performance</i> . . . . .	177
4.3.6.1	Síntese dos resultados . . . . .	180
4.3.7	Impacte dos factores sobre a <i>performance</i> . . . . .	181
4.3.7.1	Síntese dos resultados . . . . .	184
	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>187</b>



<i>Índice</i>	xvii
<b>Índice de Figuras</b>	<b>195</b>
<b>Índice de Tabelas</b>	<b>197</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>205</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>228</b>
<b>A MATRIZ DE INTER-CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS</b>	<b>231</b>
<b>B ESCALAS - ITEMS ORIGINAIS</b>	<b>235</b>
<b>C QUESTIONÁRIO</b>	<b>241</b>



## RESUMO

Como a maioria dos estudos em empreendedorismo são desenvolvidos em contextos socio-culturais ocidentais, e o facto de os modelos concebidos nem sempre poderem ser (re) aplicados noutras configurações culturais, por exemplo em África, e o facto de não se conhecer estudos sobre a actividade empreendedora em Angola é com particular revelo e pioneirismo que o presente estudo indaga sobre “Os Determinantes do Empreendedorismo em Angola”. Este estudo pode ser um contributo valioso para as autoridades Angolanas na medida em que os resultados obtidos podem ajudar os governos a adoptarem políticas que visem incentivar a cultura de empresarialização. Porém, os resultados obtidos ajudam também a dissipar algumas questões que têm sido levantadas relativamente a dimensionalidade da orientação empreendedora. Com a utilização do modelo de investigação proposto procurou-se identificar e esclarecer a natureza da influência do capital humano e financeiro, das redes de relações, da cultura, e do meio envolvente na actividade empreendedora, e como também a natureza da relação orientação empreendedora-*performance*. Os resultados obtidos da análise de regressão linear múltipla, baseados nos dados obtidos no inquérito administrado face a face a 144 empreendedores das cinco províncias de Angola (Cabinda, Luanda, Benguela, Huambo, e Huíla) apontam para que, a orientação empreendedora seja um constructo multidimensional. Os resultados obtidos revelam ainda que, o sexo, a nacionalidade, a experiência como empreendedor, o auto-financiamento, as redes de relações pessoais (ocasionais, governamentais e empresariais), a cultura e o meio envolvente exercem um impacto significativo na actividade empreendedora. Contudo, os resultados revelam também que, a orientação empreendedora, o auto-financiamento, os fundos do Governo, as redes governamentais e o individualismo horizontal são factores que influenciam positivamente a *performance*.

**Palavras chave:** Empreendedorismo, Orientação Empreendedora, Angola.



# ABSTRACT

As much of the research on entrepreneurship is almost based on Western countries, and the models applied are sometimes not replicable to non-western countries such as, for example, the African one's, and due to the fact that there is not any known empirical study of entrepreneurship in the context of Angola it is with a particular relevance and pioneer spirit to conduct this study and search for "The Determinants of Entrepreneurship in Angola". This study could be a valuable contribute to Angolan authorities once the results may help the decision makers (government) to adopt policies that would promote an entrepreneurial culture. Furthermore, the results may also contribute to dissipate doubts regarding the dimensionality of entrepreneurial orientation construct. Yet, with the proposed research model, which try to identify and clarify the nature of the influence of human capital, financial support, personal networks, culture, and environmental factors on entrepreneurial activity as well as the relationship between entrepreneurial orientation-performance. The findings of regression analysis, based on face-to-face surveys applied to 144 entrepreneurs from five Angolan provinces (Cabinda, Luanda, Benguela, Huambo, and Huíla), suggests that entrepreneurial orientation is multidimensional construct. The findings also suggest that factors such as, gender, nationality, previous entrepreneurial experience, self-financing, and personal networks (acquaintance, business, and governmental), influence positively the entrepreneurial activity. Furthermore, culture and environmental factors revealed to influence the entrepreneurial orientation. However, the results suggests also that, entrepreneurial orientation, self-financing, governmental funds, governmental networks, and horizontal individualism strongly influence the performance measures.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, Angola.



# RESUMÉ

La majorité de la recherche en entrepreneurship est faite dans les contextes sociaux et culturels occidentaux. En effet, les modèles conçus ne peuvent pas être appliqués en tous cas dans les pays non-occidentaux, notamment les pays africains. Ensuite, à notre connaissance il n'existe pas des études empiriques vis-à-vis l'activité entrepreneuriale en Angola. Enfin, c'est avec une pertinence particulière et un esprit d'innovation que l'on a proposé cette étude concernant «Les Déterminants d'Entrepreneurship en Angola». Cette étude est assez précieuse pour les autorités angolaises du fait que les résultats obtenus peuvent aider les décideurs (les gouvernements) dans l'implémentation des mesures pour favoriser une culture entrepreneuriale. De plus, les résultats peuvent aider aussi à la clarification des doutes concernant le dimensionnement de l'orientation entrepreneuriale. On a proposé un modèle de recherche adapté au contexte non-occidental. D'une part, l'objectif est l'identification et la clarification de la nature de l'influence du capital humain, des ressources financières, des réseaux personnels, de la culture et de l'environnement vis-à-vis l'activité entrepreneuriale. D'autre part, la mise en place de la exploitation de la relation de l'orientation entrepreneuriale vis-à-vis les déterminants de la performance. Les données ont été obtenus à travers d'un enquête appliqué face-à-face à 144 entrepreneurs(euses) de cinq des provinces angolaises: Cabinda, Luanda, Benguela, Huambo et Huíla. Selon les résultats de l'analyse linéaire multiples, l'orientation entrepreneuriale est multidimensionnelle. D'une part, le genre, la nationalité, l'expérience entrepreneuriale antérieur, l'autofinancement, les réseaux personnels, la culture et le environnement influencent significativement l'activité entrepreneuriale. D'autre part, l'orientation entrepreneuriale, l'autofinancement, les fonds et les réseaux gouvernementaux et l'individualisme horizontal influencent positivement la performance.

**Mots-clé :** Entrepreneurship, Orientation Entrepreneuriale, Angola.





# INTRODUÇÃO

*“Não pergunte o que o seu país pode fazer por ti, mas o que podes fazer para o seu país”* (John F. Kennedy, 1963).

Angola nas últimas três décadas viveu num profundo marasmo sócio-económico devido à constante labilidade política, com consequências negativas ainda presentemente notáveis a todos os níveis da sociedade. Por um lado, a elevada incidência da pobreza nas zonas rurais e, por outro lado, a ausência de infra-estruturas agrícolas e industriais, concentrando-se as existentes em sectores destinados a exploração mineira, um sector de capital intensivo com pouco impacto na geração de emprego.

Com o fim da guerra, a estabilidade política de Angola tem encorajado a implementação de reformas administrativas que promovem a criação de uma atmosfera de confiança relativamente às competências e firmeza do Governo em lidar com as políticas macro-económicas que visem minorar o efeito da pobreza, sendo de todo esperar uma repercussão positiva na dinâmica social e económica do país.

Havendo necessidade de reconstruir e desenvolver o país parece plausível, a este nível de investigação, questionar se o desenvolvimento sócio-económico de Angola passa tão somente pela estabilidade política.

Certo é que, o desenvolvimento não passa somente por aí. É de todo imprescindível que o desenvolvimento sócio-económico de Angola passe por um processo empreendedor, isto é, o país deve facilitar o aparecimento de um tecido empresarial dinâmico e com elevado crescimento.

O empreendedorismo, com todos os ingredientes auxiliares, constitui uma das melhores ferramentas (meio) para promover o desenvolvimento social e económico dos países em desenvolvimento como Angola. Existem vários factores essenciais e ingredientes necessários para nutrir o empreendedorismo tais como o capital humano, mão-de-obra, gestão, e entre outros. Enquanto o empreendedorismo e as oportunidades de negócio assumem forma e substância, os processos prevaletentes para a actividade empreendedora num determinado país resultam gradualmente e orientam o empreendedor a numerosos eventos.

O valor do empreendedorismo enquanto ferramenta para o desenvolvimento económico reside na compressão e/ou aceleração de todos os processos inerentes ao empreendedorismo, promovendo assistência em áreas como a geração de ideias, capital e aquisição de competências e crescimento das organizações. O que é apenas alcançado por indivíduos, organizações e entidades governamentais cometidas para acelerar o processo empreendedor.

A geração tanto de novas ideias como a substituição de produtos ou serviços e processos antigos por outros mais eficazes e mais adequados é, geralmente, suportado pelo processo empreendedor, o qual desempenha um papel crucial na revitalização da economia, inovação de processos que conduzem a mudanças tecnológicas e consequente aumento da produtividade das empresas e a reestruturação do mercado.

O empreendedorismo introduz uma nova dinâmica nos mercados, o que, certamente, permite a milhões de indivíduos, incluindo mulheres, minorias étnicas e imigrantes o acesso ao emprego, promovendo assim o bem estar social de todos.

Nesse sentido, o crescente interesse do estudo sobre o empreendedorismo pelos governos e investigadores ao nível mundial tem sido largamente reconhecido pela contribuição na geração de emprego e desenvolvimento sócio-económico (Kiggundu, 2002; Lévesque e Minniti, 2006; Mead e Liedholm, 1998; Schumpeter, 1934). Nos países desenvolvidos, particularmente os Estados Unidos da América, o fomento da actividade empreendedora é encarado como forma de revitalizar as indústrias estagnadas ou em declínio e promover novos empregos para compensar os problemas do desemprego gerado pela reestruturação e *downsizing* das organizações. Nos países em desenvolvimento, o incentivo da actividade empreendedora é considerado como forma de estimular o desenvolvimento sócio-económico. Como resultado, programas nacionais de incentivo e formação têm sido elaborados pelos vários governos de países africanos, asiáticos, latino americanos e bem como nas economias em transição da Europa Central e Leste visando a promoção da actividade empreendedora.

Neste contexto, Angola tem vindo a implementar políticas que visem incentivar a iniciativa privada, com resultados positivos. Mas, será que as ferramentas ou instrumentos disponibilizados tanto pelo Governo como pelas instituições financeiras locais são apropriadas ou adequadas para a cultivação de uma cultura de experimentação? Ou seja, quais são os factores que influenciam a actividade empreendedora em Angola?

Acredita-se que, a participação da população em actividades empreendedoras está em crescendo e as explicações para tal fenómeno são poucos explorados.

Assim, reconhecendo, por um lado, o dinamismo que o empreendedorismo tem instilado na criação de riqueza e inovação nas sociedades e o facto de os resultados empíricos (ou modelos concebidos) nem sempre poderem ser extrapolados ou implementados para outras realidades socioculturais e, por outro lado, o facto de não se conhecer estudos sobre a actividade empreendedora em Angola, é com particular entusiasmo que se propõe estudar **“OS DETERMINANTES DO EMPREENDEDORISMO EM ANGOLA”**.

Com base nas considerações tecidas, na presente investigação pretende-se:

- 1) Identificar os factores que influenciam o empreendedorismo em Angola;
- 2) Verificar o impacto dos factores identificados na orientação empreendedora;
- 3) Analisar a orientação empreendedora ao nível do indivíduo;
- 4) Propor e testar um modelo de investigação que represente a relação tanto entre os factores identificados e a orientação empreendedora e como entre a orientação empreendedora e a *performance*.

Do ponto de vista metodológico, e tendo em conta a relação existente entre a multiplicidade de factores necessários, mas não suficientes para promover o empreendedorismo, adoptou-se na presente investigação uma abordagem mais integrante no sentido de obter um quadro conceptual que permita descrever, compreender, e dar resposta às inquietações que motivaram a realização do estudo. A par disso, convém também referir que, a abordagem sobre o empreendedorismo é centrada ao nível do indivíduo, o empreendedor, por lhe reconhecer uma capacidade de organizar (e mobilizar) os factores económicos e sociais com vista a identificar e explorar as oportunidades de negócio existentes e futuras.

Para testar as hipóteses de investigação formuladas utilizou-se o modelo de regressão linear múltipla (MRLM). Numa primeira etapa da análise dos dados, as variáveis preditoras da orientação empreendedora são analisadas em modelos parciais (individuais) no sentido de verificar a contribuição de cada uma das dimensões que constitui o modelo de investigação e, na fase seguinte, num modelo com todos os factores. A influência da orientação empreendedora sobre a *performance* é analisada num modelo individual.

Os resultados obtidos permitiram retirar ilações com implicações práticas na adopção de políticas que promovem a cultivação de uma cultura empreendedora. Porém, o facto de não existir estudos no contexto Angolano, torna difícil fazer comparações com os resultados da presente investigação, limitando-se apenas a comparações de estudos realizados em contextos socioculturais diferentes do de Angola.

Os estudos que se realizarem neste domínio representam um acervo estratégico que os órgãos responsáveis pela definição das políticas de incentivo à iniciativa privada não podem e nem devem prescindir pelo potencial contributo que pode dar para o desenvolvimento do país.

Em termos estruturais importa referir que, a presente investigação encontra-se organizada em quatro capítulos.

No capítulo (1) procede-se a caracterização sumária da economia de Angola, dando ênfase aos progressos recentes, em termos macro-económicos. Faz-se também uma breve alusão às políticas adoptadas pelo Governo relativamente ao incentivo da iniciativa privada.

No capítulo (2) faz-se, de forma exaustiva e incisiva, a revisão da literatura referente ao empreendedorismo. Analisa-se algumas abordagens e teorias que servem para explicar o constructo empreendedorismo e estudos realizados anteriormente servindo de ponto de referência tanto para a elaboração do modelo de investigação proposto como também para o estudo empírico.

No capítulo (3) apresenta-se o quadro conceptual da investigação. É analisado o modelo de investigação proposto, define-se todo um conjunto de questões metodológicas, desde a definição de hipóteses de investigação, incluindo as respectivas escalas de medição utilizadas, definição da população/amostra objecto de estudo, e o método de colheita e análise de dados.

No capítulo (4) procede-se o estudo empírico. Para cada modelo parcial realiza-se

a análise e faz-se a confrontação dos resultados obtidos com evidências empíricas de estudos anteriores. É também elaborada conclusões parciais no final tanto da análise dos modelos parciais como também do modelo com todos os factores.

Numa parte posterior, faz-se a conclusão geral e implicações futuras. No apêndice (A) apresenta-se a matriz de inter-correlações das variáveis, no apêndice (B) apresenta-se as escalas com itens originais e no apêndice (C) apresenta-se o instrumento de recolha de dados.



Capítulo **1**

# CARACTERIZAÇÃO DA ECONOMIA DE ANGOLA

*...innovation is the specific function of entrepreneurship ... [it] is the means by which the entrepreneur either creates new wealth producing resources or endows existing resources with enhanced potential for creating wealth (Drucker, 1985, p. 67).*

## 1.1 Introdução

Angola está situada na região ocidental da África Austral, a sul do equador, estendendo-se por uma superfície de 1.246.700 Km<sup>2</sup> e faz fronteira, a norte, com a República Democrática do Congo (Ex-Zaire) e a República do Congo, a leste com a Zâmbia e a Republica Democrática do Congo, a sul com a Namíbia e a oeste com o Oceano Atlântico (figura 1.1) numa faixa costeira de aproximadamente 1.650 Km (UN, 2001).

Em termos constitucionais, Angola é um Estado de Direito Democrático, alicerçado na unidade nacional, na dignidade da pessoa humana, no pluralismo de expressão e de organização política e no respeito e garantia dos direitos fundamentais do Homem. A organização administrativa de Angola é baseada em Províncias (em número de dezoito), sendo a base das funções de planeamento e orçamentação, em Municípios e Comunas.



Figura 1.1: Mapa de Angola

Fonte: Casalinho, 2006



A população de Angola, tanto a sua distribuição geográfica como a taxa de variação anual não estão devidamente conhecidas visto que o último censo data desde 1970. Todavia, a população é, actualmente, estimada em cerca de 14.9 milhões de habitantes (Casalinho, 2004a; PNUD, 2004a; UN, 2001). Este valor prediz uma baixa densidade populacional, com cerca de 12 habitantes por  $Km^2$ , considerado baixo se comparado com a média do continente (21 habitantes por  $Km^2$ ) e da média da África Austral, da qual Angola é parte (17 habitantes por  $Km^2$ ). A longividade, medida com base na esperança de vida à nascença, é, actualmente, estimada em 42.4 anos de vida para a população em geral, 40.7 anos para os homens e 44.5 anos para as mulheres. Ambos os níveis estão abaixo da média da África sub-sahariana (51 anos) e 62 anos para os países em desenvolvimento (UN, 2001). Tal como acontece em toda África, a população Angolana é jovem.

Angola é potencialmente um dos países mais ricos em África, devido aos recursos naturais, essencialmente, às suas reservas petrolíferas, recursos hídricos, minerais, florestais e vastas extensões de terra favoráveis à agricultura.

Desde a independência em 1975, Angola viu-se confrontada com uma guerra civil cujos os efeitos são ainda presentemente notáveis a todos os níveis da sociedade. No entanto, com os acordos de paz, de Abril de 2002, que pôs fim um conflito armado de mais ou menos três décadas, Angola tem vindo a implementar medidas administrativas que visem a dinamizar o crescimento económico e o bem estar social de todos.

Neste contexto, o presente capítulo pretende caracterizar sumariamente a economia de Angola nos últimos cinco anos. Assim, no ponto (1.2) faz-se uma breve incursão sobre os progressos recentes da economia Angolana, dando ênfase as questões relativas à inflação e a balança de pagamentos. De seguida, no ponto (1.3), aborda-se, de forma breve, sobre o sector privado, procurando centrar a atenção na estrutura e distribuição geográfica e, efectivamente, o meio envolvente. Finalmente, no ponto (1.4), faz-se uma breve reflexão crítica.

## **1.2 Os progressos económicos recentes (2002-2006)**

Nos últimos anos a economia Angolana tem vindo a revelar sinais de forte vitalidade (EIA, 2006; FMI, 2005), apesar de continuar a depender fortemente do petróleo, um sector de capital intensivo, pouco articulado com os outros sectores da economia e com pouco impacto na promoção do emprego (EIA, 2006; OCDE, 2005).

De acordo com as estimativas do Banco Nacional de Angola (BNA), em 2002, a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) foi de 9%, resultante do aumento da produção petrolífera e diamantífera, incluindo as actividades dos sectores de manufacturação, transporte e comércio, pese embora nestes últimos sectores a contribuição ter sido muito tímida (BNA, 2005).

Depois ter crescido em torno dos 3,4%, em 2003, a taxa de crescimento real do PIB de Angola, em 2004, foi de 12,2%, facto que dependeu em grande medida do aumento da produção petrolífera em cerca de um milhão de barris por dia, representando cerca de 55% do PIB (EIA, 2006). Segundo o *Energy Information Administration* (EIA), o crescente aumento da produção petrolífera permitiu atingir os 15% do PIB em 2005 (EIA, 2006), prevendo-se entretanto um crescimento do PIB em 2006 na ordem de 14,6%, em contraposição aos 27% estimado pelo Governo (BNA, 2005; Casalinho, 2004b; FMI, 2005).

De acordo com o *Economist Intelligence Unit* (EIU), a economia de Angola terá um ligeiro crescimento do PIB na ordem 11,4% em 2006 e 6,5% em 2007 (EIU, 2005a,b, 2006a,b), o que, de facto, reflecte a estratégia de expansão pelo capital intensivo e a forte dependência nas importações, com pouca ligação em determinadas áreas da economia tais como a construção (Tabela 1.2).

Segundo os especialistas internacionais do sector, o aumento da produção petrolífera irá duplicar em cerca de dois milhões de barris por dia em 2007 (EIA, 2006; EIU, 2005a,b), o que, entretanto, coloca Angola no segundo lugar dos países produtores de petróleo na África Sub-Sahariana e a terceira maior economia depois da África do Sul e Nigéria.

De facto, a economia Angolana tem vindo a crescer nos últimos três anos devido ao dinamismo do sector petrolífero. Cerca de 90% das receitas do Governo são devido as vendas de petróleo, enquanto que a exportação de diamantes representam apenas 7% das receitas (EIA, 2006).

Os sectores não ligados aos recursos naturais deverão continuar a crescer menos, observando acréscimos na ordem de 10% (Casalinho, 2006). Destaca-se, neste âmbito, o sector agrícola, onde o Estado deverá continuar a investir fortemente, com o objectivo de reduzir a dependência alimentar externa e a estabilização dos preços agrícolas, com peso determinante na evolução da inflação. A construção e o comércio continuam a revelar acentuado dinamismo. A intensificação da concretização do programa de infra-estruturas do Governo favorece as empresas de construção, registando-se a proliferação de empresas pri-

vadas no sector (Carvalho, 2005; Casalinho, 2004a, 2006). Por outro lado, a escassez de bens manufacturados de produção interna e os seus elevados custos (de transporte) beneficiam a intensificação da actividade comercial, sobretudo quando Angola vive um período de considerável prosperidade (EIU, 2005b,d; FMI, 2005).

Como se pode observar na tabela (1.1) o dinamismo da agricultura e da construção é evidenciado pelo crescimento moderado do seu contributo para o PIB desde 2003.

Tabela 1.1: Estrutura sectorial da economia Angolana (2001-2005)

Sectores	2001	2002	2003	2004	2005
Agricultura, silvicultura, pecuária e pescas	8.4	7.8	8.5	8.7	9.3
Petróleo, gás, e refinados	52.4	57.0	53.9	54.7	54.5
Diamantes e outras	6.3	4.6	5.2	4.7	4.3
Industria transformadora	4.0	3.6	4.0	4.0	4.1
Energia e gás	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Construção e obras públicas	3.7	3.3	3.7	3.8	3.9
Comércio, transportes, comunicações, banca	15.7	13.7	16.5	16.1	16.6
Outros serviços	9.5	10.2	8.6	7.9	7.5
PIB a preços de mercado	100	100	100	100	100

Fonte: Ministério das Finanças de Angola, 2005

### 1.2.1 Inflação

Na década passada, o processo inflacionista em Angola permaneceu persistente e continuado, perdurando desde que a inflação passou a ser medida pelo Índice de Preços no Consumidor.

De acordo com Gasha e Pastor (2004), a inflação constitui um dos maiores problemas macro-económicos que as autoridades Angolanas têm vindo a enfrentar há mais de uma década apesar de numerosas medidas anti-inflacionistas terem sido implementadas com alguns resultados positivos, a inflação manteve-se persistentemente elevada acima dos 100% em 2001 (BAD, 2003, 2005; FMI, 2005), ocasionado, por um lado, pelo aumento dos preços dos serviços públicos, por exemplo do combustível, electricidade, gás e água, e, por outro lado, pelo aumento das despesas públicas e do financiamento do défice orçamental (BNA, 2005).

A taxa média mensal de inflação entre 1999 a 2003 diminuiu praticamente três vezes, verificando-se uma taxa média anual de 344,5% em 2000 para 100% em 2003, tal como se verifica na figura (1.2), e passando para 34%, em Novembro de 2004, não atingindo a meta proposta pelo Governo que era de 20% (Carvalho, 2005).

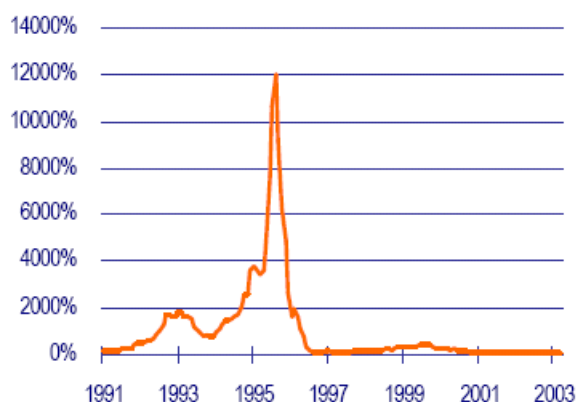


Figura 1.2: Evolução da inflação (1991-2003)

Fonte: Casalinho, 2004a

A taxa de inflação homóloga, pela primeira vez desde 1996, quebrou, em Outubro de 2005, a barreira dos 20%, situando-se a 19.81% (BNA, 2005; Casalinho, 2006; EIU, 2005c), tal como se pode verificar na figura (1.3). Em Novembro, a tendência de abrandamento reforçou-se, tendo a taxa de inflação homóloga atingido 18.98%, fixando a inflação mensal na casa dos 1.19%, acelerando ligeiramente face ao mês anterior (0.97%). Em Dezembro, a tendência declinante da inflação anual deve persistir, apesar de mensalmente, por razões sazonais possa acelerar ligeiramente.

A política de estabilidade cambial foi a principal responsável pelo sucesso tanto da estabilização da inflação, que favoreceu o cumprimento da meta oficial de 10% no final de 2006, e ter reduzido o preço das importações, nomeadamente de bens alimentares como também ajudou o Governo a controlar o défice fiscal e da recuperação no sector agrícola (Banco de Portugal, 2004; Casalinho, 2006; EIA, 2006).

Quanto a taxa de câmbio, a despeito das preocupações apresentadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), relativamente aos custos da actual política de intervenção *The Hard Kwanza policy*, a moeda nacional tem vindo a valorizar-se face ao dólar americano (BNA, 2005).

Segundo o EIU (2005b,c, 2006a,b), o BNA permitiu uma ligeira depreciação do Kwanza em 2005, prevendo-se uma média cambial para o ano Kzr 87.4/USD1, e em 2006 prevê-se uma média de Kzr 80/USD1.

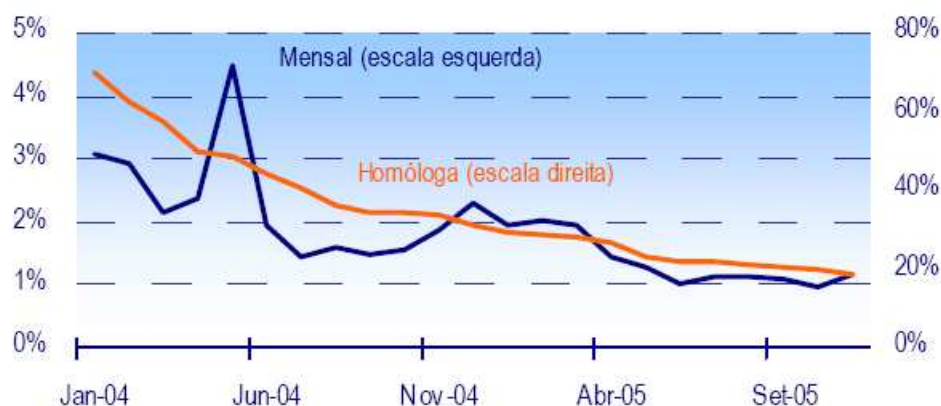


Figura 1.3: Evolução da inflação mensal e homóloga (2004-2005)

Fonte: Casalinho, 2006

## 1.2.2 Balança de pagamentos

A balança de pagamentos reflecte o conjunto de transacções económicas e financeiras realizadas por um país com o resto do mundo, designadamente as relações económicas e financeiras realizadas num determinado período, normalmente um ano, entre residentes de uma economia com residentes de outras economias.

A balança de pagamentos de Angola reflecte, simultaneamente, as relações entre o país e o resto do mundo.

Após excepcionais prestações verificadas em 2000, graças à forte subida do preço do petróleo bruto no mercado internacional, a balança de pagamentos de Angola por essa altura evidenciou, nos dois anos seguintes, as debilidades que a caracterizam nomeadamente a perda de reservas cambiais e acumulação líquida da dívida externa (Banco de Portugal, 2004; FMI, 2005). Entretanto, apesar destes factos desfavoráveis, verificou-se uma pequena melhoria na balança de pagamentos de 2001 para 2002, particularmente a redução do défice da conta corrente, o qual terá caído para menos de metade do valor apurado no ano anterior como se observa na figura (1.4).

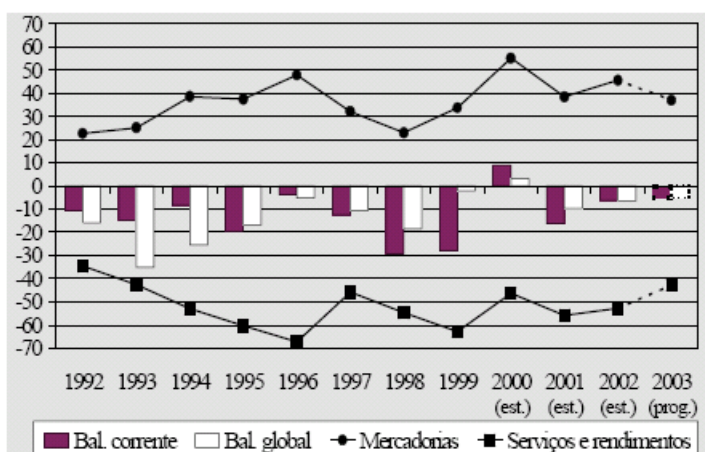


Figura 1.4: Balança de pagamentos (1992-2003)

Fonte: Banco de Portugal, 2003

A balança de pagamentos de Angola, em 2004, segundo o FMI (2005) e EIU (2005a) registou um aumento na ordem de USD 1.8 bilhões, em relação aos anos anteriores em que o país atraiu USD 1.5 bilhões de investimento directo estrangeiro (IDE) ao ano, sendo exclusivamente no sector petrolífero.

Como se pode observar na tabela (1.2), em 2005, o superávit comercial de Angola superou a casa dos 10% do PIB por via do forte aumento das exportações, em quantidade e preço do petróleo, e, em 2006, irá verificar-se um ligeiro abrandamento do crescimento do PIB em virtude da aceleração das importações de equipamento para suportar o incremento da produção ao longo do ano, pese embora as exportações mantenham um andamento muito favorável (EIU, 2006a,b).

Tabela 1.2: Indicadores económicos

	2001	2002	2003	2004	2005E	2006E	2007E
PIB a preços do mercado (mil milhões Kz)	208.9	489.6	984.0	1,356.9	2,017.6	-	-
PIB a preços do mercado (USD bn)	9.5	11.2	13.2	15.9	23.1	-	-
Crescimento real do PIB	3.2	15.3	4.7	12.2	15.52	11.4	6.5
Preços no consumidor (média, %)	169.7	108.0	94.9	37.3	23.4	23.9	28.7
Exportações F.O.B. (USD m)	6,534.3	8,327.9	9,508.2	13,475.0	26,450	30,680	30,690
Importações F.O.B. (USD m)	-3,179.2	-3,760.1	-5,480.1	-5,831.8	-8,165	-9,389	-10,798
Balança comercial (USD m)	3,355.1	4,567.8	4,028.1	7,643.2	18,285.0	21,291.0	19,892.0
Reservas cambiais excl. ouro (USD m)	731.9	375.6	634.2	1,374.1	3,250.0	-	-
Dívida externa total (USD bn)	9.2	9.3	9.7	9.5	9.8	9.8	9.9
Serviço da dívida (rácio, pago %)	22.7	16.2	13.7	15.0	7.0	6.0	6.3
Taxa de câmbio (média, Kzr/USD)	22.1	43.7	74.6	85.5	87.4	83.7	87.5

Fonte: Economist Intelligence Unit, 2005a, 2006

Após ter feito uma incursão breve acerca de alguns indicadores económicos, na secção seguinte abordar-se-á de modo sumário os elementos que caracterizam o sector privado.

## **1.3 Sector privado em Angola**

O desenvolvimento económico e social e a distribuição justa do bem-estar e qualidade de vida numa economia de mercado nunca está completo enquanto esse desenvolvimento não for realizado e protagonizado predominantemente pelos cidadãos, famílias e instituições Angolanas, públicas e privadas, quer em termos de iniciativas económicas, quer da titularidade do direito sobre os bens de produção e do consequente gozo, justo e socialmente redistribuída as riquezas nacionais para o bem estar social (Diário da República, I Série, N.º 56, de 18 de Julho 2003).

Com efeito, um dos pilares do desenvolvimento deve assentar-se na livre iniciativa privada nacional, dos cidadãos, das famílias, e das instituições Angolanas. Para o efeito, cumpre ao Estado criar e oferecer, segundo um princípio do tratamento mais favorável, prioritário ou preferencial, as condições jurídicas, materiais e institucionais que contribuam para atenuar as desigualdades concorrenciais com investidores estrangeiros, ao mesmo tempo que contribuam para fomentar sinergias entre investidores privados nacionais e estrangeiros (Diário da República, I Série, N.º 56, de 18 de Julho 2003).

Nestes termos, na presente secção pretende-se caracterizar, ainda que brevemente, o sector privado em Angola.

### **1.3.1 Estrutura e distribuição geográfica do tecido empresarial**

A evolução recente do sector privado em África reflecte, por um lado, a herança histórica do colonialismo e, por outro lado, as mudanças ideológicas e percepções sobre o papel que o sector poderia e pode desempenhar nos processos de reestruturação e desenvolvimento das economias nacionais.

Tal como nos outros países, e principalmente aqueles, onde a actividade económica se baseia na exploração de recursos minerais, em Angola o sector privado encontra-se distribuído, num extremo por empresas que operam no âmbito de um quadro legal e fiscal,

normalmente empresas com grande capacidade de inovação e, noutro extremo, verifica-se a existência de um grupo de empresas não menos dinâmicas, constituído essencialmente por micro empresas que, de algum modo, operam na informalidade (Griñ, 2004).

Se na verdade, em Angola, se verifica a existência de apenas dois extremos de empresas, qual é, então, a dimensão das empresas que representam o grupo ausente considerado como o segmento mais dinâmico dos tecidos empresariais das economias modernas e a principal fonte de emprego e renda nos países em desenvolvimento, e quais os factores que influenciam essa ausência?

Segundo Andrade (2002) das 13636 empresas registadas entre 1994 a 2001, 60% representam o sector de comércio a grosso/retalho, 6,9% o sector de agricultura, agro-pecuária e silvicultura, 6% o sector das indústrias de manufacturação, e 5% representam o sector da construção civil, sendo os restantes sectores da actividade económica menos expressivos.

As pequenas e médias empresas (PME's) representam em conjunto cerca de 60.9% das empresas registadas (Griñ, 2004)<sup>1</sup>. Para este autor, as empresas registadas neste período são na sua maioria em nome individual. As grandes empresas não ultrapassam os 0,095% (Andrade, 2002).

Ainda assim, os resultados preliminares do censo realizado pelo Instituto Nacional de Estatísticas de Angola (INE), em 2002, indicam um total de 27059 unidades económicas, das quais 18600 representam o número de empresas existentes em Angola (INE, 2005), sendo que 78% das empresas inserem-se na classe de micro e pequenas empresas em que mais de metade operam no sector informal da economia.

Do ponto de vista de distribuição geográfica, verifica-se que, o tecido empresarial em Angola está mais concentrado nas províncias de Luanda, representando cerca de 54.7%

---

<sup>1</sup>De acordo com o INE (2005), a classificação das empresas é essencialmente baseada pelo número de trabalhadores. Por exemplo, consideram-se micro empresas as unidades económicas cujo o número de trabalhadores vai até 5, as pequenas empresas de 6 a 49, e médias as empresas de 50 a 199 trabalhadores. Porém, é bom reter que esta definição não inclui os outros indicadores comumente utilizados na definição da dimensão das empresas, nomeadamente o volume de vendas. Griñ (2004) partilha dessa opinião ao aduzir que, em Angola, a classificação dimensional das empresas em micro e PME's é ainda muito confusa. No contexto da presente investigação, as micro, pequenas e médias empresas são definidas em harmonia com as definições dadas por Mead e Liedholm (1998). Os autores, definem micro empresas como sendo as empresas que empregam 1 a 10 trabalhadores e as pequenas empresas como as unidades económicas com 11 a 50 trabalhadores. As médias empresas são definidas como sendo as empresas com 51 a 250 trabalhadores. Cf. Fafchamps (1997, 2000).



das empresas nacionais, seguindo as províncias de Benguela, Kwanza Sul, Huíla, Cabinda, e Huambo, que em conjunto representam aproximadamente 23,2% das empresas (INE, 2005).

Esta aceção leva a questionar a existência de razões que concorrem para a aparente assimetria ou desproporção geográfica do tecido empresarial em Angola.

As razões para este fenómeno podem ser várias. Por um lado, a segurança e a protecção do investimento concorrerem para o efeito visto que desempenham um papel importante na promoção da iniciativa empreendedora e, por outro lado, as ditas províncias são consideradas pólos atractivos para a actividade empresarial (Diário da República, I Série, N.º 58, de 25 de Julho 2003), quer, pela própria influência que exercem na grande parte dos recursos nacionais e, quer, pela concentração de infra-estruturas necessárias para a actividade empreendedora, nomeadamente os portos.

Nas restantes províncias, as empresas operam num quadro de referência local e/ou regional de reduzida densidade e com infra-estruturas de apoio muito limitadas, podendo, por isso, ser pouco atractivas em termos de investimento (Grión, 2004).

Ao caracterizar o sector privado em Angola, um outro factor a ter em conta é o meio envolvente.

### **1.3.2 Meio envolvente**

O dinamismo, a hostilidade, e munificência são factores que influenciam a actividade empreendedora (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983).

Os empreendedores necessitam de um ambiente que favorece a criação de novas empresas, a identificação e exploração de novas oportunidades de negócio.

Porém, tal como anteriormente se referiu, Angola viveu um longo período de guerra cujos efeitos são ainda visíveis. A falta de infra-estruturas, vias de transporte suficientes que permitem a circulação de pessoas e bens, a insuficiente informação ou limitação ao acesso dos serviços ou produtos financeiros disponíveis, o desemprego, o elevado nível de analfabetismo da população, a morosidade burocrática, e entre outros, são exemplos de problemas típicos que o empreendedor em Angola se depara no processo empresarial (BAD, 2003, 2005; PNUD, 2004a,b).

Paralelamente aos esforços para estabilizar o ambiente macro-económico, nos últimos anos, têm sido adoptadas políticas que promovem a actividade empreendedora. Estas medidas dizem respeito ao: (i) investimento privado; (ii) fomento do empresariado privado Angolano; (iii) incentivos fiscais e aduaneiros ao investimento privado e (iv) novo código comercial adoptado no início de 2004, em substituição ao código comercial de 1888 e à lei relativa às sociedades anónimas de 1901 (OCDE, 2005, 2006).

Por exemplo, ao abrigo do artigo 4º, da Lei n.º 11/03, da Assembleia Nacional da República de Angola, o Governo estabelece os princípios gerais da política de investimento privado e atribuição de incentivos e facilidades aos empreendedores, a saber (Diário da República, I Série, N.º 37, de 13 de Maio 2003):

- ⌘ livre iniciativa, excepto para as áreas definidas por lei como sendo de reserva do Estado (art. 4º, al. a);
- ⌘ garantias de segurança e protecção do investimento (art. 4º, al. b);
- ⌘ igualdade de tratamento entre nacionais e estrangeiros e protecção dos direitos de cidadania económica de nacionais (art. 4º, al. c); e
- ⌘ respeito e integral cumprimento de acordos e tratados internacionais (art. 4º, al. d).

Ainda nos termos da presente lei, o Estado Angolano estabelece, entre outros, os seguintes direitos para os empreendedores:

- ⌘ igualdade de tratamento (art. 12º);
- ⌘ protecção de direitos (art. 14º); e
- ⌘ garantias específicas (art. 15º).

Nos termos da Lei n.º 14/03, da Assembleia Nacional da República de Angola, o Governo estabelece as directrizes para o fomento do empresariado privado nacional. Os incentivos e apoios que o Estado e demais promotores públicos podem conceder, conforme os casos e as respectivas competências de concessão, aos empreendedores, entre outros, incluem (Diário da República, I Série, N.º 56, de 18 de Julho 2003):

- ⌘ incentivos fiscais (art. 23º)<sup>1</sup>;
- ⌘ subsídios (art. 25º);
- ⌘ financiamentos (art. 26º);
- ⌘ capital de risco promocional (art. 27º); e
- ⌘ garantias de financiamento (art. 29º).

Em harmonia com a política adoptada pelo Governo, existem iniciativas de algumas instituições financeiras e organizações não governamentais (ONG's) à concessão de micro-créditos com vista a incentivar a iniciativa privada.

A título de exemplo, o Fundo de Desenvolvimento Económico e Social (FDES)<sup>2</sup>, em parceria com os bancos comerciais concedeu créditos às pequenas e médias empresas, com empréstimos que variavam entre USD 10.000 a USD 500.000. O FDES financiou cerca de 170 projectos, essencialmente relacionados com transportes e pescas, com um montante médio de financiamento por projecto na ordem de USD 20.000, criando mais de 4500 novos empregos.

A par disso, outras iniciativas têm sido desenvolvidas para satisfazer os segmentos mal servidos dos serviços (produtos) financeiros, nomeadamente: (i) a criação de um quadro legal relativo ao micro-crédito, (ii) o desenvolvimento de competências humanas necessárias ao nível das instituições financeiras, (iii) a criação de agências de informação comercial e serviços de desenvolvimento empresarial para reduzir a falta de informação relativa aos serviços financeiros disponíveis, (iv) o desenvolvimento de instrumentos financeiros mais direccionados para as necessidades empresariais do empreendedor em Angola, e (v) a extensão dos serviços financeiros até as zonas ainda mal servidas do país (OCDE, 2005, 2006).

A implementação destas medidas foi confiada a diversos parceiros públicos e privados, incluindo agências governamentais, doadores e organizações internacionais e compa-

---

<sup>1</sup>Ainda no âmbito dos incentivos fiscais, o Governo Angolano, ao abrigo da Lei n.º 17/03, da Assembleia Nacional, define os critérios de concessão de incentivos fiscais e aduaneiros ao investimento privado (Diário da República, I Série, N.º 58, de 25 de Julho 2003).

<sup>2</sup>Trata-se de um fundo do Governo criado em 1999, pelo Decreto n.º 21/99 de 27 de Agosto com o propósito de, com base na poupança pública nacional, financiar os projectos de investimentos dos agentes privados nacionais. Porém, o FDES foi extinto em 2006 e, em substituição, por decisão do Governo da República de Angola, foi criado o Banco de Desenvolvimento de Angola (FDES, 2006).

nhas petrolíferas, as quais são obrigadas por contrato a ceder parte dos lucros para financiar actividades relacionadas com a responsabilidade social da empresa.

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), os resultados dessas medidas têm sido encorajadores, o que prova que existe segmentos mal servidos pelos serviços financeiros. Estes segmentos são normalmente os pequenos empreendedores que não têm acesso aos bancos comerciais e para os quais o micro-crédito não é suficiente (PNUD, 2004a,b).

Paralelamente as novas iniciativas, os bancos de micro-financiamento oferecem fórmulas flexíveis para contornar a burocracia inerente ao processo de concessão do crédito bancário.

O Novobanco<sup>1</sup> desenvolveu instrumentos financeiros e um sistema de linhas de crédito que permite às empresas estabelecidas contornar a burocracia obstrutiva ao acesso do crédito bancário (OCDE, 2005).

De acordo com o PNUD (2004a,b) e a *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) -, o Novobanco, nos três meses seguintes à sua abertura, concedeu mais de 120 linhas de crédito à pequenos empreendedores, de um montante total de USD 600.000 (em média USD 5.000 por empréstimo, com prazos que vão de 3 a 5 anos e uma taxa de juro mensal de 4%). O sucesso da Novobanco deveu-se à flexibilidade da fórmula oferecida aos pequenos empreendedores: uma conta isenta de encargos, sem saldo mínimo, garantias informais (bens imobiliários e fiador) e uma relação continuada com os responsáveis do empréstimo encarregues à avaliação da qualidade e desempenho da carteira de clientes (OCDE, 2005, 2006).

Outras iniciativas bem sucedidas foram introduzidas recentemente para favorecer o desenvolvimento das pequenas empresas. Elas combinam linhas de crédito, formação e assistência técnica. O exemplo típico de sucesso é o Banco Sol, um banco local que no início concedia crédito somente a grupos, mas que passou posteriormente a financiar negócios individuais dos clientes tradicionais. Todavia, dada as relações sólidas que mantém com os seus clientes implementou uma estratégia eficaz, aceitando garantias informais e confiando a ONG's internacionais o acompanhamento e assistência ao cliente (OCDE, 2005, 2006).

---

<sup>1</sup>O Novobanco é um banco de micro-financiamento em actividade também noutros países da África Austral, que abriu em Luanda, em Setembro de 2004 (PNUD, 2004a,b).

Estas iniciativas revelam, apesar de tudo, mudanças positivas na dinamização da economia Angolana.

## 1.4 Conclusão

Tendo em conta as considerações tecidas ao longo do capítulo, convém salientar que a economia Angolana, apesar de estar em crescendo, encontra-se, ainda, concentrada apenas na indústria mineira (petrolífera e diamantífera), um sector muito pouco articulado com as outras indústrias e com pouco impacto na geração de emprego. Em boa verdade, diga-se que as medidas e políticas implementadas pelo Governo têm revelado sinais positivos, mas são, ainda, insuficientes enquanto ferramentas para o desenvolvimento social e económico de Angola.

Aliás, apesar do potencial em termos de recursos naturais, é de notar que Angola carece de recursos humanos qualificados, recursos de conhecimento, infra-estruturas, entre outros factores de produção. A falta de indústrias relacionadas e de suporte é um outro facto notável.

Porém, reconhecendo a necessidade de (re)construir e desenvolver Angola, o desafio que se coloca ao actual e futuros governos prende-se não só com a canalização racional de fundos, mas, também, a adopção de políticas que facilitem o estabelecimento de infra-estruturas educativas e tecnológicas, impõe *standards* exigentes e que fomente cada vez mais a iniciativa privada, visando a dinamização das restantes indústrias cuja participação no PIB é muito pouco expressiva, o que, certamente, vai gerar mais emprego e desenvolvimento social.

Por isso, sendo o empreendedorismo o catalisador das mudanças tecnológicas e o factor que imprime uma nova dinâmica nos mercados e conseqüente desenvolvimento social e económico é de todo crucial a identificação de factores que favorecem a iniciativa privada no contexto Angolano, por acreditar que o desenvolvimento de Angola passa necessariamente pelo empreendedorismo. A criação de uma cultura de empresarialização à escala global requer, inevitavelmente, que a sociedade Angolana se dote de capital humano que crie vantagens competitivas.



Capítulo **2**

## O EMPREENDEDORISMO

*... we want to maintain Schumpeter's gale of creative destruction precisely because we need creativity and evolution (Allenby, 1997, p. 110).*

## 2.1 Introdução

A investigação em empreendedorismo tem granjeado interesse de investigadores, suscitando debates, quer, de domínio académico e, quer, público (Cuervo, 2005; Lee e Venkataraman, 2006; Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997).

O estudo do processo através do qual novas empresas são criadas tem merecido maior atenção (Ulhøi, 2005). Este processo é geralmente referido como o EMPREENDEDORISMO (Mueller e Thomas, 2000; Vesper, 1980).

Este domínio do saber, conhecido nos meios académicos e profissionais pelo termo empreendedorismo abarca um vasto leque de teorias e abordagens, sendo estudado na grande maioria no domínio das ciências sociais com propósitos muito distintos.

Este facto leva a que o empreendedorismo seja considerado um fenómeno complexo (caótico), de natureza interdisciplinar e/ou multidisciplinar, e enquanto campo de investigação é relativamente recente encontrando-se ainda numa fase embrionária (Gartner, 1985; Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997).

Apesar do *gap* que existe sobre o campo de investigação e consequente definição, ou ainda da própria compreensão sobre como explorar as oportunidades empreendedoras na sociedade, é indiscutível o papel que o empreendedorismo exerce no crescimento e desenvolvimento económico das sociedades.

As teorias e os métodos que tem sido utilizados para analisar o constructo empreendedorismo variam em dependência do domínio da investigação em que o assunto é objecto de estudo. A natureza de análise, seja ela sobre o indivíduo, empresa, indústria, ou sociedade, varia também para a definição do empreendedorismo e para o papel que pode assumir como variável independente ou dependente.

Porém, existem vários factores que podem influenciar o comportamento e a actividade empreendedora. Gartner (1985) argumenta que, as características do empreendedor, a organização a ser criada, o meio envolvente transaccional, e o processo de criação da empresa constituem factores que contribuem para a actividade empreendedora. Em adição, ao meio envolvente, Lerner e Haber (2001) aduzem que, o capital humano, a cultura, a legislação, as parcerias ou relações sociais, e o apoio institucional são também factores que contribuem para o empreendedorismo. Para Lin, Li e Chen (2006), estes factores podem ser classificados



em três categorias: (i) capacidades do empreendedor; (ii) contexto social; e (iii) as acções estratégicas.

Apesar de existir ainda algumas divergências, actualmente, parece ser consensual que, o campo de investigação do empreendedorismo envolve o estudo das fontes de oportunidades, o processo de descoberta, a evolução e exploração de oportunidades, e o conjunto de indivíduos (empreendedores) que descobrem, avaliam, e exploram as ditas oportunidades de negócio (Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). O empreendedorismo radica assim no nexus entre as oportunidades e o indivíduo (Shane e Venkataraman, 2000).

No presente capítulo, pretende-se discutir um conjunto de abordagens e correntes sobre o estudo do empreendedorismo de modo a obter um quadro teórico de referência para o estudo empírico.

Deste modo, no ponto (2.2), far-se-á, ainda que brevemente, a alusão das correntes tradicionais e contemporâneas sobre o estudo do empreendedorismo, incluindo a problemática em torno do conceito. No ponto seguinte (2.3), procura-se analisar de acordo com algumas teorias as questões relativas ao empreendedor - o porquê e quando determinados indivíduos se tornam empreendedores. De seguida, no ponto (2.4), aborda-se, de forma incisiva, o constructo orientação empreendedora ao nível do indivíduo, e, posteriormente, no ponto (2.5) procura-se percorrer alguns factores considerados determinantes da actividade empreendedora e no ponto (2.6) tece-se algumas considerações teóricas sobre a *performance*. Finalmente, no último ponto (2.7) faz-se uma breve reflexão sobre as considerações tecidas nos pontos anteriores.

## **2.2 Abordagens ao estudo do empreendedorismo**

Para tecer algumas considerações históricas e investigar os aspectos referentes aos determinantes da actividade empreendedora, parece relevante abordar, ainda que breve, as correntes que caracterizam o empreendedorismo. A literatura em empreendedorismo inclui muitas correntes e diferentes escolas de pensamento sobre o comportamento empreendedor em diversas épocas.

Dado os diferentes pontos de vista das diferentes escolas do pensamento económico, o *focus* desta investigação vai incidir essencialmente sobre as discussões científicas do empreendedorismo ao nível do empreendedor e da sua função em si.

Para evidenciar as abordagens ao estudo do empreendedorismo, na presente investigação são identificadas duas correntes relevantes. A primeira, refere-se as correntes tradicionais e a segunda diz respeito as correntes contemporâneas. Neste contexto, será igualmente feita uma breve análise crítica da problemática em torno do conceito e das abordagens do estudo do empreendedorismo.

### 2.2.1 Correntes tradicionais do empreendedorismo

Na teoria económica, o termo empreendedorismo é quase exclusivamente utilizado para referir a inovação e o equilíbrio das actividades do mercado desempenhadas pelos agentes económicos em condições de incerteza (Adaman e Devine, 2002). O empreendedor<sup>1</sup> enquanto factor económico tem sido estudado desde de Cantillon, Schumpeter, Kirzner, e entre outros autores que se preocuparam sobre a temática do empreendedorismo.

Richard Cantillon (1680?-1734) foi o primeiro cientista que se conhece, na teoria económica, que prestou uma grande atenção ao papel do empreendedor na sua obra “*Essai sur la Nature du Commerce en Général*” em 1755 (Adaman e Devine, 2002; Praag, 1999), onde o autor identifica três agentes económicos: (i) capitalistas, (ii) empreendedores, e (iii) trabalhadores. Para Cantillon (1979), o empreendedor desempenha um papel de destaque no processo empresarial. Cantillon (1979) define o empreendedor como o indivíduo que é responsável pelas trocas comerciais e que assume riscos de ganho ou perda na tomada de decisões empreendedoras. Segundo Adaman e Devine (2002), Cantillon deu ao conceito de empreendedorismo um conteúdo económico, relacionando a actividade empreendedora à incerteza, simultaneamente, avançou uma explicação para uma economia regulada pelo mecanismo do preço. O preço de mercado flutuará sobre o valor intrínseco que depende do estado da oferta e da procura.

---

<sup>1</sup>O termo *entrepreneur* (empreendedor) deriva do verbo *entreprendre* que pode ser remetido, no vocabulário francês, no século XII, cujo sentido era o de “fazer alguma coisa” como estar no mercado, sem, entretanto, qualquer nuance ou conotação específica de sentido económico. No século XV, o termo *entrepreneur* passou a ter o sinónimo de contractor. Segundo Hahti (1989) a primeira fonte lexicográfica das palavras “*entreprendre, entreprise, entrepreneur*” aparece em Jacques des Brunslons Savary, no dicionário Universal de Comércio, em Paris, em 1723.

Esta concepção constitui o ponto central das teorias clássicas e neoclássicas que emergiram *a posteriori*.

No pensamento clássico sobre o empreendedorismo, Jean-Baptiste Say (1767-1832) na sua obra “*A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*” (1803, 1971), enfatiza o papel do empreendedor na gestão tanto da produção como da distribuição de produtos ou serviços. Jean-Baptiste Say tem sido considerado como o primeiro economista que investigou o papel do empreendedor na gestão da empresa (Praag, 1999).

Say (1971) atesta que, o empreendedor é um guardião de equilíbrio e o empreendedorismo é considerado como a forma superior de trabalho enquanto que o trabalho é caracterizado como um determinante directo do lucro. Este autor alargou a noção teórica do empreendedor, definida por Cantillon, ao distinguir a função empresarial da função capitalista, dando ênfase a natureza administrativa do empreendedorismo, mas minorando o *risk taking*<sup>1</sup> como um dos factores essenciais na actividade empreendedora. Para Say (1971), o empreendedor de sucesso deve ter um conjunto de qualidades. A combinação de várias tarefas requer uma conjunção de qualidades morais que nem sempre são encontradas em conjunto, nomeadamente a perseverança e arte de superintendência e gestão. Say (1971) atesta ainda que, o empreendedor de sucesso deve também possuir experiência e conhecimento na área de ocupação.

Do ponto de vista da teoria neoclássica, Alfred Marshall (1842-1924) deu um grande contributo ao estudo do empreendedorismo ao elaborar o conceito de empreendedor, seguindo o pensamento de Say, com base na descrição do comportamento empreendedor: (i) agilidade; (ii) poder de argumentação; (iii) coordenação; (iv) inovação; (v) propensão ao risco (Haahti, 1989).

De acordo com Praag (1999), Marshall definiu o empreendedor como um indivíduo activo que assume riscos e identifica novas oportunidades de negócio e aperfeiçoa os métodos de trabalho. Para Marshall (1971), o empreendedor é ao mesmo tempo o gestor e trabalhador de uma empresa.

---

<sup>1</sup>Nesta dissertação utilizar-se-á indiscriminadamente o termo *risk taking* na língua anglo-saxónica, já que está muito vulgarizado na literatura em empreendedorismo e do facto de existir pouco consenso relativamente a tradução na literatura em português (e.g. tomador de risco, aceitação de risco, entre outras), evitando assim a incompreensão do seu real sentido.

Estes *insights* foram posteriormente desenvolvidos por outros autores como Knight, Schumpeter e Kirzner.

De acordo com Praag (1999), as contribuições de Frank Knight (1885-1972) ao estudo do empreendedorismo estão reflectidas na sua dissertação de doutoramento “*Risk, Uncertainty and Profit*” publicada em 1921. Praag (1999) giza que, Knight foi o primeiro a explicitar a distinção entre o risco e a incerteza. A função económica do empreendedor é a aceitação do risco e incerteza.

Segundo Praag (1999), Knight generalizou a teoria do empreendedorismo definido por Cantillon ao aduzir que, o empreendedor acarreta a incerteza (de forma mais específica do que o risco definido por Cantillon), e que o empreendedorismo implica mais do que a arbitragem em si. Ou seja, Knight (1921) separa a função do capitalista da função do empreendedor.

A par disso, Knight (1921) na sua teoria de empreendedorismo analisou também as motivações e características necessárias para um empreendedor bem sucedido. Estas características e motivações incluem: (i) ser um portador bem sucedido de incerteza; e (ii) ser um decisor.

O espírito empreendedor e o desejo de correr riscos são considerados como conceitos centrais na teoria de empreendedorismo desenvolvido por Knight. Para Knight (1921), a essência da posição do empreendedor na organização é a sua responsabilidade para a função de direcção e controlo sempre que a tomada de decisões empresariais envolvem riscos e incerteza. O empreendedor de Knight é um indivíduo baseado no *risk taker* em que o seu verdadeiro benefício radica da incerteza.

Na perspectiva de Knight (1921), o empreendedorismo bem sucedido não requer apenas as capacidades ou competências do empreendedor, nomeadamente o elevado grau de autoconfiança, o poder de auto-avaliação comparativamente aos concorrentes, ou a predisposição de agir em conformidade com as suas próprias opiniões, mas também a sorte e a crença no destino de cada empreendedor.

As correntes de pensamento económico precedentes apresentam na sua maioria as actividades realizadas na organização onde o empreendedor assume um papel preponderante. Uma outra corrente de pensamento económica desenvolvida em torno do estudo do empreendedorismo é a teoria Schumpeteriana do empreendedor inovador. Joseph Schumpeter contri-

buiu significativamente para o estudo do empreendedorismo ao considerar o empreendedor o elemento catalisador da mudança nos processos produtivos e desenvolvimento económico.

Muitas das ideias de Schumpeter estão reflectidas na sua obra “*The Theory of Economic Development*” publicada pela primeira vez em 1911. Para Schumpeter (1934), os empreendedores são indivíduos que têm como função liderar a realização de novas combinações de factores produtivos existentes, em qualquer posição que venha a ocupar na organização, para atingir os objectivos estabelecidos. Schumpeter (1934) atesta ainda que, a criatividade do empreendedor é a principal força endógena da mudança (e desenvolvimento) da economia, onde as novas combinações empreendedoras destroem o equilíbrio do fluxo na economia e criam um novo equilíbrio.

A inovação contínua decorrente dessas combinações implica uma mudança permanentemente descontínua e um desequilíbrio permanente.

Este estado de equilíbrio que Schumpeter tomou constitui o ponto de referência na sua teoria de empreendedorismo para explicar o funcionamento da economia, visto que a explicação estática da economia aduzida pelos autores precedentes (por exemplo, Cantillon, Say, Marshall, e entre outros) era inadequada considerando que o lucro do empreendedor seria zero, em equilíbrio, a função do empreendedor, neste contexto, seria a de inovar para obter os lucros a partir da dinâmica da economia.

Na perspectiva Schumpeteriana, o empreendedor não é necessariamente um gestor e dono independente da empresa mas, sim, o indivíduo que leva a cabo as novas combinações de factores, que incluem: (i) a introdução de novos produtos ou serviços; (ii) novos métodos de produção; (iii) a abertura de novos mercados; (iv) a conquista de uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas; ou (v) a criação de uma nova organização (Schumpeter, 1934).

Para Schumpeter (1934), uma inovação bem sucedida implica um acto de vontade, uma atitude rara e única, e não de intelecto e nem requer necessariamente uma novidade científica levada a cabo pelos seus promotores, mas, sim, obter uma solução através de um método bem sucedido que ainda não tenha sido experimentado na prática.

O empreendedorismo é neste contexto uma condição temporária para qualquer indivíduo, a não ser que este indivíduo continue a inovar permanentemente.

A abordagem Schumpeteriana para a conceptualização do empreendedorismo tem sido muito bem evidenciada nalgumas abordagens contemporâneas.

### 2.2.2 Correntes contemporâneas do empreendedorismo

Do ponto de vista da escola austríaca, a economia de mercado é uma das abordagens do estudo do empreendedorismo que difere da abordagem economicista standardizada (Adaman e Devine, 2002; Praag, 1999).

Os autores neoclássicos analisam o mercado num estado de equilíbrio (geral) enquanto que os autores neo-austríacos consideram que a economia de mercado está mais próximo do equilíbrio (geral) em qualquer momento visto que as tendências dinâmicas das descobertas permitem identificar oportunidades de negócio, que exprimem por sua vez a falta de perspicácia na identificação de informação básica das tendências do mercado.

Nesta perspectiva, os conceitos nucleares que decorrem da escola austríaca incluem o conhecimento tácito e o empreendedorismo *per se*. A aprendizagem ocorre via acções empreendedoras promovidas pelo empreendedor na prossecução dos seus objectivos empresariais. Os únicos factores que dirigem o mercado e determinam os preços são os actos intencionais dos empreendedores. Esta aprendizagem pressupõe, por isso, a inexistência de automatismo ou força mecânica misteriosa no processo empreendedor, mas, sim, empreendedores que definem consciente e deliberadamente os fins e meios escolhidos para implementarem estratégias empreendedoras.

Seguindo este pensamento, os proponentes da escola austríaca advogam que, o problema económico consiste na mobilização social do conhecimento tácito, fragmentado e disperso por definição, através da interacção das actividades empreendedoras dos concorrentes. Os empreendedores actuam em função das suas próprias percepções ou objectivos e procuram identificar oportunidades de negócio existentes não exploradas (Gartner, 1985; Venkataraman, 1997).

Os pontos de vista da escola austríaca foram reformulados, *a posteriori*, por autores como Kirzner. Tanto Kirzner (1973) como Schumpeter (1934) reconhecem o papel do empreendedor na economia.

Kirzner (1973) contribuiu claramente para o modo de pensamento da escola austríaca bem como ao estudo do empreendedorismo ao atribuir o empreendedor um lugar de destaque na economia. Para Kirzner (1973), o empreendedor é o indivíduo que está atento para identificar (descobrir) e explorar oportunidades de negócio. O autor atesta ainda que, o empreendedor identifica oportunidades de negócio existentes devido à ineficiência inicial e a incapacidade de os outros participantes no mercado em aprenderem com a experiência anterior. Neste contexto, o empreendedor não necessita de competências ou características específicas para exercer a função empreendedora. O tipo de conhecimento que é exigido para o empreendedorismo definido por Kirzner (1973) é o *alertness*. Para o autor, o *alertness* refere-se a atitude de receptividade e prontidão para reconhecer (e identificar) oportunidades de negócio, implicando implicitamente a coordenação de recursos.

Porém, qualquer descoberta criativa e empreendedora nem sempre é suficiente para a função empreendedora porque é necessário reconhecer também a criatividade (acções) de cada empreendedor. As acções (intencionais) do empreendedor eliminam as ineficiências do mercado e ajudam a orientar o processo económico para um novo equilíbrio (Schumpeter, 1934).

Apesar do esforço que tem sido imprimido no estudo do empreendedorismo, persistem ainda *gaps* e confusão em torno do conceito e campo de estudo do empreendedorismo.

### **2.2.3 A perplexidade na definição do conceito de empreendedorismo**

Apesar de nas últimas três décadas o interesse pela investigação em empreendedorismo ter aumentado consideravelmente, um dos grandes obstáculos que os investigadores têm se deparado na criação de um quadro conceptual para o empreendedorismo, enquanto campo de investigação, tem sido a sua definição. A dificuldade em estabelecer definições para o conceito de empreendedorismo deve-se, talvez, das tentativas de analisar o processo empreendedor seguindo uma diversidade de abordagens: sociológica, antropológica, económica, estratégica, e entre outras abordagens.

Com efeito, o facto de o termo empreendedorismo ser empregue em vários domínios do saber fortalece a condição de fenómeno multidimensional e pressupõe a inexistência de um consenso unânime entre os investigadores em empreendedorismo (Gartner, 1985; Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997).

Segundo Venkataraman (1997), para o empreendedorismo ser reconhecido como um campo de investigação, distinto de outros, deve circunscrever um quadro teórico próprio, único e criar um corpo de conhecimento coerente que granjeie a unanimidade dos investigadores.

Os investigadores têm-no definido apenas em termos de quem é o empreendedor e o que faz. Cantillon (1979) refere-se ao empreendedorismo como o auto-emprego, Say (1971) argumenta que, o empreendedorismo acarreta o risco de perda de capital e reputação devido à experimentação e a mudanças do mercado.

A definição que Schumpeter (1934) atribui ao empreendedor envolve vários elementos chave que permitem separar o empreendedorismo da gestão de uma empresa. Ou seja, para Schumpeter (1934), o empreendedorismo consiste na nova combinação de factores existentes. Ao passo que Kirzner (1973) enfatiza a separação de papéis entre o empreendedor (dono) e o empreendedorismo *per se*.

Carland e Carland (1984) e Carland, Hoy e Carland (1988) argumentam que, o empreendedorismo pode ser definido num *continuum* porque muitos dos conflitos e anomalias encontradas em torno deste conceito poderiam ser explicados através de uma característica de personalidade (ou comportamento) que é traduzida numa necessidade para criar um negócio.

Nesta perspectiva, a definição do empreendedor como a pessoa que cria uma nova organização ou empresa é um exemplo dessa perplexidade, pois peca por falta de evidência que é central para a diversidade inerente ao empreendedorismo, nomeadamente as variações nas qualidades das novas empresas criadas ou diferenças na qualidade dos empreendedores. Por exemplo, um determinado empreendedor que cria um tipo específico de oportunidade de negócio não irá entender a relevância dos outros tipos de oportunidades de negócio, pois, se o fizer requererá diferentes aspirações, atributos, intenções, conhecimentos, e competências.

Certo é que, esta visão harmoniza-se com Gartner (1985) ao alegar que definindo o empreendedorismo apenas em termos do indivíduo gera definições incompletas e tem vindo a falhar na sua explicação porque, por um lado, a actividade empreendedora é episódica, o que a torna inexplicável através dos factores que influenciam a actuação (comportamento) humana(o) ao longo do tempo (Carrol e Mosakowski, 1987) e, por outro lado, as características (e *skills*) podem ser adquiridas pela aprendizagem. Por isso, a informação episódica que as pessoas detém acerca de uma oportunidade em particular também interessa para o em-



preendedorismo. Aliás, é de todo improvável que seja explicado apenas pela referência de características de determinadas pessoas isoladas das situações em que se encontram (Shane e Venkataraman, 2000), pois o empreendedorismo envolve dois fenómenos: o primeiro consiste na existência de uma oportunidade lucrativa e, o segundo, a presença de indivíduos inovadores (Lee e Venkataraman, 2006).

Venkataraman (1997) é peremptório ao afirmar que, esta definição não leva em consideração as variações, quer, contextuais e, quer, na qualidade de oportunidades que diferentes indivíduos identificam, portanto, ignora a avaliação das oportunidades. A base empírica (de comparação) para os atributos que diferenciam os empreendedores dos outros membros da sociedade são frequentemente questionáveis porque os referidos atributos confundem a influência das oportunidades e dos indivíduos.

Em suma, a maior parte dos investigadores tem centrado a atenção exclusivamente em aspectos económicos do empreendedorismo.

Segundo Gnyawali e Fogel (1994), as abordagens económicas e de gestão existentes enfermam de limitações na compreensão das várias fontes de oportunidades de negócio e na explicação das diversas actividades empreendedoras na sociedade. Aliás, esta aceção sugere que, o empreendedorismo é um processo aleatoriamente complexo e caótico que envolve um conjunto múltiplo de ideias divergentes e convergentes, de resultados instáveis ou parcialmente estáveis, que integram uma variedade de indivíduos com regras e normas diferentes, em contextos completamente enigmáticos (Van de Ven, Polley e Venkataraman, 1999).

Os empreendedores não podem, por isso, gerar todo o conhecimento de base - *seed knowledge* -, sendo, geralmente, reconhecido que o conhecimento externo e a aprendizagem são factores críticos para o empreendedorismo (Cohen e Levinthal, 1990).

Na tentativa de se obter uma melhor compreensão (talvez consensual entre investigadores) sobre o constructo empreendedorismo, distingue-se alguns agrupamentos das investigações sobre o empreendedorismo (conforme as escolas de pensamento) identificadas na literatura.

Stevenson e Jarillo (1990) agrupam os estudos existentes sobre o empreendedorismo em três correntes principais centradas no indivíduo (empreendedor):

- 1) **Quando o empreendedor actua.** Neste contexto, a investigação centra a atenção uni-

camente nos resultados das acções do empreendedor. Esta visão vai de encontro com alguns autores, nomeadamente Schumpeter (1934), Knight (1921) e Kirzner (1973);

- 2) **As razões da actuação do empreendedor.** Esta corrente tem sido definida como a abordagem psicossociológica (McClelland, 1961). Este autor coloca o ênfase ao nível do indivíduo referindo que, as características pessoais, o meio envolvente, os objectivos, os valores, e as motivações são os verdadeiros objectos de análise;
- 3) **Como actua o empreendedor.** Este tipo de corrente refere-se a actuação dos empreendedores. Neste contexto, os investigadores procuram analisar as competências do empreendedor em termos de gestão. Ou seja, como os empreendedores podem atingir os seus objectivos independentemente das razões pessoais e dos efeitos de tais acções sobre a actividade empreendedora.

Os estudos existentes no domínio do empreendedorismo são categorizados em cinco áreas:

- 1) Os estudos que incidem sobre a definição do termo empreendedor (dono);
- 2) A abordagem dos traços de personalidade dos indivíduos que se engajam em actividades empreendedoras;
- 3) O estudo das estratégias de sucesso, que procuram explicações para o sucesso das novas empresas criadas e estabelecidas;
- 4) A criação das novas empresas; e
- 5) O estudo dos efeitos dos factores do meio envolvente sobre as actividades empreendedoras.

Outras abordagens teóricas no estudo do empreendedorismo podem ser consideradas:

- 1) **A abordagem económica.** Esta abordagem inclui todas as teorias que pretendem explicar a actividade empreendedora e a criação de empresas com base na racionalidade económica. As teorias dos custos de transacção e a teoria do desenvolvimento económico de Schumpeter são um exemplo disso;

- 2) **A abordagem psicológica.** Esta abordagem procura estudar o empreendedor como indivíduo com determinadas características (psicológicas) que o diferenciam dos outros indivíduos na sociedade. Esta teoria enquadra-se com a perspectiva Kerzneriana;
- 3) **A abordagem sociocultural.** Esta abordagem refere que, a decisão de criar uma empresa está condicionada por factores externos ou do meio envolvente. Ou seja, os determinantes socioculturais ou institucionais influenciam o comportamento empreendedor e a criação de empresa num determinado momento e contexto. Neste rol, incluem-se as teorias baseadas na teoria das redes de relações (sociocêntricas ou egocêntricas), a teoria evolucionista, a teoria da ecologia populacional, e entre outras;
- 4) **A abordagem baseada na gestão.** Esta teoria assenta no pressuposto de que a criação e desenvolvimento de empresas radica de um processo racional de decisão no qual são decisivos os conhecimentos, as competências e as técnicas desenvolvidas nas ciências económicas e empresariais. Nesta abordagem incluem-se o chamado empreendedorismo organizacional - *corporate entrepreneurship* (Kuratko, Montagno e Hornsby, 1990).

Outros investigadores preferem agrupar os estudos em empreendedorismo por escolas de pensamento. Fayolle (1999) distingue seis escolas do pensamento sobre o empreendedorismo, onde cada escola apresenta a sua visão particular sobre o fenómeno:

- 1) **A escola do empreendedor (grande pessoa),** que defende que determinados indivíduos têm uma intuição ou instinto inatos que fazem deles líderes carismáticos, que apresentam ideias, conceitos e crenças que os outros indivíduos consideram interessantes para levar a cabo feitos surpreendentes;
- 2) **A escola da psicologia.** Esta escola defende que os empreendedores têm valores, comportamentos (atitudes) e necessidades únicas que os conduzem na criação de um negócio. Valores como a aceitação de risco, a necessidade de realização, ou outros;
- 3) **A escola clássica.** O ênfase desta escola é colocado no comportamento empreendedor, isto é, a inovação;
- 4) **A escola de gestão.** Esta escola considera o empreendedor como o organizador de processos para a criação de riqueza. São os empreendedores que identificam as oportunidades, organizam, detêm e gerem recursos e assumem riscos inerentes à actividade empreendedora;

- 5) **A escola de liderança.** Esta escola considera o empreendedor como líder de pessoas. O empreendedor é um líder que gere e dissemina a sua visão para todos os membros da organização com vista a alcançar os seus objectivos;
- 6) **A escola de *intrapreneurship*,** que considera que a capacidade empreendedora ocorre dentro das grandes empresas<sup>1</sup>.

De facto, tomando como referência as várias acepções aduzidas, na presente investigação adopta-se a definição de empreendedorismo utilizada por Venkataraman (1997) e Shane e Venkataraman (2000) por ser aquela que parece incluir os vários factores inerentes a actividade empreendedora. Neste contexto, o empreendedorismo envolve o estudo das fontes de oportunidades, o processo de descoberta, a evolução e exploração de oportunidades e o conjunto de indivíduos (empreendedores) que descobrem avaliam, e exploram as oportunidades de negócio.

## 2.3 O empreendedor

*...who attempted to reform or revolutionize the pattern of production by exploiting an invention or untried technical possibility for producing a new commodity or producing an old one in a new way... requires aptitudes that are present in only a small fraction of the population... (Schumpeter, 1934, p.132).*

A criação de uma nova empresa é um processo complexo e dinâmico que envolve numerosas actividades e decisões preparatórias. Estes eventos podem ser descritos como interacções entre o indivíduo e o meio envolvente, que incluem a criação e o refinamento da ideia ou o

---

<sup>1</sup>Quando o esforço empreendedor emerge da estrutura da organização como resultado da estratégia implícita e não apenas do esforço individual, autónomo, o termo *intrapreneurship* é muitas vezes aplicado (Ulhøi, 2005). Para Ulhøi (2005), a distinção entre os termos *entrepreneurship* e *intrapreneurship* não é relevante na medida em que todas as tentativas de explorar oportunidades assumindo riscos constitui um comportamento empreendedor e, portanto, empreendedorismo. Na investigação em empreendedorismo, torna-se importante fazer esta distinção porque o exercício do comportamento empreendedor na organização, no que diz respeito aos objectivos, conduz a diferenças significativas relativamente a motivação do pessoal, percepção do risco e acesso ao capital humano, social, e financeiro. O *intrapreneurship* pode ser utilizado como estratégia de sobrevivência para as grandes empresas no sentido de manter o elevado nível de inovação, manter-se ao corrente das mudanças do meio envolvente e criar um ambiente de trabalho mais estimulante e activo.

escopo do negócio. No entanto, o processo de *start-up* tem início com a primeira acção do empreendedor nascente e termina com as primeiras actividades da nova empresa.

A essência de uma empresa moderna é a especialização das funções. O *businessman* que organiza as actividades económicas são, *in strict sensu*, os gestores e empreendedores. Estes últimos são analisados em dois pontos de vista. O primeiro, consiste em considerar o empreendedor como alguém que é ao mesmo tempo o proprietário (dono) e, o segundo ponto de vista, considera o empreendedor como indivíduo integrado numa organização *corporate entrepreneur*<sup>1</sup> que, à partida, não detém qualquer participação na empresa, mas controla e coordena as actividades da empresa (Cuervo, 2005).

Esta distinção é relevante porque as duas entidades “empreendedor” e “gestor” parecem, por vezes, serem a mesma entidade.

Na verdade, essas duas entidades diferem uma da outra em termos de estrutura da personalidade (Brandstätter, 1997), apesar de se encontrar uma característica aglutinadora ou estrutural (liberdade) e três domínios de características determinantes (atitude, comportamento, e objectivo) entre ambos, relativamente aos seus propósitos.

Os empreendedores são, de facto, o determinante chave na criação de riqueza e dinamismo de uma sociedade em particular, portanto, os catalisadores da mudança.

Com efeito, para os propósitos deste ponto, convém, antes do mais, referir que, o empreendedor é o indivíduo que decide criar riqueza e acrescenta valor aos processos produtivos.

Lee e Venkataraman (2006) aduzem que, o empreendedor é o indivíduo que detém os seus próprios serviços com vista a descobrir oportunidades de negócio<sup>2</sup> ou ainda alguém que reconhece a oportunidade de negócio e cria uma organização no sentido de a obter. O

---

<sup>1</sup>A concepção do empreendedor não se limita apenas ao indivíduo que identifica ou cria oportunidades de negócio, no contexto de uma *start-up* ou PME's onde este detém participação, ou arbitrariamente vende a ideia. Inclui também o *corporate entrepreneur*, o gestor de grandes empresas, que não está apenas para conduzir uma gestão eficiente dos activos da empresa, coordenando e controlando as actividades, mas também antecipa-se, induz, e gere as mudanças que exigem uma avaliação contínua do portfólio de negócios da empresa, das actividades, e os processos internos levadas a cabo, isto é, reinventar o negócio da empresa e/ou criar novas empresas *spin-offs* e estabelecer as redes de relações da empresa (Cuervo, 2005).

<sup>2</sup>A oportunidade de negócio é a chance de o indivíduo (ou grupo) proporcionar valor acrescentado à sociedade, geralmente pela introdução de novos produtos ou serviços inovadores pela criação de empresas (Lee e Venkataraman, 2006; Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997).

empreendedor é alguém que demonstra ter iniciativa e pensamento criativo, capaz de organizar (mobilizar) os mecanismos sociais e económicos com vista a transformar os recursos e situações em actos práticos, e propenso ao risco e perda. Na óptica Schumpeteriana o empreendedor é:

*...the revolutionary of the economy and the involuntary pioneer of social and political revolution* (Schumpeter, 1934, p.130).

Porém, o conceito de empreendedor é um pouco confuso, não apenas na linguagem ordinária, mas também na própria literatura científica (Brandstätter, 1997)<sup>1</sup>.

Das várias acepções apresentadas relativamente ao empreendedor, é bom reter que (quase todos) os autores aduzem que o empreendedor<sup>2</sup> é o indivíduo que descobre, avalia, e explora oportunidades de negócio, isto é, novos produtos e serviços, novas estratégias e formas organizacionais, novos mercados, novos processos e matéria prima que não existiam *a priori* (Shane e Venkataraman, 2000).

Na presente dissertação, o empreendedor é definido como o indivíduo que demonstra ter iniciativa e espírito criativo, capaz de organizar (e mobilizar) os factores económicos e sociais para criar uma empresa e, simultaneamente, identificar e explorar oportunidades futuras. Entende-se, por isso, o empreendedor como o dono/gestor da empresa por si criada.

Dada a necessidade em desenvolver o país é pertinente questionar porquê e quando determinados indivíduos em Angola se tornam empreendedores?

---

<sup>1</sup>Por exemplo, no senso comum a noção de empreendedor é muitas vezes referida como o dono, o decisor, funções de liderança e finalmente pela dimensão da empresa e pelo grau de participação activa na gestão da empresa. Obviamente, na definição do conceito de empreendedor, a noção de proprietário “dono” é mais importante à população em geral do que os empreendedores *per se*. Se na literatura científica, económica ou de gestão, refere-se no todo ao empreendedorismo, a distinção é comum entre empreendedores enquanto dono que é simultaneamente o gestor da empresa e “empreendedores” como gestores (trabalhadores) dependentes de uma empresa. Frequentemente, as diferenças entre empreendedores independentes ou dependentes são dissipadas pelo comportamento “espírito” empreendedor (proactivo, inovador, propensão ao risco, influenciando ou reconfigurando o meio envolvente de acordo com as suas ideias e objectivos) são particularmente importantes para qualquer posição da hierarquia da organização, principalmente as organizações com fins lucrativos (Brandstätter, 1997).

<sup>2</sup>Em contraste, os indivíduos não empreendedores são descritos como indivíduos que integram (ou continuam a permanecer em) empresas ou organizações já existentes, as quais não criaram (Lee e Venkataraman, 2006).

### **2.3.1 Porquê e quando determinados indivíduos se tornam empreendedores?**

Na verdade, várias teorias têm sido avançadas com vista a explicar os determinantes do auto-emprego, a natureza da função empresarial e o papel do empreendedor na sociedade.

Tradicionalmente, os investigadores têm considerado tanto os factores (características) individuais como os factores contextuais para explicar porquê é que determinados indivíduos preferem ser empreendedores (Aldrich, 1989; Kihlstrom e Laffont, 1979; Lee e Venkataraman, 2006; McClelland, 1961).

A abordagem centrada nos atributos (características) tende a procurar diferenças entre indivíduos empreendedores e outros indivíduos (não empreendedores) na sociedade, identificando potenciais empreendedores com base em determinadas características da personalidade. Ou seja, pretende, à partida, identificar o perfil psicológico e sociológico do empreendedor, por exemplo, a criatividade, agressividade e inovação (Stevenson e Jarillo, 1990).

McClelland (1961) argumenta que, as qualidades associadas a elevada necessidade de auto-realização, nomeadamente, a preferência para o desafio, a aceitação de responsabilidades pessoais para obter resultados ou falhas, e a inovação são considerados atributos definidores do sucesso dos empreendedores nascentes. Neste leque de características determinantes da actividade empreendedora, incluem a propensão ao risco, o desejo para a independência ou autonomia, a tolerância à ambiguidade, a iniciativa (proactivo), persistência, perseverança e o autodomínio (Brockhaus, 1982; Kihlstrom e Laffont, 1979; McClelland, 1961).

Todavia, apesar das críticas que a abordagem tem merecido, permanece o interesse de os investigadores determinarem o que motiva determinados indivíduos a criar uma empresa, portanto, serem empreendedores, enquanto que os outros não (Carland, Hoy e Carland, 1988; Mueller e Thomas, 2000) pela distinção das características pessoais.

Estudos recentes demonstram a existência de associações significativas entre o comportamento empreendedor e a necessidade de auto-realização e independência (Lipset, 2000), pressupondo que o empreendedor pode ser distinguido da população em geral com base nas motivações, valores e atitudes.

Brockhaus (1982) analisou alguns estudos baseados nas características e identificou três atributos associados ao comportamento empreendedor: necessidade para auto-realização, *internal locus of control*<sup>1</sup> e *risk taking*.

Todavia, estudos realizados em África revelam que mais de vinte características pessoais têm sido associadas ao empreendedorismo (Frese, 2000). Apesar disso, continua a discussão em determinar se os factores psicológicos, as variáveis sócio-demográficas ou os factores externos são os melhores preditores do comportamento empreendedor (Frese, 2000). Por exemplo, Buame (1996) observou em Ghana que, as características do indivíduo não são suficientes para explicar a natureza do sucesso ou insucesso da actividade empreendedora.

Contrariamente, num estudo realizado na Zâmbia, Keyser, Kruif e Frese (2000) demonstraram empiricamente que, os factores psicológicos podem ser mais importantes do que os factores sócio-demográficos. LeVine (1966), utilizando o paradigma da necessidade de auto-realização de McClelland (1961) para diferenciar vários grupos étnicos da Nigéria relativamente o seu desempenho, encontrou diferenças significativas entre os diferentes grupos étnicos (Ibo, Housa e Yoruba).

Similarmente, Benedict (1979) num estudo comparativo entre africanos crioulos, chineses e indianos orientais no Scheychelles verificou que, os empreendedores com sucesso são caracterizados pelo elevado grau de energia física, confiança em reagir às oportunidades, adaptabilidade ou flexibilidade às mudanças das condições do meio envolvente e capacidade para inspirar os outros.

Talvez a evidência empírica mais sustentável da eficácia das características pessoais como preditores do empreendedorismo em África radica do estudo realizado por Frese (2000) em cinco países africanos (Tanzânia, Uganda, Zâmbia, Zimbabwe e África do Sul) ao qual o autor verificou que, os factores psicológicos tais como a iniciativa, inovação, a orientação empresarial e autonomia diferencia os empreendedores (com sucesso) dos não empreendedores (Frese, 2000; Kiggundu, 2002). O importante nestes estudos é que as acções do empreendedor, influenciadas pelos atributos, explicam as diferenças no modo como reagem às mudanças do meio envolvente.

Verheul e Thurik (2001), entre outros autores, salientam a importância do género para o comportamento empreendedor, pese embora persistir variações entre países mesmo

---

<sup>1</sup>O termo *internal locus of control* será indiscriminadamente utilizado na Língua anglo-saxónica devido à dificuldade de tradução.



quando o contexto socioeconómico é alterado, uma parte significativa do efeito do género é influenciado por factores culturais.

Nesta perspectiva, a evidência empírica revela que as mulheres enfrentam obstáculos e desvantagens adicionais associados a discriminação com o género, que variam em função da esfera sócio-económica da actividade da mulher (Marlow, 2002). Para Carter, Williams e Reynolds (1997), a combinação de factores contribui para a propensão de as mulheres criarem e estabelecerem empresas em sectores menos atractivos e, simultaneamente, reforça a imagem negativa do auto-emprego da mulher.

As restrições ao acesso de financiamento apropriado faz parte desse vasto leque de desvantagens onde as mulheres não escapam das conotações negativas e estereotipadas a que estão sujeitas em relação ao homem (Carter, Williams e Reynolds, 1997; Marlow, 2002), impedindo a realização plena do potencial da empresa. Kantor (2005) é da mesma opinião ao referir que as mulheres na Índia enfrentam restrições sociais e culturais no acesso ao capital humano.

Similarmente, estudos realizados em África indicam que, as mulheres empreendedoras enfrentam mais dificuldades para o sucesso operacional e estratégico do que os homens (Rutashoby, 2001). Para Kiggundu (2002), em África, os empreendedores de sucesso tendem a ser mais homens do que mulheres, o que se explica pelo rápido crescimento dos seus negócios (Mead e Liedholm, 1998), não sugerindo para tal que as empresas criadas e geridas por mulheres estejam destinadas ao fracasso ou a permanecerem estáticas, pois seria uma autêntica inverdade (Marlow e Patton, 2005).

Mead e Liedholm (1998) são da mesma opinião ao referirem que, a elevada taxa de insucesso ou “morte” de empresas criadas e geridas por mulheres, em África, não sugere incompetência das mulheres empreendedoras mas, sim, outros factores aos quais estão sujeitas podem estar na base desse insucesso.

Todavia, apesar de o empreendedor ser capaz de lidar com situações de incerteza ou risco, a evidência empírica demonstra que, as mulheres tendem a ter mais aversão ao risco do que os homens quando tomam determinado tipo de decisão. O medo ou o insucesso tem sido evidenciado como determinante importante das diferenças nas taxas de empresas criadas entre homens e mulheres, e a ideia de que as mulheres têm mais insucesso que os homens, como também tem sido usado para explicar o alegado baixo crescimento das empresas criadas por mulheres (Minniti, Bygrave e Autio, 2005).

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o medo do insucesso está, de facto, correlacionado com a actividade empreendedora, mas esta relação deve ser mitigada mediante o contexto de cada país (Minniti, Bygrave e Autio, 2005).

A vigilância, a tolerância à ambiguidade, a experiência anterior e a aversão ao risco são todas características do indivíduo e não são facilmente alteradas por intervenções exógenas como, por exemplo, as políticas governamentais. Mas, este último pode alterar as motivações ou incentivos de determinado indivíduo, por isso, os factores inerentes dependem da história específica do indivíduo, são dependentes e não alteram ou alteram lentamente.

Nesta perspectiva, Lévesque e Minniti (2006) salientam que, a idade é uma característica crucial no processo da tomada de decisão. O efeito da idade na decisão empreendedora é análogo aos outros factores inerentes ao indivíduo, isto é, a idade influencia a decisão de determinado indivíduo relativamente ao empreendedorismo, até porque está relacionado com a percepção da auto-eficácia e não depende de incentivos socioeconómicos, altera ao longo do tempo, alterando, conseqüentemente, a maneira pela qual indivíduos de diferentes idades pensam sobre si mesmo e o papel que desempenham na sociedade.

Os estudos têm demonstrado que a prevalência dos empreendedores é tipicamente entre os 18 a 44 anos de idade (Madsen, Neergaard e Ulhøi, 2003; McDade e Spring, 2005; Minniti, Bygrave e Autio, 2005).

De facto, a essência desta abordagem é que o comportamento empreendedor é dependente das motivações pessoais, as quais são conseqüentemente dependentes das características do meio envolvente (Stevenson e Jarillo, 1990).

É óbvio salientar que, recentemente, os investigadores tem vindo a colocar a atenção em outras abordagens do que nas características pessoais na procura de explicações mais convincentes relativamente à actividade empreendedora.

A outra abordagem que tem sido utilizada na explicação do comportamento empreendedor é a maximização da utilidade.

Desde que Mill aduziu que, o *risk taking* é crucial para a actividade empreendedora, várias escolas em vários domínios do saber reconheceram que os empreendedores tendem a assumir um elevado risco na criação de novas organizações ou empresas porque necessitam de investir muito tempo e dinheiro (Brockhaus, 1980; Cooper, Woo e Dunkelberg, 1988; Cuervo, 2005; Shane e Venkataraman, 2000).

Utilizando a teoria da utilidade, Kihlstrom e Laffont (1979) advogam que indivíduos com elevada aversão ao risco tendem ser trabalhadores por conta de outrem, enquanto que indivíduos com menos aversão ao risco se tornam empreendedores.

Forbes (2005) é peremptório ao reafirmar que, indivíduos empreendedores são mais susceptíveis a ultrapassar positivamente situações de equívoco empresarial do que indivíduos não empreendedores. Busenitz e Barney (1997) aduzem também que, indivíduos empreendedores exibem maior confiança em situações de incerteza e estão mais vigilantes às oportunidades de negócio do que outros indivíduos, por exemplo, gestores ou a população em geral.

Os autores argumentam ainda que, aqueles que são mais susceptíveis em utilizar *biases* e heurística na tomada de decisão são, entretanto, os que estão mais predispostos a serem empreendedores, enquanto que decisores mais cautelosos preferem integrar as grandes empresas onde a informação metódica é (quase) sempre disponibilizada.

De qualquer modo, esta asserção atesta as diferenças contextuais que distinguem o empreendedorismo da gestão das grandes empresas pela identificação das diferenças conducentes ao processo de auto-selecção. Esta visão enuncia em última análise a consciência empresarial no indivíduo *per se*, sugerindo entretanto que determinados indivíduos são mais susceptíveis a decisões arriscadas ou, alternativamente, decisões mais cautelosas.

Aliás, esta perspectiva atesta também que a consciência empresarial não radica primariamente nas diferenças dos indivíduos, mas, sim, e em parte, na conjunção de factores contextuais os quais o empreendedor está sujeito (Forbes, 2005). Com efeito, as diferentes opções ocupacionais envolvem geralmente diferentes graus de risco e recompensa tal como diferentes oportunidades de negócio envolvem diferentes graus de risco e remuneração.

A decisão ocupacional torna-se complexa e indescritível tal como a empreendedora. Todavia, a partir do momento em que o indivíduo arrisca, novas formas de tomada de decisão em situações de incerteza são tidas em conta.

Esta visão é cristalizada na observação feita por Schumpeter (1942) ao utilizar a posição social relativa como o ponto de referência:

*... it is non-controversial that social class situation in which each individual finds himself represents a limitation on his scope, tends to keep him within his class* (Schumpeter, 1942, p.163).

Seguindo este pensamento, isto é, do ponto de vista da *Prospect Theory*, Kahneman e Tversky (1979) argumentam que, as escolhas incertas são avaliadas não em termos absolutos da utilidade mas em relação ao ponto de referência subjectivo, porque o estímulo é percebido em relação ao ponto de referência.

Fiegenbaum, Hart e Schendel (1995) aduzem que, a propensão ao risco de um indivíduo depende do ponto de referência do indivíduo e da situação presente. Por exemplo, se determinados indivíduos pensarem que as suas posições correntes estão abaixo dos seus pontos de referência, tenderão manifestar um comportamento de risco. Mas, se os indivíduos pensarem que as suas posições actuais estão acima dos seus pontos de referência, tendem a ter uma aversão ao risco.

De facto, seguindo a lógica da *Prospect Theory*, pode-se explicar as escolhas do indivíduo entre as opções empreendedoras e não empreendedoras, visto procurarem formular ideias sobre o tipo de opções não empreendedoras que devem obter.

No entanto, os indivíduos podem não saber o que podem finalmente ganhar quando optam por obter mais oportunidades empreendedoras em detrimento de um rendimento temporal, porque à partida a decisão de explorar oportunidades de negócio deve ser dependente das aspirações ou motivações. Ou seja, dos pontos de referência do indivíduo e das opções não empreendedoras do indivíduo (Lee e Venkataraman, 2006).

Neste contexto, a *Prospect Theory* diz que, se as opções não empreendedoras podem satisfazer as motivações, então o indivíduo tende a ter mais aversão ao risco e, logo, não optar por obter as oportunidades empreendedoras e tenderá a aceitar uma das melhores opções não empreendedoras disponíveis.

Contrariamente, se as oportunidades não empreendedoras não podem satisfazer as aspirações ou motivações do decisor, o indivíduo tende a procurar formas alternativas para atingir os seus objectivos.

Assim, o indivíduo tende a obter oportunidades de negócio com incerteza porque as escolhas dão uma elevada probabilidade de satisfazer as suas motivações (Fiegenbaum, Hart e Schendel, 1995; Lee e Venkataraman, 2006).

Na verdade, a *Prospect Theory* proporciona *insights* valiosos para explicar porquê e quando determinados indivíduos se tornam empreendedores, pois as escolhas dependem essencialmente dos pontos de referência.

Porém, a visão míope, isto é, de considerar isoladamente tanto o indivíduo ou a oportunidade de negócio, sem, contudo, ter em consideração outros factores envolve uma análise incompleta.

De facto, o comportamento empreendedor é, em certa medida, um fenómeno complexo cujos factores geradores e a sua importância relativa dependem das circunstâncias contextuais que podem variar significativamente em intensidade entre localizações.

A criação de novas empresas não é, todavia, um mero processo económico, mas, sim, resultante do contexto social, de um acto intencional que envolve o controlo de todo o processo empresarial visando a prossecução dos objectivos estabelecidos (Gartner, 1985). As decisões de criar novas empresas resultam essencialmente das normas sociais e restrições económicas e são, entretanto, fortemente dependentes das condições contextuais de cada país.

Por isso, é (quase) de todo improvável pensar-se na dicotomia entre empreendedores e não empreendedores, visto que, com o estímulo certo, as pessoas as quais menos se espera podem tornar-se empreendedoras.

Neste contexto, para qualquer indivíduo, as condições contextuais da actividade empreendedora incluem um conjunto de restrições que são função das suas circunstâncias sócio-económicas.

A exploração de oportunidades pelos indivíduos vem determinada, adicionalmente, por factores relacionados com o contexto externo.

A expectativa do retorno esperado, ou o *gap* entre a utilidade esperada e o custo de oportunidade do indivíduo, a disponibilidade financeira, a educação, o mercado de trabalho, a experiência anterior, a situação de marginalização e qualidade das infra-estruturas existentes têm sido considerados como factores determinantes da actividade empreendedora (Cuervo, 2005; Kihlstrom e Laffont, 1979; Lévesque e Minniti, 2006; Miller, 1983).

Ainda assim, parece relevante enunciar Amit, Glosten e Mueller (1993) pelo *focus* que coloca nos custos de oportunidade do indivíduo ser um ponto de referência importante na decisão de o indivíduo tornar-se empreendedor.

Apesar de o estudo de Amit, Glosten e Mueller (1993) não ter tido em consideração as variações nas condições macro-económicas ou da qualidade de oportunidades que

possuem, os autores aduzem que, indivíduos com baixo custo de oportunidade à entrada no mercado têm maior chance de serem empreendedores do que aqueles que incorrem um elevado custo de oportunidade.

Similarmente, Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997) referem que, para se compreender melhor as decisões empresariais não se deve apenas considerar a utilidade dos trabalhadores mas também as suas oportunidades alternativas.

Baseando-se nas várias aceções aduzidas ao longo deste ponto, poder-se-á afirmar que o comportamento empreendedor é um fenómeno complexo e multi-facético, onde a sequência das acções e decisões requer a análise do contexto em que têm lugar, pois as oportunidades de negócio existem porque diferentes agentes económicos têm diferentes crenças acerca do valor relativo dos recursos, na medida em que são transformados de *inputs* à *outputs*, e que os indivíduos não têm a mesma informação ao mesmo tempo.

O empreendedorismo tem lugar porque existe uma assimetria de informação entre os diferentes agentes económicos.

De facto, esta perspectiva é consistente com a visão segundo a qual os empreendedores são indivíduos que estão mais alertos a identificar e explorar oportunidades de negócio do que outros indivíduos (Cuervo, 2005; Kirzner, 1973, 1997; Lévesque e Minniti, 2006; Schumpeter, 1934; Shane e Venkataraman, 2000).

Após ter sido feita a incursão sobre os factores que favorecem (ou não) determinados indivíduos a serem empreendedores, parece agora relevante enunciar sumariamente as principais características e motivações identificadas na literatura.

### **2.3.1.1 Principais características do empreendedor**

Inúmeras características foram identificadas na literatura, as quais têm sido associadas ao comportamento empreendedor. As características mais frequentes e citadas pelos autores incluem: (i) *risk taking*; (ii) iniciativa (proactivo); (iii) inovador e (iv) *internal locus of control*.

### ⌘ **Risk taking**

Vários estudos empíricos demonstram que uma das características distintivas de determinado empreendedor é o *risk taking*. De acordo com Knight (1921) e Kihlstrom e Laffont (1979), o empreendedor assume o risco e toma decisões em situações de incerteza.

Porém, o empreendedor assume riscos porque encara as situações de incerteza de modo muito positivo (optimista) e procura entendê-las como oportunidades de negócio, enquanto que os indivíduos não empreendedores encaram-nas com pouco potencial de negócio.

Para o empreendedor o insucesso não significa necessariamente uma derrota, antes, sim, uma forma de aprendizagem e encontrar formas diferentes de obter motivação para explorar as novas oportunidades.

### ⌘ **Iniciativa ou Proactividade**

A definição do empreendedor continua a não ser consensual e universalmente aceite (Mueller e Thomas, 2000). Existe pelo menos alguma concordância de que o empreendedor é um indivíduo auto-motivado, visionário, interpreta o mercado, identifica e explora oportunidades de negócio e toma iniciativa para criar uma empresa segundo os seus próprios princípios do que outros, formula e implementa os seus objectivos.

Certo é que, o empreendedor antecipa-se, traz consigo novas soluções, novos produtos, introduz novos métodos de produção, adopta e implementa estratégias competitivas, lidera a organização, inspira confiança e motiva a equipa a “vestir a camisola” da organização.

### ⌘ **Inovador**

A inovação é o processo de tornar a invenção num produto comercializável. A inovação é, entretanto, mais do que a invenção e envolve a comercialização de ideias, implementação e a modificação de produtos existentes, sistemas e recursos (Bird, 1989).

Schumpeter (1934) considera o empreendedor como o catalisador da mudança, um indivíduo imaginativo e original, que introduz novos métodos de produção, e que está aberto

à novas experiências. Para Drucker (1985) a inovação é a principal ferramenta do empreendedor e é, entretanto, o que caracteriza principalmente o seu comportamento. A indiferença relativamente aos erros serve também de vantagem para ultrapassar de modo criativo as barreiras (Buttner e Gyskiewicz, 1993), identificar novas oportunidades de negócio e ser curioso e atento ao desenvolvimento de novas tecnologias.

### ⌘ *Internal locus of control*

Os empreendedores têm também um elevado nível de *internal locus of control* (Ang e Hong, 2000), acreditando que são capazes de controlar os eventos da sua própria vida, e que o seu êxito é fruto do seu próprio esforço. Brockhaus (1982) argumenta que, o empreendedor atribui os erros ou o insucesso às suas próprias acções.

A evidência empírica revela que o *internal locus of control* não diferencia os empreendedores dos não empreendedores, mas demonstra, na verdade, que os empreendedores são indivíduos com elevado *internal locus of control* do que a população em geral (Kets de Vries, 1977). Brockhaus (1980) concluiu num estudo longitudinal que o *internal locus of control* está positivamente correlacionado com o sucesso do empreendedor.

### 2.3.1.2 Principais motivações do empreendedor

Após ter abordado as principais características identificadas e citadas pelos autores como determinantes do comportamento empreendedor, convém aduzir que, o empreendedorismo é também influenciado por vários factores motivacionais. Entre estes factores incluem: (i) necessidade de auto-realização; (ii) independência (iii) situação de desemprego ou necessidade de segurança; (iv) educação e experiência anterior; (v) *status* social e (vi) situação de marginalização. Minniti, Bygrave e Autio (2005) afirmam que as escolas de empreendedorismo na generalidade acordam que, a situação laboral, a educação e a experiência anterior são factores socioeconómicos determinantes na decisão do indivíduo criar o seu próprio negócio.

### ⌘ **Auto-realização**

De acordo com Cuervo (2005), a exploração de oportunidades de negócio que induzem a auto-realização contribui para a decisão de o indivíduo tornar-se empreendedor. O



indivíduo se torna empreendedor porque é motivado primariamente por razões materiais e financeiras, nomeadamente rendimentos (Chell, Haworth e Brearley, 1991). Devido à necessidade de obter mais benefícios, indivíduos com elevado espírito empreendedor são motivados a criar e gerir negócios do que trabalhar por conta de outrem, visto acreditarem que o esforço adicional que imprimem nos seus próprios negócios se traduz em maior rendibilidade (Ang e Hong, 2000).

### ⌘ **Independência/Autonomia**

Os empreendedores tendem também a ser autónomos e independentes. O empreendedor é um indivíduo naturalmente livre, curioso, vive e reage conforme as variações contextuais que geram incertezas. Brandstätter (1997) argumenta que o empreendedor actua por si só e necessita menos de apoio do que indivíduos não empreendedores. Para este autor os indivíduos tendem a ser empreendedores porque primam por determinados valores que entram em conflito com os seus anteriores empregadores.

### ⌘ **Situação de desemprego ou necessidade de segurança**

Para além dos motivos económicos, os empreendedores também têm motivações sociais, especialmente para segurança (Ang e Hong, 2000). A insegurança com a sua condição de vida pode levar os indivíduos a tornarem-se empreendedores e melhorarem as condições de vida. A existência de poucos postos de trabalho remunerados, a situação de desemprego, ou o facto de ser despedido de uma organização, ou ainda o abandono voluntário da empresa por insatisfação, a criação de novas empresas surge como alternativa de oportunidade de emprego.

Para Verheul, Van Stel e Thurik (2006) a relação entre o desemprego e o auto-emprego tem sido encoberto com ambiguidades.

Primeiro, existe o efeito positivo do desemprego. Ao nível micro o (risco de) desemprego parece ter um efeito positivo ao nível do empreendedorismo através da redução do custo de oportunidade do auto-emprego, pois quando existe pouca chance de se encontrar um emprego remunerado os indivíduos são absorvidos pelo auto-emprego.

O aumento do nível da actividade empreendedora num determinado país nem sempre indica uma situação de estabilidade económica (Verheul, Van Stel e Thurik, 2006). Por

exemplo, Tambunan (1992, 1994) observou que, os indivíduos na Indonésia tendem a responder a desigualdade de rendimentos e desemprego pela criação de pequenas empresas como fonte de rendimento.

No entanto, em termos de distinção entre o empreendedorismo por necessidade e oportunidade tal como proposto pela *Global Entrepreneurship Monitor*, Minniti, Bygrave e Autio (2005) argumentam que o aumento do nível de desemprego parece conduzir ao elevado nível de empreendedorismo por necessidade. Por exemplo, os indivíduos criam empresas porque não têm outras opções de emprego disponíveis. Relativamente ao nível de empreendedorismo por oportunidade, por exemplo, os indivíduos criam empresas porque percebem uma oportunidade de negócio<sup>1</sup>.

Segundo, existe o efeito negativo de mais empreendedorismo que conduz a diminuição do desemprego. Os empreendedores não só empregam, mas também estimulam os concorrentes a melhorar a sua *performance* em relação ao aumento do desempenho económico ao elevado nível de agregação.

Finalmente, existe a terceira relação entre o auto-emprego e o desemprego. Ao nível macro uma taxa elevada de desemprego pode estar associada com o baixo nível de empreendedorismo como pode também ser indicação do decréscimo no número de oportunidades induzidas pela depressão económica (Verheul, Van Stel e Thurik, 2006).

### ✂ Educação e experiência anterior

Cuervo (2005) argumenta que a educação em termos de formação aumenta a expectativa de o indivíduo obter o retorno desejado. A experiência e a capacidade desenvolvidas ao longo do tempo é um determinante principal para identificar e explorar oportunidades de negócio.

Em contraste, Kiggundu (2002) aduz que a associação entre a educação e a experiência do indivíduo com o sucesso empreendedor tem revelado resultados mistos e contraditórios. Por exemplo, um estudo realizado na Zâmbia, Keyser, Kruif e Frese (2000) não encontraram uma associação estatisticamente significativa entre a formação e a experiência

---

<sup>1</sup>É bom reter que, isto deve-se ao efeito da causalidade reversa uma vez que refere ao desemprego como efeito do empreendedorismo e não como causa do empreendedorismo. No entanto, convém também salientar que neste estudo não se pretende testar o efeito da causalidade reversa.

de trabalho com o sucesso empresarial. No entanto, os autores aduzem que, os empreendedores que apresentavam boas ideias e organização de modo mais lógico tendem a ter mais êxito.

No entanto, a relação entre o nível educacional e a actividade empreendedora é complexa e varia entre países (Minniti, Bygrave e Autio, 2005). Assim, a forma consensual de conciliar a aparente contradição dos resultados seria desenvolver o constructo de competência empresarial.

### ⌘ **Posição (*status*) social**

Alguns empreendedores criam as suas empresas porque pretendem obter prestígio e um *status* por terem os seus próprios negócios. Cuervo (2005) argumenta que a posição (*status*) social e as relações com outros membros da sociedade facilitam a decisão de o indivíduo explorar oportunidades de negócio porque os indivíduos com elevado *status* social estão mais susceptíveis a convencer os outros dos benefícios de determinado projecto, têm melhor acesso aos recursos necessários, baixo custos de transacção e podem diversificar mais facilmente o risco nas decisões de investimento.

### ⌘ **Situação de marginalização**

Finalmente, a actividade empreendedora está associada a existência de grupos marginalizados, minorias não integradas que contribuem para a emergência de empreendedores. Por exemplo, dissidentes na Inglaterra, protestantes na França, chineses no Sudoeste Asiático, indianos e árabes em África, ou persas na Índia são casos evidentes dessa emergência (Cuervo, 2005; Verheul, Van Stel e Thurik, 2006).

De facto, a imigração tem um impacto positivo na emergência de novos empreendedores. A maioria dos membros deste grupo sentem-se discriminados, marginalizados socialmente, por quase todas as sociedades e tentam entretanto emergir desta situação através de uma actividade empreendedora, como meio de ultrapassar dificuldades e atingir um estatuto social com o apoio da família ou grupo como garantia da sua actividade e fornecimento de redes de relações. Ou seja, a actividade empreendedora é um meio de mobilidade social, típica das sociedades abertas onde as pessoas com poucos privilégios ou recursos podem ascender de um patamar para outros patamares superiores, sendo o caso particular dos imigrantes.

Depois de ter sido feita a abordagem sobre os factores que podem estar na base de o indivíduo poder vir a ser empreendedor, no ponto seguinte (2.4) vai tecer-se algumas considerações sobre a orientação empreendedora (OE). Porém, convém antes do mais salientar que, o termo orientação empreendedora é, e tem sido consensualmente, utilizado para conceptualizar e descrever o fenómeno empreendedorismo ou a actividade empreendedora (Madsen, 2007). Miller (1983) sugere, por exemplo, que o grau de empreendedorismo de uma empresa pode ser visto conforme a sua propensão em assumir riscos, inovar e apresentar um espírito proactivo. Pelo menos existe um consenso entre os investigadores que a orientação empreendedora é a combinação destas (ou mais) dimensões (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Madsen, 2007; Miller, 1983), sendo entretanto duas faces da mesma moeda. Por isso, desconhecendo (ou não havendo) uma outra forma para tal proceder, nesta investigação adoptar-se-á a mesma conceptualização.

## 2.4 Orientação empreendedora

*...the entrepreneurial orientation can be described not only in terms of personality, but also in terms of motivational factors (Ang e Hong, 2000, p. 286).*

O empreendedor enquanto agente económico e força propulsora para o desenvolvimento foi inicialmente enfatizado por autores como Schumpeter (1934), Knight (1921), Cantillon (1979), Say (1971) e Kirzner (1997). Schumpeter (1934) analisa o empreendedorismo ao nível do indivíduo e considera os empreendedores como revolucionários da economia onde a sua função é a de realizar a nova combinação de factores.

A interpretação que se faz da orientação empreendedora<sup>1</sup> (OE) radica de uma perspectiva psicológica com o propósito de distinguir características entre os gestores e os donos das empresas.

---

<sup>1</sup>Tal como já referimos, para efeito de conceptualização do empreendedorismo, neste estudo, utiliza-se o termo orientação empreendedora como termos equivalentes, sem prejuízo da definição adoptada no ponto (2.2.3, p. 36), segundo a qual o empreendedorismo envolve o estudo das fontes de oportunidades, o processo de descoberta, a evolução e exploração de oportunidades, e o conjunto de indivíduos (empreendedores) que descobrem, avaliam, e exploram as oportunidades de negócio. Esta perspectiva é consistente com os estudos anteriores (Antoncic e Hisrich, 2004, 2001; Covin e Slevin, 1986, 1991; Knight, 1997; Lumpkin e Dess, 1996).

Segundo Krauss (2003), o constructo OE tem sido estudado de diversas maneiras conforme os propósitos do investigador. Por exemplo, Miller (1983) analisa o constructo OE numa perspectiva centrada na empresa. A ênfase deixa de ser as capacidades inovadoras do indivíduo, geralmente, o empreendedor enquanto actor que tem merecido atenção na investigação em empreendedorismo, mas sim as competências da empresa.

Esta acepção implica analisar a OE do ponto de vista das actividades desenvolvidas ao nível da empresa (Miller, 1983), colocando neste caso a atenção no comportamento organizacional (Covin e Slevin, 1991).

No entanto, desde que Covin e Slevin (1991) utilizaram as respostas individuais como medida da OE, Lumpkin e Dess (1996) definiram a OE como um conjunto de processos, práticas e actividades de tomada de decisões que conduzem à novas entradas, envolvendo deste modo intenções e acções dos principais actores, os empreendedores, que nas pequenas empresas é geralmente o dono (Miller e Toulouse, 1986). A OE capta os processos específicos, métodos e estilos de tomada de decisões utilizados para implementar estratégias empreendedoras (Wiklund e Shepherd, 2005).

A literatura em empreendedorismo revela algum cepticismo relativamente aos conceitos e medidas utilizadas para avaliar a OE (Gartner, 1985, 1988). Porém, Krauss (2003) advoga que os conceitos e medidas orientadas para o indivíduo têm merecido alguma atenção no estudo do empreendedorismo.

Nesta perspectiva, distinguem-se três dimensões da orientação empreendedora: (i) inovação; (ii) proactividade e (iii) *risk taking* (Covin e Slevin, 1986)<sup>1</sup>, que é uma adaptação feita a partir de trabalhos de Miller e Friesen (1982) e Khandwalla (1977).

Esta categorização sugere que o constructo OE é baseado nas opiniões pessoais, geralmente o dono e gestor da empresa. Apesar de não ser enfatizado explicitamente, o constructo tende a avaliar o comportamento empreendedor ao nível do indivíduo. Esta acepção é consistente com Mueller e Thomas (2000) que confirmam que o constructo OE pretende designar o conjunto de características pessoais associadas com o potencial empreendedor.

Esta ideia é reforçada ainda por Krauss (2003) ao argumentar que, para se proceder uma avaliação objectiva do nível do comportamento empreendedor da empresa, é necessário

---

<sup>1</sup>Vários argumentos têm sido apontados de que as dimensões da OE podem, de facto, variar independentemente (Lumpkin e Dess, 1996, 2001). No entanto, os estudos mencionados anteriormente todos encontraram empiricamente um constructo baseado em três dimensões.

incluir: (i) a observação actual do comportamento; (ii) a observação dos diferentes níveis hierárquicos da organização e (iii) a agregação dos dados individuais ao nível da organização.

Este critério não tem granjeado consenso entre investigadores tanto mais que a OE tem sido realmente utilizado como um constructo ao nível do indivíduo, o dono e gestor da empresa. O papel do indivíduo relativamente ao empreendedorismo ao nível da empresa torna-se mais evidente quando, por exemplo, Wiklund (1999) no seu estudo longitudinal, onde os gestores foram substituídos, concluiu que a rendibilidade da empresa é atribuída ao indivíduo que já não trabalha na empresa.

A natureza do comportamento empreendedor radica das características do indivíduo, mas é uma perspectiva que tem merecido muito pouca atenção pelos investigadores. Ao nível da empresa, os estudos sobre a OE acumulou um vasto leque de evidências empíricas relativamente a sua relação com a *performance* das empresas (Covin e Slevin, 1989b; Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983; Venkatraman, 1989a; Zahra, 1991).

Neste contexto, na presente dissertação adopta-se uma abordagem diferente da aceção que tem sido feita sobre a OE em dois aspectos: (i) considera-se a OE ao nível do indivíduo e (ii) em vez de se procurar distinguir os donos das empresas dos gestores ou da população em geral, enfatiza-se a relação entre a OE e a *performance*.

Krauss (2003) advoga que, apesar de a OE desempenhar um papel importante na decisão de o indivíduo se tornar empreendedor ou dono de uma empresa, não significa que a OE seja relevante para a *performance das start-ups*. Aliás, Lumpkin e Dess (1996) salientam que, as novas empresas são criadas porque os actores preferem trabalhar por contra própria do que obedecerem qualquer tipo de ordens hierárquicas na empresa, o que certamente vai de encontro com a perspectiva segundo a qual a *performance* pode significar a mera expectativa de sobrevivência.

Os empreendedores podem querer continuar a existência da empresa como um indicador de bom desempenho e não desejar um elevado retorno do capital investido.

Deste modo, coloca-se a ênfase no empreendedor/dono/fundador/gestor da empresa, todos esses papéis definidos numa só pessoa, que determina a estratégia, a cultura, a visão e os objectivos da empresa. Aliás, em qualquer estágio inicial do desenvolvimento da empresa, é o fundador que selecciona os primeiros trabalhadores e prevê se a longo prazo a empresa irá ou não ter uma boa *performance*. A função crítica do empreendedor depende,

provavelmente, da dimensão da empresa. A medida que a empresa cresce em dimensão, o impacto do empreendedor é reduzido e, por conseguinte, os outros membros de decisão e estruturas hierárquicas tornam-se cada vez mais importantes.

Neste contexto, o constructo OE será definido mediante as dimensões (i) inovação; (ii) *risk taking*; (iii) proactividade e (iv) a agressividade competitiva. Mas para obter um espectro mais abrangente da actividade empreendedora, tal como é descrito por Schumpeter (1934), inclui-se também (v) o *internal locus of control*.

### 2.4.1 Inovação

A actividade inovadora é explícita na descrição de Schumpeter (1934) relativamente ao empreendedor. Schumpeter (1934) define o empreendedor como catalisador da mudança, um indivíduo de ideias e acções, instrumental na identificação de novas oportunidades de negócio. Similarmente, Drucker (1985) analisa o papel inovador do empreendedor e descreve a inovação como a ferramenta específica do empreendedor e meio através do qual explora as mudanças.

O processo de destruição criativa implica que o empreendedor abandone os paradigmas correntes em detrimento de novas formas de fazer as coisas. Ou seja, a criação de riqueza através do desequilíbrio da estrutura do mercado existente pela introdução de novos produtos, a partir de práticas e tecnologias estabelecidas, que, por sua vez, concorrem para a transferência de recursos de projectos empresariais existentes para novos projectos, ou, ainda, permitir a entrada de novos actores.

A dimensão chave deste ciclo de actividades é o empreendedorismo: a entrada competitiva de novas combinações inovadoras que relançam a evolução dinâmica da economia. A inovação é assim um factor importante na caracterização do empreendedorismo (Schumpeter, 1934).

Wiklund e Shepherd (2005) argumentam que a inovação é importante para a *performance*. Similarmente, Carland, Hoy e Carland (1988) advogam que as práticas de estratégias inovadoras do empreendedor são necessárias para a *performance* das *start-ups*.

Com efeito, quando se procura definir a inovação, é quase sempre enfatizado o aspecto criativo do indivíduo (Miller e Friesen, 1982), incluindo, por vezes, o meio envolvente

que propicia a criação de novos produtos ou serviços, tecnologias e a geração de novas ideias e consequente implementação dessas ideias.

A inovação implica que o empreendedor tenha um espírito positivo com vista a criar novas ideias, produtos, serviços, tecnologias ou gerir processos. As novas ideias nem sempre são necessariamente novidades absolutas, mas que podem ser novas para um grupo alvo, mercado e meio envolvente. Por exemplo, enquanto que o *empowerment* de equipas de trabalho é uma prática comum no mundo ocidental, nas sociedades africanas a estrutura patriarcal, distância hierárquica e o tradicionalismo são geralmente muito elevados. Mas será que nestas sociedades os empreendedores são inovadores?

### 2.4.2 *Risk taking*

A literatura recente em empreendedorismo geralmente associa a ideia de empreendedorismo com o auto-emprego do que trabalhar para outrem.

Com este tipo de trabalho surge a ideia de assumir risco. Cantillon (1979), quem pela primeira vez utilizou o termo empreendedorismo, argumentou que o principal factor que distingue o empreendedor do resto de indivíduos (não empreendedores, por exemplo trabalhadores por conta de outrem) é a incerteza e o risco do auto-emprego.

O conceito de risco é uma qualidade que é frequentemente utilizada para descrever a orientação empreendedora (Lumpkin e Dess, 1996). Para Schumpeter (1934), ser empreendedor é tentar inevitavelmente à entrada em novos mercados e envolve erros e um certo grau de risco.

Segundo Chell, Haworth e Brearley (1991), a aceitação do risco empresarial é a prossecução de uma ideia empreendedora quando a possibilidade de sucesso é baixa. No entanto, o risco tem vários sentidos, dependendo do contexto em que é aplicado. Por exemplo, no contexto da gestão estratégica identificam-se três tipos de risco: (i) arriscar-se ao desconhecido; (ii) emprego de parte significativa de recursos e (iii) o elevado endividamento.

A primeira distinção sobre o risco incorpora um sentido de incerteza, podendo por isso ser aplicado a qualquer tipo de risco geralmente debatido no estudo do empreendedorismo, isto é o risco pessoal, social ou psicológico. Tanto a noção de elevado endividamento



como o emprego de recursos está em consonância com a definição de *risk taking* (Miller e Friesen, 1982).

Seguindo a perspectiva de Lumpkin e Dess (1996), os empreendedores são caracterizados geralmente por comportamentos de assumir riscos, por exemplo, o elevado endividamento ou emprego de grande parte dos seus recursos na perspectiva de obter retornos elevados da exploração de novas oportunidades de negócio.

O *risk taking* de um indivíduo não é facilmente estabelecido visto depender de *insights* relativos à novos negócios e da própria predisposição de o indivíduo em assumir riscos. Os empreendedores podem, de algum modo, não se considerarem como mais propensos ao risco do que outras pessoas, mas, sim, tendem a considerar as mesmas situações como menos arriscadas, portanto encaram-nas de modo positivo, do que os outros indivíduos. Esta perspectiva é consistente com a visão segundo a qual os empreendedores avaliam as oportunidades de negócio de maneira diferente do que os outros indivíduos não empreendedoras.

Lumpkin e Dess (1996) assumem a existência de uma associação entre o *risk taking* e a *performance*, pese embora Brockhaus (1982) encontrar resultados pouco consistentes e relações equívocas entre essas duas variáveis.

### 2.4.3 Proactividade

A importância do espírito de iniciativa no processo empreendedor tem sido largamente enfatizado no estudo do empreendedorismo (Lumpkin e Dess, 1996). Por exemplo, seguindo a perspectiva de Penrose (1959), os empreendedores são considerados as peças fundamentais para a *performance* das empresas porque são eles que disseminam a sua visão e imaginação necessárias para a empresa engajar-se em novas oportunidades de negócio. Esta perspectiva pressupõe colocar a ênfase na vantagem do *first-mover* como a melhor estratégia para capitalizar oportunidades de negócio.

O empreendedorismo tem sido também associado com a tomada de iniciativa pela antecipação e obtenção de novas oportunidades. Esta característica do empreendedor tem sido designada de proactividade. A proactividade é assim parte integrante do constructo padrão da OE (Covin e Slevin, 1986; Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983; Venkatraman, 1989a).

Para Venkatraman (1989a), a proactividade é um processo baseado na antecipação e actuação às necessidades futuras pela identificação de oportunidades que podem ou não estar relacionadas com o negócio inicial, produtos, serviços, e estrategicamente eliminar as operações que estão em fase de maturidade e declínio.

A literatura em empreendedorismo revela que a proactividade está relacionada com a *performance* empresarial (Koop, de Reu e Frese, 2000).

#### 2.4.4 Agressividade competitiva

Geralmente, os empreendedores procuram afirmar-se e competir directa e intensamente com os seus concorrentes com vista a entrar em novos mercados ou alcançar uma posição competitiva (Kirzner, 1997). A agressividade competitiva é uma dimensão constituída de dois pólos. O primeiro, sugere que o empreendedor deve adoptar uma postura com vista a destronar os concorrentes *undo-the-competitor* e, o segundo, implica que o empreendedor deve preferir viver e deixar viver os concorrentes *live-and-let-live* (Covin e Covin, 1990).

Seguindo a perspectiva de Lumpkin e Dess (1996), empreendedores altamente competitivos tentam criar barreiras às novas entradas e procuram, geralmente, obter melhor *performance* do que os concorrentes. Esta postura garante a obtenção e manutenção da quota de mercado, podendo, entretanto, conduzir ao sucesso.

A agressividade competitiva é uma das características basilares do sucesso da actividade empreendedora (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Venkatraman, 1989b).

No entanto, os estudos de Covin e Slevin (1991), Lumpkin e Dess (1996), Venkatraman (1989a) não abordam a dimensão do ponto de vista do indivíduo.

Lumpkin e Dess (2001) não encontraram uma correlação estatisticamente significativa entre a agressividade competitiva e a *performance*. Krauss (2003) encontrou uma associação estatisticamente significativa entre a agressividade competitiva e a *performance* dos empreendedores sul-africanos.

### 2.4.5 *Internal locus of control*

No domínio da investigação em psicologia, existe uma vasta tradição de estudo relacionado com o controlo percebido e o seu efeito no comportamento humano em diversas situações. Rotter (1966), deu um grande contributo a esta tradição ao desenvolver o constructo do *internal locus of control*.

O constructo de *internal locus of control* de Rotter e adaptações e refinamentos posteriores têm sido amplamente utilizados em estudos organizacionais. O *internal locus of control* tem sido também uma das características psicológicas que tem merecido atenção no estudo do empreendedorismo. Esta perspectiva vai de encontro com a visão de Krueger (1993) que afirma que o *internal locus of control* pode também ser visto como um pré-requisito para a acção.

A associação entre a orientação para o *internal locus of control* e o empreendedorismo tem sido validada. Recentemente, Mueller e Thomas (2000) encontraram correlações estatisticamente significativas entre o *internal locus of control* e a cultura. Ainda assim, os autores concluíram também que o constructo OE constituído pelo *internal locus of control* e inovação está mais relacionada com a *performance* em culturas individualistas.

A identificação do *internal locus of control* como uma possível característica da OE incentivou um vasto leque de estudos que revelam geralmente resultados positivos (Jennings e Zeithaml, 1983). Por exemplo, Brockhaus (1975) concluiu que os estudantes com intenções empreendedoras apresentavam um elevado nível de *internal locus of control* do que os outros que não tinham intenções de criar uma empresa. De facto, os empreendedores tendem a exibir um elevado grau de *internal locus of control* do que a população em geral devido à elevada confiança nas suas próprias competências.

### 2.4.6 **Integração das dimensões da orientação empreendedora**

Baseando-se na revisão da literatura, as dimensões (inovação, *risk taking*, proactividade, agressividade competitiva e *internal locus of control*) são intuitivamente correlacionados.

Indivíduos com elevado *internal locus of control* tendem a ter mais interesse em aprender com os erros do passado, por forma a desempenhar as suas actividades autonomamente e serem cada vez mais competitivos na prossecução de novos desafios e com espírito

proactivo assumir determinados riscos. A aprendizagem e a auto-realização implica obter um *feedback* e aprender a partir de experiências anteriores, bem como demonstrar um espírito proactivo e um elevado *internal locus of control* na tentativa de aprender e melhorar a *performance*.

A inovação, o *internal locus of control* e a proactividade estão relacionados com acções orientadas para a exploração de oportunidades de negócio que, geralmente, implicam assumir uma postura agressiva para vencer os concorrentes, ou mesmo entrar em mercados rivais, com um retorno incerto.

Covin e Slevin (1989b, 1991) e Miller (1983) assumem a orientação empreendedora como um constructo unidimensional. Estes autores consideram que a OE interage com outros factores nomeadamente o meio envolvente, tendo um impacte positivo na *performance*. Para Naman e Slevin (1993), a relação entre a OE, estrutura e estratégia (e que o seu ajustamento) está positivamente relacionado com a *performance*. Zahra (1993a,b) concluiu que, a relação entre a OE e a *performance* é moderado por factores ambientais. O dinamismo e hostilidade do meio envolvente são factores moderadores da relação entre a orientação empreendedora e a *performance*.

O estudo do constructo OE por sub-constructos tem sido pouco evidenciado empiricamente, impedindo deste modo a distinção das correlações que as sub-dimensões estabelecem com a *performance*. Lumpkin e Dess (1996, 2001) advogam que as dimensões da OE variam independentemente umas das outras num determinado contexto e estão relacionadas com a *performance* de modo diferente.

Será que cada um destes componentes (inovação, *risk taking*, proactividade, agressividade competitiva, e *internal locus of control*) constituem em conjunto o constructo OE, e estabelecem correlações estatisticamente significativas com a *performance*? Esta questão será retomada com evidências empíricas do estudo que se realizou. Ou seja, é objecto de estudo da presente dissertação.

## 2.5 Factores que influenciam o empreendedorismo

A literatura aponta vários factores indutores do empreendedorismo. Por exemplo, Kets de Vries (1977) enfatiza os traços de personalidade, as características psico-dinâmicas e o *back-*

*ground* sociocultural do indivíduo (empreendedor) como determinantes da actividade empreendedora. Gartner (1985) considera as características do empreendedor, a organização a ser criada, as actividades levadas a cabo pelo indivíduo durante todo o processo empreendedor e o processo de criação da empresa como factores determinantes do empreendedorismo. Gartner (1988) sugere quatro factores emergentes no processo de criação de empresas: (i) a intenção de criar uma empresa; (ii) o conjunto de recursos disponibilizados; (iii) o desenvolvimento de redes inter-organizacional e (iv) a troca de recursos entre as redes.

Paralelamente a estes factores Miller e Friesen (1978), por um lado, consideram o meio envolvente, os aspectos estruturais, ou a heurística na tomada de decisão e a estratégia a adoptar, como factores que provem o empreendedorismo. Por outro lado, Lerner e Haber (2001) consideram que o capital humano, a cultura, a legislação, as redes de relações que se estabelecem com os diferentes *stakeholders* e o próprio apoio das instituições do Estado como factores que contribuem para o empreendedorismo.

Deste modo, entre os factores considerados como determinantes do empreendedorismo, na presente investigação, incluem-se, os recursos e competências do empreendedor, a cultura e o meio envolvente.

### 2.5.1 Recursos e competências

Para se conceber e implementar estratégias empreendedoras é necessário possuir recursos (Wiklund e Shepherd, 2005)<sup>1</sup>.

Nos últimos anos, modelos de como as empresas competem têm vindo a surgir no domínio da gestão estratégica. A abordagem baseada nos recursos - *resource-based view* - é um desses exemplos (Barney, 1991; Conner e Prahalad, 1996; Grant, 1991, 2005; Penrose, 1959; Peteraf, 1993).

---

<sup>1</sup>Entende-se por recursos todos os activos, as competências, os processos organizacionais, as características da empresa (ou indivíduo), a informação, o conhecimento, entre outros, controlados pela empresa (ou indivíduo), permitindo a concepção e implementação de estratégias que melhora a *performance* da organização. Na linguagem tradicional da análise estratégica, os recursos da empresa (ou indivíduo) são considerados forças que a empresa (ou empreendedor) pode utilizar para conceber e implementar estratégias (Barney, 1991; Grant, 1991, 2005). As capacidades referem-se à competência de um conjunto coordenado de recursos para desempenhar determinadas tarefas ou actividades, as quais acrescentam valor para empresa. Assim, as competências são de facto a principal fonte de vantagem competitiva (Grant, 1991, 2005).

A noção de que as empresas são essencialmente heterogêneas, em termos de recursos e competências, constitui o núcleo da investigação em gestão estratégica (Peteraf, 1993). Por exemplo, a abordagem clássica para a formulação de estratégias inicia com a avaliação das competências e recursos organizacionais, onde estes são distintos dos concorrentes podendo ser a base para a vantagem competitiva no caso de os recursos e competências serem ajustados com as oportunidades do meio envolvente (Thompson e Strickland, 1990, 1999). Para Barney (1986, 1991, 1995, 2001) e Porter (1980, 1985), uma vantagem competitiva sustentável é obtida pela implementação de estratégias que exploram as forças (ou competências), em resposta às oportunidades que surgem no meio envolvente, neutralizando as ameaças externas e prevenindo as fraquezas.

Baseando-se na aceção de que os recursos estratégicos são heterogeneamente distribuídos e que as diferenças são estáveis ao longo do tempo, Penrose (1959), Barney (1986, 1991), Rumelt (1984) e Peteraf (1993) advogam que para obter uma vantagem competitiva sustentável e proporcionar maior valor que os concorrentes, os recursos têm de ser raros, únicos, valiosos, na medida em que permitem explorar oportunidades de negócio e/ou neutralizar ameaças presentes no meio envolvente, e serem imperfeitamente imitáveis, não podendo ser substitutos estrategicamente equivalentes dos recursos considerados valiosos (Barney, 1991).

Wernerfelt (1984) argumenta que os recursos e competências (ou capacidades) considerados valiosos e que permitem obter vantagens competitivas devem ser inelásticos no seu fornecimento.

Neste âmbito, distinguem-se várias classificações de recursos. Os recursos podem ser classificados em três categorias: (i) recursos físicos (Williamson, 1975); (ii) recursos humanos (Becker, 1964) e (iii) recursos organizacionais (Tomer, 1987). Neste rol de recursos, Hofer e Schendel (1978) incluem, também, os recursos de reputação.

Barney (1991) e Thompson e Strickland (1999) salientam que os recursos físicos incluem a tecnologia utilizada, as instalações e equipamentos, a localização geográfica e o acesso à matéria-prima.

Quanto aos recursos humanos, os mesmos autores advogam que neste rol de recursos, incluem-se a formação académica, a experiência anterior do empreendedor, ou da mão de obra da empresa, as redes de relações pessoais dos empreendedores (ou empresa).

Para Kuratko e Hodgetts (2004), no contexto das *start-ups*, estes recursos relacionam-se mais com os recursos pessoais do empreendedor, isto é, a formação académica e/ou a experiência profissional anterior relacionada com a nova empresa.

Os recursos organizacionais incluem a estrutura da organização, o planeamento formal ou informal, os sistemas de controlo e coordenação das actividades, tal como as relações informais entre diferentes grupos na empresa e entre outras empresas.

Na verdade, nem todos os recursos (físicos, humanos e organizacionais) são estrategicamente relevantes. Alguns podem limitar a concepção e implementação de estratégias que acrescentam valor. Outros podem ainda reduzir a eficiência e a eficácia da empresa (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), ou mesmo ter pouco impacto nos processos organizacionais.

Os recursos são muitas vezes utilizados, pelo empreendedor, de várias maneiras e propósitos diferentes. Deste modo, qual é o impacto dos recursos e competências do empreendedor na promoção da actividade empreendedora? Que tipo de relações se estabelecem entre os recursos e a orientação empreendedora?

De facto, a *resource-based view* proporciona valiosos *insights* para o estudo do empreendedorismo. Para Alvarez e Busenitz (2001), o empreendedorismo é parte integrante da abordagem baseada nos recursos, porque a interface entre a *resource-based view* e o empreendedorismo vai um pouco mais além do que o simples fornecimento de ferramentas para a investigação de base empírica. A compreensão de como as acções empreendedoras, a criação e a combinação de factores que criam a nova heterogeneidade de recursos começa a ser objecto de estudo do empreendedorismo (Alvarez e Busenitz, 2001), o que corrobora com a perspectiva de Schumpeter (1934, 1942) de que as novas empresas são criadas através da nova combinação de recursos existentes, ajustadas às necessidades ou oportunidades percebidas pelos empreendedores. As oportunidades de negócio existem primariamente porque diferentes agentes têm diferentes crenças acerca do valor relativo dos recursos quando convertidos de *inputs* à *outputs* (Schumpeter, 1934), e os agentes com esses *insights* actuam em conformidade com as oportunidades não exploradas (Cassan, 1982).

Neste caso, se os agentes estiverem certos, poderá ocorrer um ganho na exploração da oportunidade, e, caso contrário, a oportunidade resulta em perda (Alvarez e Busenitz, 2001). O empreendedorismo é, no fundo, a descoberta, a identificação, a aquisição de oportunidades de mercado e a coordenação de conhecimento que conduz à *inputs* heterogéneos<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>A heterogeneidade é uma característica comum entre a abordagem baseada nos recursos e o empreendedo-

Para o contexto desta investigação, a abordagem baseada nos recursos proporciona *insights* que permitem compreender como os empreendedores podem utilizar os diferentes recursos no processo empreendedor e, conseqüentemente, obter vantagens competitivas sustentáveis. Alvarez e Busenitz (2001) advogam que, no domínio do empreendedorismo, os activos tácitos socialmente complexos são frequentemente específicos do fundador(dono) e da empresa que cria. São activos idiossincrásicos, valiosos quando utilizados na empresa do que fora dela. Muitos desses activos são intangíveis e tendem a ser de difícil descrição e valorização, mas têm um impacto significativo na vantagem competitividade e *performance* das empresas. Estes recursos incluem uma cognição empresarial que permite identificar e gerar oportunidades de negócio, criar relações com outros *stakeholders*, e procurarem em conjunto obter os recursos necessários para o sucesso.

Seguindo a perspectiva de Barney (1991, 1995, 2001), os recursos e competências do empreendedor só são fonte de heterogeneidade sustentável quando são socialmente complexos. Os recursos socialmente complexos podem ser difíceis de imitar porque são um fenómeno complexo e sistematicamente difíceis de gerir e influenciar, tais como a cultura organizacional, a reputação, as redes de relações e o capital humano.

Deste modo, a tipologia dos recursos adoptada, no presente estudo, inclui o capital humano do empreendedor, o suporte financeiro<sup>1</sup> e as redes de relações sociais.

---

rismo (Alvarez e Busenitz, 2001), porque a lógica da perspectiva baseada nos recursos tende a colocar a ênfase na heterogeneidade de recursos enquanto o empreendedorismo tende a centrar a atenção na heterogeneidade das crenças acerca do valor dos recursos, sendo também por isso a heterogeneidade de recursos a condição básica do empreendedorismo (Kirzner, 1997). Para Busenitz e Barney (1997), a emergência de abordagens cognitivas tem vindo a ajudar a compreender como os empreendedores pensam e tomam decisões estratégicas, o que tem demarcado uma viragem no estudo do empreendedorismo (Alvarez e Busenitz, 2001). Lumpkin e Dess (1996) reforçam a ideia ao afirmarem que os empreendedores têm uma forma própria de pensar que difere de outros, por exemplo, dos gestores. Similarmente, Busenitz e Barney (1997) concluíram que, os empreendedores utilizam mais heurística do que os gestores de grandes empresas. No entanto, se os *insights* e decisões obtidas na lógica baseada em heurística forem potencialmente valiosos para o mercado, raros, difícil de imitar e as ideias geradas forem exploradas pelos empreendedores, então estes *insights* e decisões são um recurso que pode conduzir a uma vantagem competitiva e serem, claro, decisivos no processo do empreendedorismo.

<sup>1</sup>Na literatura em *resource-based view*, os recursos financeiros não são tidos em conta para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, porque tais recursos nem são raros, inimitáveis e nem são negociáveis. Para Lee, Lee e Pennings (2001), os recursos financeiros investidos durante a fase de desenvolvimento pode ser uma fonte de vantagem competitiva, e logo um factor importante ao processo empreendedor, desde que investe grandes somas financeiras durante a fase de *start-up*, acumulando activos estratégicos que os concorrentes, eventualmente, não dispõem.



Para os propósitos desta investigação, os recursos financeiros constituem também um factor relevante para se iniciar uma actividade empreendedora, até porque as pequenas empresas enfrentam inúmeras barreiras ao acesso de linhas de crédito, por se considerarem empresas de elevado risco, sendo lhes exigido quase sempre a pagar um prémio elevado pela obtenção de recursos a partir de fornecedores, bancos e outras empresas, ou mesmo através das redes de relações (Beyene, 2002; Lee, Lee e Pennings, 2001).

### 2.5.2 Cultura

O empreendedorismo é cada vez mais reconhecido como o principal veículo para o desenvolvimento económico tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento (Morris, Davis e Allen, 1994; Morris, Schindehutte e Lesser, 2002; Zacharakis, Neck, Bygrave e Cox, 2002). As diferenças significativas existentes em termos de valores e normas culturais entre diferentes culturas, parecem ter implicações, quer, para o nível e, quer, para a natureza da actividade empreendedora que ocorre num determinado país ou comunidade (Morris e Schindehutte, 2005; Mueller e Thomas, 2000).

A cultura é um conceito complexo, multidimensional, que inclui o próprio reconhecimento que é dado ao empreendedor, a prevalência de atitudes ou comportamentos conducentes ao sucesso e fracasso e/ou o grau em que as pessoas se engajam na obtenção de oportunidades de negócio.

Mas, será que os valores culturais afectam o comportamento empreendedor? Sendo o empreendedorismo um fenómeno baseado em valores, existem valores universais para as pessoas que se engajam em actividades empreendedoras? Se sim, então, o *background* cultural do indivíduo pode ter pouca importância, ou pode ser que o empreendedorismo *per se* tem diferentes conotações, nuances, e manifestações em diferentes culturas.

Morris e Schindehutte (2005) e Morris, Schindehutte e Lesser (2002) salientam que não só não existem valores empresariais universais como também não existe um constructo universal do empreendedorismo.

Os valores culturais desempenham um papel importante na estruturação das instituições, influenciando em certa medida a decisão de auto-emprego (Mueller e Thomas, 2000; Verheul, Van Stel e Thurik, 2006).

Zhao e Aram (1995) advogam que o papel dos valores culturais na actividade empreendedora tem merecido pouca atenção por parte dos investigadores. Implícita ou explicitamente, a investigação em empreendedorismo é, frequentemente, baseada em valores ocidentais como o individualismo, a competitividade, os benefícios materiais e uma ética de trabalho muito forte (Hebert e Link, 1998), valores que muitas vezes não estão presentes em muitas culturas e comunidades étnicas, que podem, por isso, ter pouca aplicabilidade em determinadas economias em desenvolvimento, nomeadamente africanas.

Neste contexto, torna-se relevante a compreensão da implicação dos valores culturais no processo empreendedor.

Hofstede (2001) define valores como uma tendência alargada em preferir determinado estado de relações com os outros. Schwartz (1992) caracteriza os valores como conceitos ou crenças relacionados com comportamentos desejáveis e que transcendem situações específicas na selecção ou avaliação de comportamentos e eventos ordenados pela sua importância.

Os valores são, entretanto, predisposições apreendidas, representam mecanismos apreendidos com vista a promover consequências positivas ou prevenir consequências negativas relativamente a uma sociedade em particular. Os valores são apreendidos tanto pelos indivíduos como pela colectividade (Kilby, 1993; Kluckhohn, 1951), onde a colectividade é envolvida os valores se tornam em conjunto a componente da cultura simultaneamente com outros componentes como símbolos, rituais, artefactos e outros.

A cultura ocorre no contexto de uma unidade social ou grupal, consistindo na partilha de valores, no modo de pensar, sentir e reagir (Kluckhohn, 1951; Morris e Schindehutte, 2005; Morris, Schindehutte e Lesser, 2002), ou ainda, a programação colectiva da mente que distingue os membros de um determinado grupo de indivíduos de outros grupos (Hofstede e Bond, 1988), sendo a configuração de padrões de comportamentos estereotipados transmitidos de geração para geração. A cultura inclui também a posse material, as ideias, as atitudes, os valores e os padrões normativos do comportamento (Ferraro, 1994), onde os valores culturais são amplamente apreendidos e mantidos intactos por imposição da unidade ou grupo. Os valores e as normas constituem uma força poderosa para o controlo e orientação do comportamento humano.

Porém, a existência de normas implica que os valores sejam partilhados pela colectividade. No contexto empresarial, onde os valores são associados com a inovação, a

aceitação de risco, a iniciativa ou o sucesso do indivíduo é inconsistente com as tradições convencionais da cultura, porque qualquer ideia nova está sujeita a desconfiança, podendo mesmo o empreendedor ser odiado pelos membros do grupo de pertença (Lipset, 2000).

A cultura enquanto sistema de valores peculiares de um grupo ou sociedade, em particular, representa o desenvolvimento de determinadas características da personalidade que motiva os indivíduos na sociedade a adotarem um tipo de comportamento que não é prevaiente noutras sociedades. Mueller e Thomas (2000) argumentam que a actividade empreendedora pode ser um dos comportamentos que varia entre países devido às diferenças de valores e crenças culturais.

Morris e Schindehutte (2005) dizem que a cultura existe a muitos níveis, desde as macroculturas (por exemplo, a nação, género ou grupo étnico) a microculturas (por exemplo, uma empresa, bairro ou família). Tipicamente, os valores culturais evoluem ao longo do tempo a uma velocidade relativamente lenta - especialmente as macroculturas. As culturas são como gratificações necessárias, uma hierarquia de necessidades de mudança, e a capacidade particular de aspectos da cultura para ajudar os indivíduos a satisfazer as necessidades de aprendizagem. A cultura adapta-se para melhor servir os seus membros (Morris e Schindehutte, 2005; Morris, Schindehutte e Lesser, 2002; Mueller e Thomas, 2000).

Seguindo o trabalho seminal de Hofstede (1980) sobre os valores culturais, vários estudos empíricos têm demonstrado associações entre a cultura e o comportamento empreendedor (Berger, 1991; Goel e Karri, 2006; Lipset, 2000; Shane, 1994, 1995; Shane, Venkataraman e MacMillan, 1995). As dimensões culturais que têm sido estudadas no contexto do comportamento empreendedor inclui a distância hierárquica, individualismo/colectivismo, masculinidade/feminidade e aversão à incerteza (Shane, 1992, 1994, 1995).

Neste contexto, a literatura revela que o empreendedorismo tende a florescer mais onde valores tais como criação de riqueza, rendimento pessoal, aceitação à mudanças e desenvolvimento económico são prevaientes (McClelland, 1965; Morris e Schindehutte, 2005; Morris, Schindehutte e Lesser, 2002). Os valores, tipicamente, ocidentais como individualismo, baixa aversão à incerteza, competitividade e benefício material são aplicados ou explicitamente integrados na discussão do empreendedorismo independentemente da sociedade em que ocorrem (Cauthorn, 1989; Hebert e Link, 1998; Schumpeter, 1950). Similarmente, autores como Hofstede e Bond (1988) argumentam que a dimensão do dinamismo confuciano tem sido também associada com a actividade empreendedora. Em contraste, Takyi-Asiedu (1993) salienta que a distância hierárquica e o colectivismo podem enfermar

a actividade empreendedora. Para Mueller e Thomas (2000), nas culturas colectivistas a iniciativa individual não é valorizada e a diferença de opinião ou comportamento é (quase sempre) punida. Kilby e Fan (1995) e Morris e Schindehutte (2005) consideram os valores confucianos tanto como directrizes para a moral e normas sociais como também para a cultura de cultivo pessoal do que desempenhar um papel na promoção de actividades lucrativas ou empresariais e, portanto, não é particularmente aprazível ao empreendedorismo.

Para Mitchell, Smith, Seawright e Morse (2000), a emergência da perspectiva cognitiva explica o porquê de os empreendedores em diferentes culturas não pensarem de modo diferente em vários aspectos relevantes, resultando, por isso, numa cultura de empresarialização global. A percepção e a exploração de oportunidades de negócio varia sistematicamente pelo envolvimento do próprio indivíduo em actividades empreendedoras do que pela cultura *per se* (McGrath, MacMillan e Scheinberg, 1992). Por exemplo, o estudo realizado por Holt (1997) não revelou diferenças significativas entre empreendedores chineses e norte-americanos quanto ao individualismo e aceitação da incerteza. Para este autor, os empreendedores tanto integram no seu *background* cultural valores próprios como também adquirem valores que são próprios de empreendedores de outras culturas.

Está-se assim perante uma certa universalidade de características empreendedoras. O sistema de valores confucianos conduz certamente a contradições do ponto de vista ocidental. Porém, existe evidência empírica de que empreendedores orientais (por exemplo, chineses) são mais propensos a ter valores mais flexíveis relativamente ao trabalho e exibem ainda assim elevada orientação empreendedora (Holt, 1997; McGrath, MacMillan e Scheinberg, 1992; Morris e Schindehutte, 2005), prevalecendo a cultura colectivista do que individualista (McGrath, MacMillan e Scheinberg, 1992; Zhao e Aram, 1995). Bandura (2002) advoga que a *performance* pessoal não radica na reverência pelo individualismo, mas porque a elevada necessidade de realização pessoal é vital para o sucesso, ainda que seja alcançado individualmente ou pelos elementos do grupo que imprimem o melhor de si para o bem da colectividade.

Por exemplo, o estudo realizado nos Estados Unidos e China sobre a produtividade e *performance* dos gestores com diferentes orientações (individualista e colectivista) revelou, por um lado, que os gestores norte-americanos orientados pela cultura individualista atingiram uma elevada *performance* num sistema cultural essencialmente individualista. Por outro lado, gestores de culturas colectivistas, chineses, exibiram similarmente um elevado desempenho e produtividade numa cultura particularmente colectivista (Earley, 1994).

Neste contexto, Bandura (2002) advoga que indivíduos colectivistas podem coexistir em culturas individualistas e vice-versa. As culturas são *per se* diversas e constituem sistemas socialmente dinâmicos e não estáticos e monolíticos, dado a heterogeneidade substancial entre indivíduos de ambas as culturas, individualista e colectivista, variando de orientação em função dos grupos de referência, por exemplo familiar, amigos, colegas de escola, ou país (Freeman e Bordia, 2001).

Na cultura africana, por exemplo, os indivíduos são menos importantes do que são nas sociedades ocidentais (Triandis, 1995, 1996, 2001). A sociedade é composta por tribos, clãs, famílias, nação e não indivíduos. A cultura africana demonstra elevado grau de dinamismo confuciano, dando mais ênfase aos valores como: (i) persistência ou perseverança; (ii) ordenação das relações mediante o *status* social, (iii) frugalidade, solidez e estabilidade pessoais; (iv) ter o sentimento de medo ou vergonha; (v) respeito pela tradição; (vi) ofertas e gentilezas e (vii) reciprocidade de valores (Hofstede e Bond, 1988; Triandis, 1995, 1996).

Zhao e Aram (1995) salientam que nas culturas colectivistas o empreendedorismo é enaltecido não só pela cooperação entre membros familiares mas também com os outros grupos no sentido de facilitar a aquisição de recursos complementares necessários à prossecução da actividade empreendedora. O dinamismo confuciano é próprio de culturas asiática e africanas (Krauss, 2003; Mueller e Thomas, 2000; Zhao, 2005).

Sendo o empreendedorismo uma actividade orientada por valores, no âmbito desta investigação, entende-se a cultura como a colectividade subjectiva, onde valores, normas, hábitos e crenças são partilhados.

Assim, com base nas várias interpretações aduzidas, importa aqui apurar o impacto da cultura na OE no contexto Angolano.

### 2.5.3 Meio envolvente

Na investigação em empreendedorismo, autores como Covin e Slevin (1991), Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996) consideram o meio envolvente como um determinante chave da actividade empreendedora.

O conceito de meio envolvente tende a incluir forças e factores que estão para além dos limites do empreendedor e que afectam e são afectados pelas acções do empreendedor bem como os factores mais gerais, tais como os factores económico, sociocultural, político-legal e tecnológicos que propiciam contextos mais variados para as operações do empreendedor.

A literatura revela, ainda, que várias teorias têm sido propostas com vista a demonstrar a inseparabilidade do meio envolvente da actividade empreendedora. Por exemplo, Bruno e Tyebjee (1982), baseando no modelo da substituição de recursos proposto por Pfeffer e Salancik (1978), analisaram os diferentes factores que podem estimular ou impedir a actividade empreendedora. Bygrave (1989), a partir desse mesmo modelo, procurou explicar o papel do capital de risco no processo empresarial e autores como Kent (1984) e Kilby (1971) procuraram indagar o impacte fiscal e regulamentar do meio envolvente na actividade empreendedora, denotando que os factores político-legais podem ter um impacte relevante na frequência e *performance* das novas empresas. Cuervo (2005) é da mesma opinião ao aduzir que o sistema fiscal pode tornar-se num sistema de incentivo para a exploração de oportunidades de negócio.

Em regra, o contexto social e as políticas governamentais influenciam fortemente os vários processos de empreendedorismo, tais como os processos de criação, identificação e exploração de oportunidades (Venkataraman, 1997). Por exemplo, Lee (2003) argumenta que se não se compreender as redes de relações, entre as grandes e pequenas empresas, vulgarmente denominadas de *Keiretzu*, não seria possível explicar com relativa clareza a actividade empreendedora no Japão. O exercício do poder governamental pode influenciar a criação de novas empresas (Cuervo, 2005; Eckhardt e Shane, 2003).

As condições prevalecentes numa determinada indústria podem também explicar as diferenças na exploração de oportunidades de negócio e a criação de novas empresas. As variáveis da estrutura da indústria afectam a actividade empreendedora e a *performance* das empresas que nela operam. A indústria determina assim (i) a estrutura competitiva, (ii) as barreiras à entrada, (iii) a tecnologia, (iv) o estágio do ciclo de vida, (v) a turbulência; (vi) a munificência e (vii) a incerteza do meio envolvente na prossecução da actividade empreendedora (Cuervo, 2005).

Então, como é que os empreendedores interpretam o seu meio envolvente? Obviamente, a percepção do meio envolvente é consideravelmente subjectiva e depende das expectativas e necessidades do empreendedor e da adequação entre o indivíduo e o meio en-

volvente (Zhao, 2005), sendo que o empreendedor acredita que o meio envolvente influencia a actividade empreendedora e a *performance*.

A literatura em empreendedorismo distingue quatro características para descrever o meio envolvente: (i) dinamismo; (ii) munificência; (iii) hostilidade e (iv) heterogeneidade.

Em princípio, o dinamismo refere-se apenas ao grau de previsibilidade, instabilidade ou turbulência relacionada com as mudanças contínuas e rápidas do meio envolvente. Covin e Slevin (1991) e Zahra (1991) aduzem que os meios envolventes dinâmicos têm sido considerados como um factor que incentiva o espírito empreendedor, porque tende a criar novas oportunidades de negócio. Para Covin e Slevin (1991) os empreendedores procuram adequar-se as condições presentes no meio envolvente dinâmico, adoptando uma postura empreendedora. Porém, empreendedores conservadores tendem a manifestar características pouco empreendedoras na adequação com o meio envolvente (Lindelöf e Löfsten, 2006; Löfsten e Lindelöf, 2005).

Seguindo a perspectiva de Covin e Slevin (1991), os empreendedores encontram-se geralmente em ambientes dinâmicos e hostis porque preferem obter um crescimento e *performance* elevado e explorar novas oportunidades com elevado risco mas também com elevada rendibilidade. Estes autores referem, ainda, que a introdução de novos produtos e serviços torna o meio envolvente cada vez mais dinâmico.

A munificência refere-se às condições que o meio envolvente proporciona para o desenvolvimento da actividade empreendedora, tais como recursos, oportunidades, incentivos governamentais (Zhao, 2005). O crescimento da indústria e o aumento da procura de novos produtos são também características da munificência (Antoncic e Hisrich, 2001), que incentivam a actividade empreendedora. Para Zahra (1993a), o declínio da indústria pode influenciar os empreendedores a inovarem cada vez mais os produtos e serviços. O crescimento dos mercados, por outro lado, pode proporcionar oportunidades conducentes à actividade empreendedora. Zhao (2005) argumenta que quanto mais dinâmico e menos munificente for o meio envolvente menor será a OE. Porém, a relação entre a OE e a *performance* pode ser negativa em meios envolventes benignos ou não hostis (Miller e Friesen, 1982).

Com efeito, vários estudos indicam que, a relação entre a OE e a *performance* das empresas é moderada pelas condições do meio envolvente (Covin e Slevin, 1991). Por exemplo, uma postura empreendedora em meios envolventes hostis pode ser particularmente be-

néfico para a *performance* das *start-ups*. Por outro lado, os meios envolventes hostis tendem também a criar ameaças à viabilidade e a *performance* das *start-ups*. Estes meios são, geralmente, caracterizados pela elevada competitividade e pelo estabelecimento de indústrias com relativa escassez de oportunidades de negócio do que em meios envolventes munificentes.

As características relativas ao meio envolvente (dinamismo e hostilidade) serão objecto de estudo na presente investigação. Covin e Slevin (1991) e Zahra (1991, 1993a) advogam que estas dimensões do meio envolvente podem afectar a OE e a *performance*.

Todavia, sendo a consequência última do empreendedorismo a criação de riqueza, ou seja, a *performance* das empresas/empreendedores, no ponto seguinte (2.6) pretende-se abordar sobre a *performance*.

## 2.6 *Performance*

O crescente interesse ao estudo do empreendedorismo não emerge apenas do facto de que a actividade empreendedora conduz à resultados macro-económicos positivos, mas também do facto de que o empreendedorismo pode conduzir a melhoria da *performance* das empresas.

De acordo Covin e Slevin (1991), a *performance* pode ser definida mediante um conjunto de critérios organizacionais que, em sentido restrito, se baseiam em indicadores contabilísticos. Este autores argumentam, ainda, que a *performance* é, geralmente, entendida como um constructo constituído primariamente de duas dimensões, o crescimento e a rendibilidade. O critério financeiro implícito nestas duas dimensões pode incluir, por exemplo, o crescimento das vendas e o retorno do capital investido.

O crescimento é, neste caso, utilizado como uma *proxy* para a *performance* das empresas (Wiklund e Shepherd, 2005), sendo entretanto mais acessível do que os indicadores contabilísticos e, comparativamente, superior aos indicadores da *performance* financeira das pequenas empresas. Estes autores consideram a *performance* como um constructo de natureza multidimensional, sendo, por isso, vantajoso integrar, em estudos empíricos, diferentes dimensões da *performance*, porque os resultados podem ser mais favoráveis numa determinada dimensão do que noutra dependendo dos processos e dos aspectos da *performance* em análise. Zahra (1991), por exemplo, argumenta que um empreendedor poderá optar por uma rendibilidade à curto prazo em detrimento do crescimento a longo prazo.



Ao investigar a relação entre a OE e a *performance* torna-se importante reconhecer, à partida, a natureza multidimensional do conceito de *performance*.

Neste contexto, Lumpkin e Dess (1996) advogam que a *performance* financeira e o crescimento são aspectos diferentes da *performance*, sendo que cada indicador proporciona informação esclarecedora única e importante. Considerados em conjunto, estes dois indicadores dão uma descrição mais completa da *performance* da empresa do que daria cada um deles se considerados individual e separadamente. Ou seja, as actividades ou processos empreendedores podem, às vezes, conduzir a resultados favoráveis numa dimensão da *performance* e resultados desfavoráveis noutra dimensão.

Os autores advertem, ainda, que ao analisar o constructo *performance* não se deve ter em conta apenas uma única dimensão pelo facto de poder pecar em termos descritivos e normativos da teoria em construção, mas sim incluir medidas de *performance* múltiplas. As medidas a incluir compreendem as da contabilidade tradicional como crescimento de vendas, quota de mercado e rendibilidade. Paralelamente às medidas indicadas, Lumpkin e Dess (1996) argumentam, ainda, que os indicadores da *performance* global devem também ser integrados nas metas da empresa, os objectivos e os níveis de aspiração do empreendedor bem como outros elementos que satisfazem os diferentes *stakeholders*.

Indicadores alternativos da *performance* devem ser considerados dependendo da dimensão (tamanho), do tipo de empresa e da respectiva propriedade. Por exemplo, as *start-ups* são, geralmente, criadas porque os empreendedores preferem trabalhar por conta própria do que obedecerem ordens de superiores hierárquicos na empresa. Esta perspectiva vai de encontro com a abordagem segundo a qual a *performance* pode ser entendida através de critérios basilares da análise financeira, como o rendimento mensal ou a mera sobrevivência.

Esta aceção permite intuir que os empreendedores podem querer manter a existência da empresa como um indicador de boa *performance*, pese embora não possa ter um elevado retorno dos activos da empresa. Aliás, o empreendedor pode deliberadamente decidir e pretender que a empresa não cresça para além de um determinado tamanho, mantendo assim o controlo do negócio.

Os factores como a satisfação, motivação e os objectivos não financeiros do empreendedor podem ser necessários para avaliar a *performance*.

A reputação, a imagem pública, o modo como são assumidos os compromissos e

alcançados os objectivos pessoais, ou ainda, a satisfação dos empregados, podem também ser factores importantes na análise da *performance* das novas empresas. Zahra (1993a,b) advoga que a alternância de medidas financeiras e não financeiras da *performance* é importante porque variam em momentos diferentes ao longo do ciclo de vida da empresa. Esta aceção pressupõe que os critérios da *performance* de uma empresa variam à medida que ela evolui de um estágio para outro estágio de desenvolvimento.

Deste modo, parece ser relevante, na presente dissertação incluir outras medidas para além daquelas que são comumente utilizadas para indagar ou aferir a relação entre a orientação empreendedora e a *performance*.

Terminada esta parte, parece ser relevante, no ponto seguinte, proceder uma breve reflexão sobre as considerações tecidas nos pontos percorridos e, para a *posteriori*, apresentar o quadro conceptual da investigação.

## 2.7 Conclusão

O empreendedorismo é muito mais que a mera criação de empresas. Porém, esta é, sem dúvida, uma das facetas importantes, mas não a imagem completa. As fontes de oportunidades, a identificação e exploração de oportunidades, e o conjunto de indivíduos que descobrem, avaliam e exploram as oportunidades de negócio constitui o campo de estudo do empreendedorismo. Ou seja, o empreendedorismo é um conceito integrado que coloca a ênfase nas capacidades do indivíduo. A conceptualização ou operacionalização do empreendedorismo continua a ser baseada, fundamentalmente, nos valores e atributos pessoais, isto é, mediante determinadas características “*inatas*” ou decorrentes da aprendizagem ao longo da vida, nomeadamente a propensão ao risco, o espírito inovador, a iniciativa, a persistência e entre outras. As motivações do indivíduo têm sido também incluídas neste rol de valores que influenciam o indivíduo a engajar-se em actividades empreendedoras. Para além disso, a literatura identifica outros factores que podem influenciar o comportamento empreendedor. Estes factores incluem, por exemplo, o meio envolvente, a cultura, a disponibilidade de recursos e as facilidades regulamentares ou legais das respectivas sociedades.

Finalmente, convém reter, também, que o comportamento empreendedor pode ser desenvolvido dentro e fora de uma organização com (ou sem) fins lucrativos, em actividades empresariais ou não empresariais com o propósito de criar novas ideias. No entanto, a maior

parte dos estudos em empreendedorismo tem vindo a centrar a atenção no comportamento empreendedor ao nível da empresa. A ênfase deixa de ser as capacidades inovadoras do indivíduo, geralmente, o empreendedor enquanto actor que tem merecido atenção, mas, sim, as competências da empresa. Ou seja, o comportamento empreendedor é analisado do ponto de vista das actividades desenvolvidas ao nível organizacional, ignorando que todo o mérito é devido ao indivíduo.



## QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO

*The study of new venture creation began with some reasonable assumptions about the psychological characteristics of entrepreneurs. Through the years, more and more of these personological characteristics have been discarded, debunked, or at the very least, found to have been measured ineffectively. The result has been a tendency to concentrate on almost anything except the individual. Economic circumstances are important; marketing is important; finance is important; even public agency assistance is important. But none of these will, alone, create a new venture. For that we need a person, in whose mind all of the possibilities come together, who believe that innovation is possible, and who has the motivation to persist until the job is done. Person, process, and choice: for these we need a truly psychological perspective on entrepreneurship (Shaver e Scott, 1991, p. 25).*

### 3.1 Introdução

O presente capítulo pretende apresentar o quadro conceptual referente ao estudo do empreendedorismo, caracterizando e especificando as dimensões teóricas incluídas no modelo, de tal forma que seja possível operacionalizar e testá-las empiricamente.

Todavia, no ponto (3.2) descreve-se todo um conjunto de questões relacionadas com o modelo de investigação proposto, apresentando as respectivas hipóteses de investigação. No ponto (3.3), descreve-se o desenho da investigação, procede-se tanto a operacionalização das variáveis como também apresenta-se as escalas utilizadas para aferir os conceitos incluídos no modelo de investigação. Ainda assim, discute-se as questões relativas à população/amostra, aborda-se os métodos de colheita de dados e, finalmente, os métodos de análise dos dados. Finalmente, no último ponto (3.4) faz-se uma breve conclusão.

### 3.2 Modelo de investigação proposto

Tal como foi referido no capítulo (2), a literatura em empreendedorismo, em termos de determinantes da actividade empreendedora, menciona, frequentemente, factores como estilos de liderança, necessidade de realização, entre outros factores sociais e motivacionais.

Estes factores são talvez os corolários essenciais que ajudam a OE a explicar a *performance* e sucesso dos empreendedores. Os factores do meio envolvente, tais como o dinamismo e a hostilidade, e a cultura podem também influenciar a OE e, conseqüentemente, a sua relação com a *performance*.

Vários modelos têm sido utilizados para explicar o fenómeno empreendedorismo. Covin e Slevin (1991) discutem no seu modelo de empreendedorismo a relação entre a estratégia, estrutura e o meio envolvente com a OE (inovação, *risk taking* e proactividade).

Utilizando estas três dimensões da OE, vários autores têm demonstrado a importância de observar a relação entre OE e a *performance* através de abordagens contingenciais (Covin e Slevin, 1989a,b). Por exemplo, Naman e Slevin (1993) ao testarem o modelo constituído pelas componentes meio envolvente, estrutura, e OE encontraram uma correlação positiva entre a *performance* das empresas em meios envolvente turbulentos onde o comportamento empreendedor consistia de elevado nível de inovação, *risk taking*, e proactividade.

Outros estudos que testaram a relação entre as variáveis contingenciais de cada sub-constructo da orientação empreendedora, observaram também a existência de uma associação estatisticamente significativa com a *performance* (Miller, 1983).

As teorias contingenciais têm sido fundamentais para o desenvolvimento das ciências organizacionais pelo reconhecimento da importância do ajustamento entre constructos chave (Venkatraman, 1989b).

A teoria da contingência sugere a necessidade de haver uma congruência ou ajustamento entre as variáveis chave, nomeadamente o meio envolvente, a cultura, a estrutura e a estratégia, para obter uma óptima *performance* (Miller, 1983).

Deste modo, importa questionar quais os factores que podem influenciar a actividade empreendedora e que tipo de relações estabelecem com a orientação empreendedora?

Dada a importância que o empreendedorismo tem merecido ao longo dos anos, neste estudo pretende-se indagar sobre **OS DETERMINANTES DO EMPREENDEDORISMO EM ANGOLA**. Para prosseguir com este objectivo geral e melhor compreender como a orientação empreendedora influencia a *performance* delineou-se os seguintes objectivos mais específicos:

- 1) Identificar os factores que influenciam o empreendedorismo em Angola;
- 2) Verificar o impacto dos factores identificados na orientação empreendedora;
- 3) Analisar a orientação empreendedora ao nível do indivíduo;
- 4) Propor e testar um modelo de investigação que represente a relação tanto entre os factores identificados e a orientação empreendedora e como entre a orientação empreendedora e a *performance*.

O modelo proposto na presente investigação integra diferentes abordagens, o que em certa medida o diferencia de outros modelos utilizados em estudos de empreendedorismo<sup>1</sup>.

Primeiro, o modelo proposto fundamenta-se numa abordagem contingencial, no sentido de obter *insights* de factores económicos, sociais, políticos, demográficos e culturais que

---

<sup>1</sup>Cf. (Ferreira, 2003; Krauss, 2003; Rodrigues, 2004).

permitem identificar de modo mais realista os contextos em que a actividade empreendedora se desenvolve e, simultaneamente, permite analisar o impacto dessas variáveis na orientação empreendedora;

Segundo, o constructo orientação empreendedora (inovação, *risk taking*, proactividade, agressividade competitiva e *internal locus of control*) é abordado ao nível do indivíduo, harmonizando-se com a perspectiva de Schumpeter de que é o indivíduo quem organiza (e mobiliza) os factores económicos e sociais para criar uma empresa e, simultaneamente, identificar e explorar oportunidades de negócio actuais e futuras;

Terceiro, o modelo proposto integra variáveis contingenciais as quais medeiam a relação entre a OE e a *performance*;

Quarto, o modelo proporciona *insights* adicionais para a compreensão da relação entre a OE e a *performance* na medida em que os efeitos mediadores e independentes são identificados;

Quinto, o modelo proposto pode, efectivamente, ser um contributo relevante no estudo do empreendedorismo, particularmente no contexto de Angola visto integrar um conjunto de variáveis utilizadas no estudo do empreendedorismo, as quais talvez não tenham sido abordadas em estudos realizados em África.

O modelo é, por conseguinte, a simplificação de uma realidade complexa e multidisciplinar que permite incluir ou não determinados factores. A formulação de um modelo deve ter em conta dois aspectos fundamentais:

Primeiro, o nível a que os dados são recolhidos. Os modelos que parecem muito diferentes e que se baseiam em diferentes conceitos não são necessariamente contraditórios, mas, sim, procuram descrever as relações presentes no modelo as quais são justificadas teoricamente, e que todas as variáveis e relações estão presentes no modelo de modo a evitar o erro de especificação (Barrio García e Luque Martínez, 2000);

Segundo, os factores e as relações exógenas ou endógenas a incluir ou excluir do modelo. Neste caso, o modelo pode ser não recursivo, quando as relações são recíprocas, ou seja, quando existem efeitos causais em ambas direcções, ou, então, recursivo, quando os efeitos estão apenas numa direcção (Barrio García e Luque Martínez, 2000), havendo por isso necessidade ou não de ajustar o modelo.



Deste modo, Barrio García e Luque Martínez (2000) salientam que, o modelo que é concebido teoricamente deve ser representado graficamente, sob a forma de um diagrama de caminhos, onde são representadas todas as relações entre variáveis. A figura (3.1) ilustra o modelo de investigação proposto.

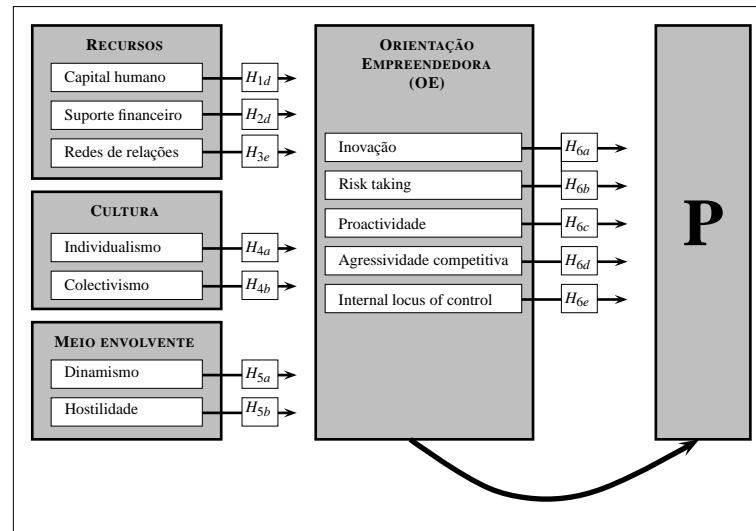


Figura 3.1: Modelo de investigação

Fonte: Análise do autor

Descrito o paradigma, julga-se ser importante, no ponto seguinte (3.2.1), abordar sobre as hipóteses de investigação formuladas.

### 3.2.1 Hipóteses de investigação

Baseando-se na revisão da literatura, o modelo de investigação proposto será descrito em várias hipóteses de investigação, a partir das dimensões: (i) recursos e competências do empreendedor; (ii) cultura; (iii) meio envolvente; (iv) OE e (v) *performance*.

Estas dimensões serão examinadas no modelo de investigação com vista a avaliar o seu impacto na OE e, posteriormente, analisar o impacto da OE sobre a *performance*.

### 3.2.1.1 Recursos e competências

Os recursos são *inputs* básicos no processo de produção enquanto que as competências se referem às capacidades de um conjunto coordenado de recursos para desempenhar determinadas tarefas ou actividades. Estas capacidades são as que incrementam valor e criam vantagens competitivas (Barney, 1991, 1995, 2001; Grant, 1991, 2005).

As competências do empreendedor são um tipo de recursos que realçam a competitividade e que tem sido relacionadas com a actividade empreendedora. Estas competências específicas ou relacionadas proporcionam também ao empreendedor ferramentas necessárias para organizar e mobilizar outros recursos necessários à promoção de novas actividades empreendedoras.

Deste modo, parece ser contraproducente separar os recursos das competências do empreendedor na investigação sobre os factores que influenciam a actividade empreendedora, visto que os recursos e competências do empreendedor são socialmente complexos, difícil de imitar, raros, únicos e valiosos (Barney, 1991, 1995, 2001; Barney e Hesterly, 2006).

Entretanto, como o focus da presente investigação é centrada ao nível do indivíduo pretende-se abordar os recursos e competências referentes ao empreendedor. Os recursos e competências serão categorizados mediante os sub-constructos capital humano, suporte financeiro e redes de relações ou *networks* do empreendedor, que por sua vez serão igualmente categorizadas com determinados indicadores que serão apresentados em cada sub-constructo.

### Capital humano

Na teoria do capital humano, autores como Becker (1964, 1975), Mincer (1974), Evans e Leighton (1989), Bates (1995), advogam que, o conhecimento<sup>1</sup> proporciona aos indivíduos maior capacidade cognitiva conducente a uma actividade mais produtiva e eficiente. Para Davidsson e Honig (2003), indivíduos com elevada qualidade de capital humano tendem a perceber melhor as oportunidades e quando engajados em actividades empreendedoras

---

<sup>1</sup>O conhecimento pode ser definido como tácito ou explícito. O conhecimento tácito refere-se ao *know-how*, as componentes de actividades frequentemente não codificadas. Enquanto que o conhecimento explícito compreende informação normalmente relativa à procedimentos, processos, documentos escritos (formais).

têm também uma competência superior em explorar satisfatoriamente as oportunidades de negócio.

A experiência anterior desempenha um papel importante na *performance* intelectual, na medida em que integra e acumula o novo conhecimento, e permite a integração e adaptação do indivíduo às novas situações com vista a solucionar problemas complexos e tomar decisões empresariais pela utilização, quer, do conhecimento tácito e, quer, do implícito.

Para Davidsson e Honig (2003), o indivíduo (empreendedor) pode aumentar o seu conhecimento como resultado da educação formal, nomeadamente a educação universitária, informal, por exemplo, a experiência laboral, e a educação não formal, tal como a educação de adultos. A educação formal é um dos componentes do capital humano que pode auxiliar à acumulação do conhecimento explícito que proporciona valiosos *skills* para o empreendedor. A evidência empírica demonstra vários resultados relativos a associação entre a educação, o empreendedorismo e a *performance*, onde a educação produz frequentemente efeitos não lineares quando se procura suportar a hipótese de o indivíduo se tornar empreendedor, ou obter sucesso (Bates, 1995; Davidsson e Honig, 2003; Evans e Leighton, 1989; Gimeno, Folta, Cooper e Woo, 1997).

A relação entre o nível educacional do empreendedor, o empreendedorismo e a *performance* tem sido amplamente estudado (Bird, 1989; Cooper, Gimeno-Gascon e Woo, 1994; Haber e Reichel, 2006). Para Minniti, Bygrave e Autio (2005), o *background* educacional do indivíduo influencia tanto a chance no mercado laboral como o potencial de o indivíduo iniciar um negócio, sendo que indivíduos com elevado nível educacional têm mais alternativas. Bird (1989) concluiu que o impacto da educação na actividade empreendedora tem produzido resultados inconsistentes. Cooper e Gimeno-Gascon (1992) obtiveram no seu estudo associações estatisticamente significativas entre a educação e a *performance*. Esta associação (educação e actividade empreendedora) é complexa e varia entre os diferentes países (Minniti, Bygrave e Autio, 2005).

Davidsson e Honig (2003) aduzem que, o capital humano não é apenas o resultado da educação formal, mas inclui a experiência e a aprendizagem prática obtida no local de trabalho, bem como a educação não formal, nomeadamente cursos de formação específica que não são parte da estrutura formal e tradicional da educação. Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997) consideram também a motivação intrínseca como parte integrante do capital humano do empreendedor. Para Becker (1964, 1975), a experiência laboral e a experiência específica

vocacionalmente orientada são teoricamente preditores de capital humano. Becker (1964, 1975) salienta ainda que, a educação e a experiência podem estar relacionados especificamente com o sector em que o indivíduo pretende iniciar a actividade empreendedora. Nesse sentido, tanto a duração como o nível e o tipo de educação, incluindo os cursos e as línguas, são consideradas parte do capital humano ao dispor do empreendedor.

Porém, apesar de os resultados empíricos serem muito contraditórios, a experiência anterior, a experiência de gestão (Lerner e Haber, 2001), as competências de gestão e a experiência empresarial anterior estão significativamente associados ao empreendedorismo e a *performance*, particularmente quando integram factores como a indústria em que operam e o género (Bates, 1995; Davidsson e Honig, 2003; Gimeno, Folta, Cooper e Woo, 1997). Similarmemente, Haber e Reichel (2006) concluíram que os *skills* do empreendedor em termos de gestão é um factor conducente tanto à actividade empreendedora como para a *performance* e crescimento da empresa<sup>1</sup>.

Com base nas várias acepções aduzidas, assume-se na presente investigação que as habilitações literárias, a experiência laboral, a experiência como gestor e a experiência na indústria em que o empreendedor opera influencia positivamente a OE dos empreendedores.

*H<sub>1a</sub>: As habilitações literárias e a formação contínua influenciam positivamente a orientação empreendedora.*

*H<sub>1b</sub>: A experiência anterior (experiência empresarial na família, experiência como empreendedor, experiência como gestor, experiência na indústria, experiência no negócio e anos de trabalho) influencia positivamente a orientação empreendedora.*

Ferreira (2003) e Madsen, Neergaard e Ulhøi (2003) consideram a idade, a nacionalidade e o sexo como recursos do empreendedor, os quais influenciam a actividade empreendedora.

---

<sup>1</sup>Do ponto de vista da *resource-based view*, as competências de gestão inclui (i) as capacidades de o empreendedor (ou dos gestores estratégicos da organização) em articular a visão estratégica, disseminá-la na empresa e fazer o *empowerment* dos vários membros da organização com vista a prossecução plena desta visão e (ii) a capacidade de o empreendedor estabelecer relações benéficas para a empresa (Lado e Wilson, 1994). Para estes autores, as competências de gestão podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável porque determinam a aquisição, desenvolvimento, e alocação dos recursos da organização, convertendo-os em produtos e serviços com valor superior.

Está-se assim perante aquilo que se pode distinguir entre *skills* e o indivíduo. Porém, os *skills* requerem experiência e actualizações permanentes. Estes factores formam a base sobre a qual o capital humano se desenvolve.

Madsen, Neergaard e Uihøi (2003) afirmam que, a idade, o sexo e a nacionalidade podem ter um efeito positivo no empreendedorismo, desde que o indivíduo (jovem) com educação formal, mas com pouca experiência profissional, possa contar mais do que nunca com o seu *background* educacional poderá lidar satisfatoriamente com situações empresariais.

Para Lévesque e Minniti (2006), a idade é um factor crucial no processo da tomada de decisão. O efeito da idade na decisão empreendedora é análogo aos outros factores inerentes ao indivíduo, isto é, a idade influencia a decisão de determinado indivíduo relativamente ao empreendedorismo, até porque está relacionado com a percepção da auto-eficácia e não depende de incentivos socioeconómicos, altera ao longo do tempo, alterando consequentemente a maneira pela qual indivíduos de diferentes idades pensam sobre si mesmo e o papel que desempenha na sociedade. Ou seja, a motivação do empreendedor pode diminuir com a idade.

A idade e o sexo são factores que influenciam a educação e a experiência do indivíduo (Madsen, Neergaard e Uihøi, 2003). A prevalência de empreendedores é tipicamente entre os 18 a 44 anos de idade (McDade e Spring, 2005; Minniti, Bygrave e Autio, 2005) .

Quanto a nacionalidade do empreendedor, os resultados têm sido muito variados. Storey (1994) salienta que, a nacionalidade tem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora e a *performance*. Cooper, Gimeno-Gascon e Woo (1994) afirmam que a nacionalidade não exerce qualquer influência tanto na OE como na *performance*.

Deste modo, assume-se que a idade, o sexo e a nacionalidade do empreendedor exercem um impacte positivo na actividade empreendedora.

*H<sub>1c</sub>: A orientação empreendedora é influenciada positivamente pela idade, sexo, e a nacionalidade.*

A abordagem baseada nos recursos tem vindo a explicar cada vez mais as variações da *performance* das empresas de tal modo que na investigação em empreendedorismo o factor humano tem também merecido uma grande atenção.

O capital humano (educação, experiência laboral tanto de gestão como do sector em que opera, a idade e o sexo), em particular do empreendedor, tem sido associados como o recurso essencial para a *performance* das *start-ups* (Cooper e Gimeno-Gascon, 1992; Davidsson e Honig, 2003).

A componente chave do capital humano consiste no processo de aculturação do indivíduo no ajustamento da educação e a experiência adquirida (Madsen, Neergaard e Ulhøi, 2003).

Na verdade, a educação e a experiência podem influenciar a emergência da actividade empreendedora, a produtividade e o sucesso relativo das empresas e dos empreendedores em si. Davidsson e Honig (2003) referem que, existe evidência empírica que suporta a existência de uma associação positiva entre o capital humano e a actividade empreendedora, apesar de os resultados serem pouco consistentes. Estes autores referem, ainda, que a relação entre o capital humano e a actividade empreendedora pode ser enviesada por vários factores. Por exemplo, para Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997), a associação entre a persistência e o nível de educação do empreendedor não é linear, com o capital humano a aumentar a *performance*, mas não a persistência.

Diferentes tipos de capital humano podem ser mais importantes nos diferentes estádios do processo empreendedor. Neste âmbito, estudos realizados em sectores de serviços “hotalaria e turismo” (Lundberg, Krishnamoorthy e Stavenga, 1995; Olsen, West e Tse, 1992) revelam que, *skills* de comunicação e coordenação apropriados, *skills* de *performance* comportamental e troca de informação são capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Recentemente, Haber e Reichel (2006, 2007) concluíram que o capital humano está positivamente correlacionado com a actividade empreendedora e a *performance*. Os autores verificaram ainda que, os *skills* de gestão estão fortemente correlacionados com a *performance*, enquanto que o nível educacional do empreendedor não demonstrou uma associação estatisticamente significativa com a OE e a *performance*.

Baseando-se na literatura, espera-se que na presente investigação o capital humano (habilitações literárias, experiência empresarial na família, experiência no negócio, experiência de gestão, experiência na indústria, idade, sexo, e nacionalidade) exerça uma influência positiva na orientação empreendedora.

$H_{1d}$ : o capital humano (habilitações literárias, experiência empresarial na família, experiência no negócio, experiência de gestão, experiência na indústria, idade, sexo e nacionalidade) exerce uma influência positiva na orientação empreendedora.

A figura (3.2) ilustra as relações prováveis entre o capital humano e a orientação empreendedora.

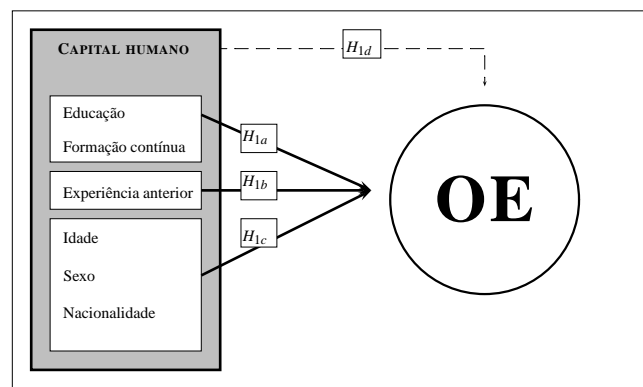


Figura 3.2: Modelo parcial: Capital humano e a OE

Fonte: Análise do autor

De seguida, vai se abordar as questões relativas ao capital financeiro, procurando assim indagar acerca do impacto que exerce sobre a OE.

### **Suporte financeiro**

A prossecução de estratégias empreendedoras requer que o empreendedor tenha recursos (Wiklund e Shepherd, 2005). O capital financeiro é um importante recurso para iniciar a actividade empreendedora, não sendo de todo importante apenas a sua posse mas, sim, o seu acesso (Stevenson e Jarillo, 1990). Para Verheul, Van Stel e Thurik (2006), a disponibilidade de capital é importante para o empreendedorismo porque constitui um dos factores basilares para os indivíduos engajarem-se em actividades empreendedoras.

O acesso aos recursos financeiros permite aos empreendedores implementarem novas estratégias e projectos inovadores que não podem ser prosseguidos em ambientes de

elevadas restrições (Wiklund e Shepherd, 2005). Para Zahra (1991), o capital financeiro promove a cultura de experimentação, previne o empreendedor de incertezas dos resultados das novas actividades empreendedoras, facilita a implementação de novas estratégias e práticas, incluindo a promoção do próprio espírito inovador, isto é, o capital financeiro estimula a inovação.

A aquisição de financiamento tem sido referido como um problema para os empreendedores (Beyene, 2002; Verheul, Van Stel e Thurik, 2006; Wiklund e Shepherd, 2005). Verheul, Van Stel e Thurik (2006) e Beyene (2002) advogam que indivíduos que se engajam em novas actividades empreendedoras geralmente financiam as suas empresas com poucos recursos, uma vez que o crédito ou financiamento externo tem sido muito restrito, ou seja, é de difícil aquisição. Para Kiggundu (2002), o acesso ao capital financeiro *per se* constitui o principal obstáculo para o crescimento e sucesso da actividade empreendedora em África.

A facilidade de acesso ao capital financeiro pode mitigar a chance de os projectos com elevado risco terem sucesso (Wiklund e Shepherd, 2005). Para Gnyawali e Fogel (1994), a disponibilidade de recursos financeiros é apontada como um dos principais indicadores da frequência de novas empresas.

O acesso as fontes de financiamento tem sido muito limitado para os pequenos empreendedores (Haber e Reichel, 2006, 2007). Por exemplo, o estudo realizado pela *Economic Commission of Africa* (ECA), em treze países africanos (África do Sul, Camarões, Côte d'Ivoire, Etiópia, Gabão, Ilhas Maurícias, Marrocos, Namíbia, Nigéria, Quénia, Senegal, Tunísia, e Uganda) identificou algumas restrições na obtenção de financiamento (ECA, 2001a,b). Estas restrições incluem:

#### ⌘ **Taxas de juro elevadas**

Segundo a ECA (2001a,b), as *start-ups* são consideradas de elevado risco, estando por isso sujeitas a taxas de juro mais elevadas do que as grandes empresas e impedidas de obter um financiamento a longo prazo. No Gabão e Camarões, por exemplo, as taxas de juros rondam a casa dos 25%. No Uganda, as taxas de juros variam entre os 22 e 27% e entre 30 e 40% na África do Sul (ECA, 2001a,b). Verheul, Van Stel e Thurik (2006) e Beyene (2002) são da mesma opinião de que as instituições financeiras tendem a ser relutantes em conceder créditos às *start-ups* devido ao risco elevado envolvido, a falta de registo, a pouca informação disponível acerca da rendibilidade, o



elevado custo de transacção e a incapacidade de as *start-ups* poderem solver as contrapartidas exigidas são apontados como factores da relutância por parte das instituições financeiras na concessão de créditos.

⌘ **Inadequação das instituições financeiras no apoio às *start-ups***

No Senegal, o estudo da ECA (2001a,b) concluiu que o sector privado continua com dificuldades devido à fraca gestão e falta de pessoal qualificado das instituições financeiras. Camarões e Gabão apresentam os mesmos problemas. A pouca experiência e capacidade necessária por parte das instituições financeiras em compreender e responder às necessidades especiais dos pequenos empreendedores é também um factor determinante na concessão do crédito.

⌘ **Abuso das fontes governamentais de financiamento**

Para a ECA (2001a,b), os fundos disponibilizados pelos governos são muitas vezes mal distribuídos. Por exemplo, na Nigéria, o estudo da ECA (2001a,b) concluiu que o apoio financeiro do Governo era concedido por filiação partidária, isto é, os fundos de investimento eram concedidos em virtude do partido político que o empreendedor apoia.

⌘ **Falta de informação sobre as fontes de financiamento**

A falta de instituições de guarda-chuva (*umbrella institutions*) que fornecem informação sobre os serviços financeiros tem sido consideradas como um factor preponderante na concessão de créditos, uma vez que o empreendedor desconhece a existência dos serviços. Segundo a ECA (2001a,b), o facto de as instituições financeiras existentes, nos países incluídos no estudo, publicitarem os serviços separadamente pode limitar o conhecimento de potenciais empreendedores relativamente aos serviços existentes. No Quénia, por exemplo, a fraca existência de centros de informação e de canais apropriados constitui o principal *handicap* para o acesso de informação relevante para o desenvolvimento das pequenas empresas.

⌘ **Concentração das instituições financeiras nas zonas urbanas**

Para ECA (2001a,b), as deficientes vias de acesso, em África, entre os grandes centros urbanos e as zonas rurais desencorajam os bancos a proporcionarem serviços fora das cidades. Gnyawali e Fogel (1994) são peremptórios ao aduzirem que os bancos comerciais tendem a exhibir grande interesse em conceder empréstimos à empreendedores cujo estabelecimentos estão concentrados em zonas urbanas, porque as empresas

são facilmente supervisionadas e monitoradas, e tenham demonstrado algum potencial de sucesso.

Esta aceção sugere que as instituições financeiras tendem a conceder créditos à empreendedores com empresas já estabelecidas. Porém, a criação de uma nova empresa representa custos elevados para o indivíduo (Marlow e Patton, 2005). Por exemplo, no caso de um investimento financeiro, o Banco Barclays estimou na década de 90 que, o custo médio para criação de uma nova empresa no Reino Unido era de 17680 libras, o que representava um aumento em termos reais na casa do 27% desde 1990 (Barclays, 1999, 2000).

Neste contexto, como é que os empreendedores nos países em desenvolvimento e nos mercados de economias emergentes financiam os seus projectos, onde os bancos comerciais e as fontes alternativas de financiamento são quase inexistentes?

Então, isto leva a pensar de que o empreendedor não pode iniciar um negócio (ou criar uma empresa) sem apoio financeiro, acesso às instituições financeiras e nem pode garantir o apoio das empresas se tiverem pouca experiência empresarial.

O estudo realizado pelo Banco Barclays distinguiu duas fontes de preferência para os empreendedores financiarem o projecto de auto-emprego: (i) auto-financiamento, que inclui a contribuição da família e amigos e (ii) o crédito bancário (Barclays, 1999, 2000). Este estudo concluiu, ainda, que a maioria dos empreendedores criaram as suas empresas com recursos próprios e apenas 17% dos empreendedores recorreram ao empréstimo bancário, representando a mais importante fonte de financiamento externo. Cosh e Hughes (2000) concluíram, também, que o recurso ao financiamento externo é preterido pelos empreendedores em detrimento do auto-financiamento e apoio familiar devido às contrapartidas exigidas na obtenção do crédito bancário. Kiggundu (2002) é da mesma opinião ao aduzir que os empreendedores africanos tendem a depender fortemente dos fundos próprios ou os da família para iniciar uma actividade empreendedora, prevalecendo assim o desafio para aceder ao financiamento externo. Kallon (1990) concluiu que, 65.6% dos empreendedores africanos dependem da poupança como única fonte de capital para iniciar o negócio.

A família é, neste caso, considerada como uma rede de apoio para o empreendedorismo de duas maneiras: (i) os membros familiares constituem a mão de obra não remunerável que diminui os custos operacionais e (ii) pela conjugação de recursos para *start-up*, os membros familiares promovem o *take-off* das empresas (Raijman, 2001).

Esta afirmação sugere que ter familiares próximos nos negócios pode proporcionar ao empreendedor acesso a informação e apoio financeiro e não financeiro. Os recursos étnicos (família e amigos) constituem um importante recurso para a fase inicial da empresa, apesar de se tornar menos importante e insuficiente nas fases mais avançadas do crescimento da empresa. A família desempenha um papel importante no processo de criação da empresa (Raijman, 2001).

Neste contexto, poder-se-á assumir na presente investigação que, o auto-financiamento (poupanças, apoio da família e amigos) influencia positivamente a orientação empreendedora.

*H<sub>2a</sub>: O auto-financiamento (poupanças, apoio da família e amigos) exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.*

O auto-financiamento não é a única fonte de financiamento das *start-ups* (Marlow e Patton, 2005). Estes autores salientam que o tradicional crédito bancário continua a ser a mais importante fonte externa de financiamento das *start-ups*.

Evidências empíricas de estudos anteriores têm revelado resultados contraditórios quanto a associação do crédito bancário e actividade empreendedora (Astebro e Bernhardt, 2003). Estes autores concluíram que, o crédito bancário tem um efeito negativo sobre a actividade empreendedora, verificando-se com maior incidência nas *start-ups* porque as contrapartidas são elevadas, nomeadamente garantias reais e pessoais. Contrariamente, os autores concluíram ainda que existe uma correlação positiva entre o apoio financeiro da família e amigos e a actividade empreendedora.

Similarmente, Kallon (1990) concluiu, também, que o crédito bancário não contribui para o sucesso empresarial. A relação entre o crédito bancário e a actividade empreendedora é negativa.

Deste modo, assume-se que o crédito bancário exerce um efeito negativo sobre a OE dos empreendedores.

*H<sub>2b</sub>: O crédito bancário influencia negativamente a orientação empreendedora.*

Verheul, Van Stel e Thurik (2006) e Beyene (2002) salientam que os empreendedores recorrem por vezes aos fundos de apoio proporcionados pelos governos e ONG's e o financiamento via capital de risco e financiamento informal.

Haber e Reichel (2006) argumentam que os fundos de apoio do Governo e ONG's revelam resultados contraditórios para a *performance* da pequenas empresas. O estudo de Udell (1990), efectuado a uma amostra de 204 incubadoras nos Estados Unidos, revelou que os benefícios financeiros obtidos a partir de fundos do governo não garantiram o sucesso das empresas.

No contexto africano, várias iniciativas têm sido tomadas com vista a promover o empreendedorismo como medida de reduzir a pobreza (PNUD, 2004b). As ONG's têm implementado políticas de micro-créditos às *start-ups* (Beyene, 2002; Minniti, Bygrave e Autio, 2005), promovendo deste modo o empreendedorismo.

Assim, espera-se que nesta investigação os fundos do Governo e o apoio das ONG's exerçam uma influência positiva na OE.

*H<sub>2c</sub>: Os fundos do Governo e o apoio das ONG's exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.*

Mas, será que o suporte financeiro constitui um constructo que influencia a OE? Se sim, que tipo de relações estabelece?

A literatura em empreendedorismo tem vindo a revelar que, os empreendedores têm tido dificuldades de acesso ao financiamento externo devido às contrapartidas que as instituições financeiras exigem (Astebro e Bernhardt, 2003; Beyene, 2002; Vandenberg, 2003; Wiklund e Shepherd, 2005) e a ténue natureza das empresas criadas.

Este problema é, geralmente, associado entre a dimensão da empresa e o acesso ao crédito bancário (Vandenberg, 2003). Por exemplo, o estudo realizado em Nairobi (Quénia) a uma amostra de 115 micro empresas do sector metalúrgico proporciona importantes *insights* sobre o financiamento das *start-ups* no contexto africano. Neste estudo, o crédito bancário é positivamente associado a dimensão da empresa, enquanto que nas pequenas empresas o financiamento está positivamente associado ao acesso de financiamento a partir de instituições não legais, por exemplos os familiares e amigos dos empreendedores (Vandenberg, 2003).

Vários países africanos têm vindo a implementar sistemas de financiamento para as *start-ups* (Vandenberg, 2003). Estes sistemas incluem a redução das taxas de juros cobradas na concepção do crédito bancário, os fundos de apoio proporcionados tanto pelos governos como pelas ONG's.

O acesso ao capital financeiro é associada a OE na medida em que ajuda a explicar o sucesso dos empreendedores e a *performance* das empresas (Wiklund e Shepherd, 2005). O suporte financeiro permite o empreendedor implementar novas estratégias, iniciar uma nova actividade empreendedora num meio envolvente essencialmente limitado em termos de recursos (Cooper, Gimeno-Gascon e Woo, 1994). Para Zahra (1991), o suporte financeiro incentiva a cultura de experimentação uma vez que previne os empreendedores da incerteza dos resultados da decisão do auto-emprego, estimulando de igual modo o espírito inovador.

A aceitação do risco implica o envolvimento e comprometimento de elevados recursos financeiros na tentativa de obter um retorno elevado pela exploração de novas oportunidades de negócio (Lumpkin e Dess, 1996; Miller e Friesen, 1982). A facilidade de acesso do capital financeiro pode também mitigar a chance da sobrevivência das *start-ups*, de tal modo que estimula a aceitação do risco.

A literatura revela também que, o autocontrole, a proactividade e agressividade competitiva está positivamente associada com aplicação de recursos financeiros (Covin e Slevin, 1991; Krauss, 2003; Mueller e Thomas, 2000). Para Venkatraman (1989a), a proactividade envolve, por exemplo, o emprego de recursos em operações e produtos que se encontram em estádios de maturidade e aplicar igualmente recursos financeiros na produção de novos produtos e processos.

A aprendizagem é, também, associada ao acesso capital financeiro (Astebro e Bernhardt, 2003; Krauss, 2003). Com a aprendizagem e *feedback* de informação que o empreendedor obtém dos seus pares (família e amigos) através das redes de relações consegue ultrapassar as barreiras inerentes ao acesso preferencial do capital financeiro (Astebro e Bernhardt, 2003; Kristiansen, 2004).

Recentemente, Wiklund e Shepherd (2005) concluíram que a relação entre a OE e a *performance* é influenciada pelo acesso ao capital financeiro. Logo, a OE é influenciada pelo suporte ou acesso do capital financeiro.

O empreendedor com alguma saúde financeira tende a experimentar mais emoções

positivas relativamente a inovação e irá sentir-se mais autoconfiante a assumir riscos, tomar iniciativas empreendedoras, e aprender a adaptar-se as circunstâncias do seu meio envolvente no sentido de melhorar e obter melhor *performance*. A OE parece implicar o acesso considerável de determinados recursos.

Deste modo, na presente dissertação, assume-se que, o suporte financeiro influencia positivamente a OE. A figura (3.3) ilustra o modelo das relações entre o suporte financeiro e a orientação empreendedora.

*H<sub>2d</sub>: O suporte financeiro exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.*

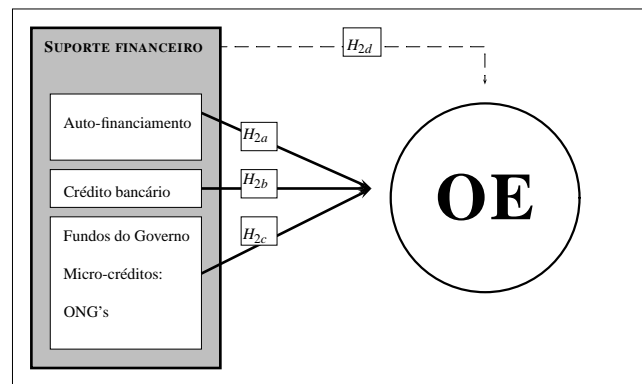


Figura 3.3: Modelo parcial: Suporte financeiro e a OE

Fonte: Análise do autor

### Redes de relações ou *networks*

Tal como em muitos estudos de redes empresariais (Anderson, Jack e Dodd, 2005; Greve e Salaff, 2003), na presente investigação adopta-se também uma abordagem egocêntrica das redes de relações. A abordagem egocêntrica é apropriada para estudos onde as redes não incluem apenas uma única estrutura social. Cada indivíduo constitui o epicentro das redes de relações pessoais, tal é o caso particular do empreendedor com um vasto leque de redes de relações directas e indirectas que permitem à entrada em diferentes segmentos de mercados.

O empreendedor é, por conseguinte, membro de uma colectividade de diferentes redes de relações baseadas, por exemplo, em termos de profissão, de transacções, ou da localização *per se* (Johannisson, 1998).

As redes são relações diádicas, dinâmicas e complexas, baseadas implicitamente em interesses e benefícios mútuos (Zhao, 2005), permitindo o indivíduo obter favores de forma continuada a partir de outras pessoas. Para Lin, Li e Chen (2006), as redes constituem o capital social<sup>1</sup> tangível ou intangível do empreendedor, necessárias para a prossecução de objectivos empresariais.

Toda a actividade económica é imbricada de relações sociais (Granovetter, 1973), que influenciam a criação e a *performance* das empresas (Dacin, Ventresca e Beal, 1997; Uzzi, 1996, 1997). O termo anglo-saxónico *embedded* (imbricação) sugere que, entre agentes económicos, existe pelo menos dois ou mais tipos de laços, alguns exclusivamente económico, político, sociais, ou a combinação de todos, dependendo do modo como são formados (Uzzi, 1996, 1997).

Segundo Zhao (2005), as redes podem ser classificadas em quatro tipos: (i) redes familiares; (ii) redes não empresariais (com amigos); (iii) redes empresariais; e (iv) redes governamentais. Para o autor, as redes que o empreendedor estabelece com a família inclui relações com membros familiares (filhos e esposa) e parentes (sobrinhos, tios, avós, etc.). O autor salienta, ainda, que as relações estabelecidas com a família são geralmente baseadas em valores confucianos e orientadas por emoções, onde a reciprocidade instrumental não é uma prática comum nesse tipo de redes de relações.

As redes familiares são baseadas em laços fortes e custos baixos relativamente a criação e manutenção da empresa. Os membros familiares e parentes proporcionam o capital inicial, mão-de-obra, e motivação ao empreendedor durante todo o processo empresarial (Anderson, Jack e Dodd, 2005).

Vários estudos apontam que as redes familiares desempenham um papel relevante na orientação empreendedora e sucesso das *start-ups* (Anderson, Jack e Dodd, 2005; Greve e Salaff, 2003; Hwang, 2000; Kristiansen, 2004; Zhao, 2005).

Assim, na presente dissertação é assumido que as redes familiares que proporcionam ajuda e recursos para o empreendedor influenciam positivamente a OE.

---

<sup>1</sup>De acordo com Jacobs (1961, 1979) o termo *capital social* subentende que qualquer flutuação populacional deve ser a continuidade de pessoas que criaram redes de relações comunitárias. Portanto, neste estudo, o termo *capital social* é entendido como a principal força para mobilizar recursos com vista a ultrapassar obstáculos e ameaças durante o processo empreendedor, isto é, no contexto do comportamento empreendedor indica as redes de relações através das quais o empreendedor tem acesso aos recursos necessários à prossecução dos seus objectivos.

*H<sub>3a</sub>: Os contactos que se estabelecem com membros familiares exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.*

Paralelamente, a tipologia de redes acima referidas, Granovetter (1973, 1985) no âmbito da teoria das redes sociais conceptualiza as redes em laços fracos ou laços de relações sociais e interacções fortes. Os laços fortes representam a forma basilar das redes sociais do empreendedor e podem ser definidas como sendo o número de vezes, a intensidade emocional, a intimidade (mútua) e a reciprocidade de serviços que caracterizam os laços entre agentes económicos (Granovetter, 1973, 1985).

Os laços fracos são tipicamente utilizados nas situações de trocas de informações de rápida e curta duração, sendo por isso caracterizadas pela baixa frequência de interacções. Estes laços são também designados por *casual acquaintances* (Granovetter, 1973, 1985), diferentes das *friendship-based relations* por esta última fundamentar-se numa base de confiança mútua e integridade moral (Ring e Van de Ven, 1994).

As relações baseadas nos laços fracos realçam que o indivíduo (empreendedor) focal podem não conhecerem-se pessoalmente (mas podem saber um do outro), o que constitui por isso a base da não redundância da informação. Esta perspectiva tem sido, também, definida como redes de baixa intensidade (Greve, 1995).

Na literatura em empreendedorismo, os laços fracos (*casual acquaintances*) têm sido associados com a geração de ideias, sendo os laços fortes relacionados à resolução de problemas (Hansen, 1999).

De facto, e infelizmente, persiste a dúvida como as relações sociais ocasionais desempenham um papel importante nas decisões empresariais (Hansen, 1999). As contribuições podem ser muito restritas uma vez que a construção e a manutenção de redes ocasionais são muito dispendiosas tanto em termos de tempo como em dinheiro, e na maioria das vezes não geram valor (Granovetter, 1973, 1985).

Porém, a Zhao (2005) aduz que, os contactos ocasionais com amigos do dia a dia, colegas de turma ou de escola nem sempre se baseiam com fins empresariais, mas em determinadas situações, podem actuar como intermediários ou auxiliar o empreendedor na obtenção de informação relevante à identificação de novas oportunidades de negócio e aquisição de recursos complementares, através da influência que exercem sobre os outros *stakeholders*.



No entanto, na presente investigação assume-se que as *acquaintance networks* influenciam positivamente a OE.

*H<sub>3b</sub>: Os contactos ocasionais estabelecidos com amigos, colegas e desconhecidos exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.*

As redes empresariais incluem ligações pessoais do empreendedor com outros agentes económicos no mercado (Fan, 2002). Por exemplo, clientes, fornecedores, concorrentes, investidores, sócios ou co-fundadores. Zhao (2005) e Anderson, Jack e Dodd (2005) argumentam que as redes empresariais são em grande medida influenciadas pelas transacções no mercado.

As relações empresariais que se estabelecem com os fornecedores ajudam os empreendedores a melhorar a *performance* das suas empresas de duas maneiras:

- 1) Fornecer informação, conhecimento e recursos complementares para a empresa (Cohen e Levinthal, 1990; Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Lee, Lee e Pennings, 2001);
- 2) As redes empresariais podem ajudar o empreendedor a obter recursos a partir de terceiros mediante a sinalização de alianças (Baum e Oliver, 1991; Lee, Lee e Pennings, 2001; Stuart, Hoang e Hybels, 1999).

Similarmente, os laços com consumidores podem estimular a lealdade dos clientes, o volume de vendas e facilitar a disponibilidade de pagamentos. Ainda assim, as relações que se estabelecem com empresas concorrentes podem facilitar a colaboração entre empresas, minimizando deste modo a incerteza (Peng e Luo, 2000).

Zhao (2005) é, também, peremptório ao aduzir que boas relações pessoais do empreendedor tanto com os sócios ou co-fundadores como com os investidores podem aumentar o capital da empresa e criar vantagens competitivas. Assim, quanto mais relações o empreendedor tiver maior será a possibilidade de sucesso das empresas que administram.

Os estudos empíricos demonstram que as redes empresariais estão positivamente relacionados com a actividade empreendedora e a *performance* das *start-ups* (Lee, Lee e Pennings, 2001; Peng e Luo, 2000; Zhao, 2005).

Neste contexto, na presente investigação assume-se que, as redes empresariais exercem uma influência positiva na OE.

*H<sub>3c</sub>: Os contactos estabelecidos com fornecedores, clientes, concorrentes, sócios ou co-fundadores influenciam positivamente a orientação empreendedora.*

Relativamente as redes governamentais Fan (2002) e Lee, Lee e Pennings (2001) advogam que estas redes incluem ligações pessoais com os agentes governamentais em diferentes níveis da estrutura governamental. Para estes autores, as redes governamentais representam o modo de fazer o *bypass* das legislações e regulamentos recorrendo as ligações pessoais com os agentes governamentais com vista a obter um tratamento especial ou obter recursos escassos.

Peng e Luo (2000) argumentam que as relações que se estabelecem com figuras governamentais são as mais importantes do que as restantes relações (redes familiares, amigos e empresariais) porque podem desempenhar um papel relevante no sucesso das *start-ups*. Este tipo de redes de relações protegem as novas empresas do potencial efeito negativo durante a fase inicial de maior vulnerabilidade e como também das ameaças do meio envolvente (Miner, Amburgey e Stearns, 1990).

Para Starr e MacMillan (1990) e Peng e Luo (2000), as redes governamentais permitem aos empreendedores adquirirem apoio, isento de imposto ou nos melhores termos, aumentando de algum modo a legitimidade e prestígio das empresas (Baum e Oliver, 1991). A legitimidade e prestígio permite os empreendedores obterem recursos raros e valiosos a partir de fontes externas. Zhao (2005) é da mesma opinião ao referir que o empreendedor que não tiver relações governamentais pode correr o risco de fechar a empresa sem razões aparentes. Mas, por outro lado, se estas relações forem bem estabelecidas constitui um recurso raro, único, valioso, e difícil de imitação (Peng e Luo, 2000). O capital social é, por conseguinte, um recurso socialmente complexo (Alvarez e Busenitz, 2001).

Os estudos de Zhao (2005) e Lee, Lee e Pennings (2001) revelam uma associação positiva entre as redes governamentais e *performance* das empresas.

*H<sub>3d</sub>: Os contactos que se estabelecem com figuras governamentais e políticas visando a obtenção de recursos influenciam positivamente a orientação empreendedora.*

Todavia, os laços entre dois ou mais agentes económicos significam que as ditas relações são dinâmicas e multi-complexas, e pressupõem que a troca de opiniões e/ou informação, acesso aos recursos e coisas afins podem estar sob influência de normas e regras

sociais como também da estrutura social e do poder (Ulhøi, 2005). Hills, Lumpkin e Singh (1997) e Aldrich e Zimmer (1986) referem que as redes permitem ao empreendedor identificar oportunidades de negócio, testar ideias e adquirir recursos que não estão muitas vezes sob seu controle (Zhao e Aram, 1995). Steier (2000) advoga que o sucesso das *start-ups* depende frequentemente dos laços estabelecidos pelo empreendedor. Para Larson (1991, 1992), as relações baseadas na confiança a longo prazo permitem aos empreendedores obter benefícios específicos como: (i) acesso aos canais de distribuição; (ii) informação sobre concorrentes e consumidores; ou (iii) inovação, que podem derivar de uma das partes do relacionamento. Starr e MacMillan (1990) são da mesma opinião ao aduzirem que a capitalização nas relações sociais permite o empreendedor criar uma imagem positiva e obter recursos a um preço inferior a do mercado.

Neste contexto, convém referir que, os investigadores têm utilizado o constructo redes de relações sociais para explicar como os empreendedores captam recursos externos, constituindo o veículo de as novas empresas poderem diminuir o risco pela demonstração de credibilidade, uma vez que os potenciais parceiros são relutantes em pôr em risco a sua reputação, capital e outros recursos nas *start-ups* (Lee, Lee e Pennings, 2001), onde a saúde financeira, senão a longevidade, são incertas.

Na generalidade, a literatura em empreendedorismo revela que a relação entre as redes de relações do empreendedor, OE e a *performance* é estatisticamente significativa (Aldrich e Zimmer, 1986; Anderson, Jack e Dodd, 2005; Cooper, Folta e Woo, 1995; Dubini e Aldrich, 1991; Greve e Salaff, 2003; Johannisson, 1998; Kristiansen, 2004; Lee, Lee e Pennings, 2001; Marsden, 2002; Witt, 2004; Zhao e Aram, 1995; Zhao, 2005).

Deste modo, poder-se-á assumir na presente investigação que as redes familiares, *acquaintance networks*, empresariais, governamentais influenciam positivamente a orientação empreendedora dos empreendedores. A figura (3.4) ilustra as relações entre as redes de relações e a orientação empreendedora.

*H<sub>3e</sub>: As redes de relações (familiares, ocasionais, empresariais, e governamentais) influenciam positivamente a orientação empreendedora.*

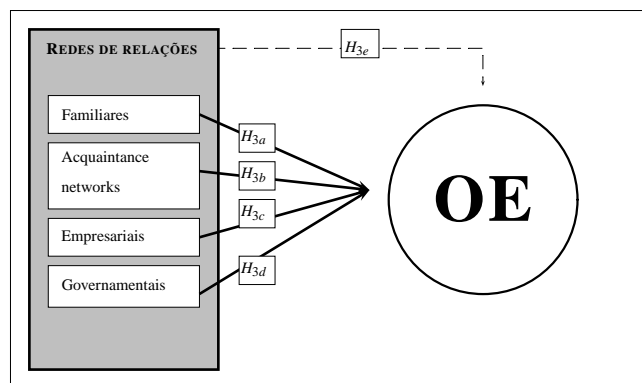


Figura 3.4: Modelo parcial: Redes de relações e OE

Fonte: Análise do autor

Concluída a formulação das hipóteses referentes ao impacto dos recursos e competências do empreendedor sobre a OE, no ponto seguinte (3.2.1.2) abordar-se-á as questões relativas ao impacto da cultura sobre a OE.

### 3.2.1.2 Cultura

Tal como foi referido no capítulo (2), vários factores estão na base do comportamento empreendedor. Por exemplo, Krueger e Brazeal (1994) aduzem que o apoio político, social e empresarial é essencial para a promoção da actividade empreendedora. Este apoio é, geralmente, proporcionado sob a forma de programas de incentivo ou estímulos para promover a criação de novas empresas.

Paralelamente a este tipo de apoio é, também, importante existir uma cultura que cultive o espírito empreendedor e o carácter de potenciais empreendedores (Mueller e Thomas, 2000). Para ser motivado a agir, o empreendedor deve perceber que é um indivíduo capaz e psicologicamente preparado para enfrentar os efeitos da globalização.

A cultura é, neste contexto, um factor que pode condicionar a actividade empreendedora, gerando diferenças significativas entre as fronteiras nacionais e regionais, verificando-se em algumas culturas mais apoio à actividade empreendedora do que noutras configurações culturais (Mueller e Thomas, 2000). Huisman (1985) concluiu que a actividade empreendedora varia entre diferentes culturas e que os valores culturais influenciam o comportamento empreendedor. Similarmente, McGrath, MacMillan e Scheinberg (1992) concluíram tam-

bém que os valores culturais influenciam o comportamento empreendedor entre diferentes indivíduos empreendedores e não empreendedores.

No entanto, baseando-se no trabalho seminal de Hofstede (1980) sobre os valores culturais, vários estudos têm demonstrado uma associação positiva entre as dimensões da cultura e o comportamento empreendedor (Goel e Karri, 2006). As dimensões mais estudadas no contexto do comportamento empreendedor incluem: (i) o individualismo/colectivismo; (ii) a aversão à incerteza; (iii) a distância hierárquica e (iv) a masculinidade/feminidade (Goel e Karri, 2006; Mueller e Thomas, 2000).

Deste modo, na presente dissertação, a cultura é categorizada pelas dimensões individualismo e colectivismo.

### **Individualismo**

Segundo Triandis (1995, 1996, 2001), o individualismo expressa uma tendência ao êxito, à valorização da própria intimidade. Para este autor, nas sociedades individualistas, como os Estados Unidos da América, a Europa Ocidental e do Norte, os indivíduos são autónomos e independentes dos grupos a que pertencem em todos os aspectos. Para Hofstede (1980b), nos países com elevado grau de individualismo a identidade social é baseada no esforço individual, onde os valores sociais enfatizam a iniciativa e a realização pessoal. Autonomia, variedade, gostos e a *performance* pessoal sobrepõe os interesses do grupo; as relações pessoais são mais frequentes, porém contratuais. Este padrão implica geralmente a separação dos familiares e uma ruptura com os seus antepassados, dando-se ênfase ao presente, com um grau de complexidade social, embora o indivíduo orientado pelo individualismo possa se definir como membro de muitos grupos, estes não são exactamente os de pertença incondicional; mas sim restringido a sua família nuclear.

O indivíduo que é individualista pensa, sente e actua em conformidade com os seus próprios interesses, importando-se em menor medida o contexto social em que se encontra inserido.

Tal como se viu no capítulo anterior, os empreendedores se caracterizam pela sua criatividade e inovação (Schumpeter, 1934), necessidade de realização (McClelland, 1961), tenacidade e autocontrolo na prossecução dos seus objectivos pessoais (Goel e Karri, 2006),

e exibem uma agressividade e espírito de iniciativa na tomada de decisões que envolvem riscos elevados, aprendendo com experiências passadas para melhorar a *performance*.

Em geral, os resultados empíricos sugerem que culturas caracterizadas por elevado grau de individualismo exibem níveis elevados de actividade empreendedora (Goel e Karri, 2006).

Mueller e Thomas (2000) concluíram que a cultura está positivamente correlacionada com a OE (inovação e *internal locus of control*), verificando que culturas individualistas tendem a ser mais empreendedoras do que são as culturas colectivistas.

A criação de novas empresas requer claramente a iniciativa de um indivíduo, autónomo, inovador, motivado pela necessidade de realização, confiante e persistente e que assume riscos elevados e aprende com experiências anteriores. A cultura individualista tende a reforçar este espírito de iniciativa.

No entanto, no contexto desta dissertação é assumido que o individualismo influencia o empreendedorismo. Indivíduos em culturas individualistas são mais empreendedores do que noutras configurações culturais (Mueller e Thomas, 2000).

*H<sub>4a</sub>: A orientação empreendedora é influenciada positivamente pela cultura individualista.*

## **Colectivismo**

De acordo com Triandis (1996, 2001), o colectivismo exprime uma tendência à cooperação e ao cumprimento com os demais membros do grupo. Para este autor, na cultura colectivista os indivíduos são interdependentes dentro dos grupos a que pertencem (por exemplo família, tribo, clã, nação), mantendo fortes relações entre si, dando primazia a prossecução dos objectivos grupais.

Neste tipo de cultura, a identidade social é baseada nos membros do grupo, a iniciativa individual não é tida em conta, as diferenças de opiniões são por vezes sujeitas à punições sendo por isso as decisões tomadas ao nível grupal (Hofstede, 1980; Mueller e Thomas, 2000; Triandis, 2001).

Os estudos em empreendedorismo têm demonstrado que as culturas colectivistas são menos empreendedoras do que são as culturas individualistas (Mueller e Thomas, 2000). Contrariamente, Pütz (2003) advoga que a cooperação entre indivíduos é fundamental para o sucesso da actividade empreendedora, porque compensa as desvantagens e dificuldades que o empreendedor possa enfrentar. A interdependência das relações entre indivíduos numa cultura colectivista é benéfica porque promove a confiança mútua (Goel e Karri, 2006), e reduz em certa medida a incerteza e facilita a propensão ao risco (Zhao e Aram, 1995). A cooperação e o apoio colectivo entre indivíduos facilita a aquisição de recursos complementares, por exemplo capital humano, conhecimento tecnológico, capital financeiro necessário para iniciar uma actividade empreendedora (Pütz, 2003; Zhao e Aram, 1995; Zhao, 2005). Krauss (2003) advoga que os empreendedores africanos são mais colectivistas.

Seguindo a perspectiva segundo a qual a cooperação entre indivíduos de uma cultura facilita o acesso à aquisição de recursos leva então a afirmar que as culturas colectivistas, por exemplo, as africanas, são tão empreendedoras quanto são as culturas individualistas. Os parentes (irmãos, tios, etc.) são universalmente conhecidos como fontes de capital para as *start-ups*, até mesmo nos países com mercados de capitais mais desenvolvidos, os parentes proporcionam capital em quantidades que não seriam adquiridas a partir de instituições profissionais (Learned, 1992).

Na cultura colectivista, os indivíduos fornecem não só o apoio à longo prazo mas também encorajam o empreendedor a assumir risco à curto prazo. A cooperação extensiva entre os membros é, também, uma fonte de consultoria que permite aceder novos canais de distribuição e mercados e informação necessária para iniciar um negócio.

Deste modo, na presente investigação, assumir-se-á que a cultura colectivista influencia positivamente OE.

*H<sub>4b</sub>: A orientação empreendedora é influenciada positivamente pela cultura colectivista.*

O papel da cultura no desenvolvimento económico tem sido amplamente estudado (Lipset, 2000; McGrath, MacMillan e Scheinberg, 1992). Os indivíduos estão predispostos ao comportamento empreendedor com base nos valores culturais e crenças, por exemplo, ascetismo, frugalidade e poupança. Algumas culturas valorizam mais o empreendedorismo do que outras (Morris e Schindehutte, 2005).

A actividade empreendedora pode existir em todas as sociedades, sob qualquer sistema político ou económico, e em qualquer contexto social, cultural e religioso (Morris e Schindehutte, 2005). Para Morris, Schindehutte e Lesser (2002), o empreendedorismo tende a florescer mais onde os valores como realização, individualismo, aceitação ao risco, inovação, independência e *empowerment* são prevaletentes.

Os valores, tipicamente, ocidentais como o individualismo, a competitividade, o benefício material e a ética de trabalho são aplicados ou explicitamente integrados na discussão do empreendedorismo independentemente da sociedade em que ocorre (Cauthorn, 1989; Hebert e Link, 1998; Morris e Schindehutte, 2005; Schumpeter, 1950).

Assim, na presente investigação, espera-se que a OE esteja positivamente correlacionada com a cultura.

*H<sub>4c</sub>: A orientação empreendedora está positivamente correlacionada com a cultura (individualista e colectivista).*

A figura (3.5) ilustra as relações entre a cultura e a orientação empreendedora.

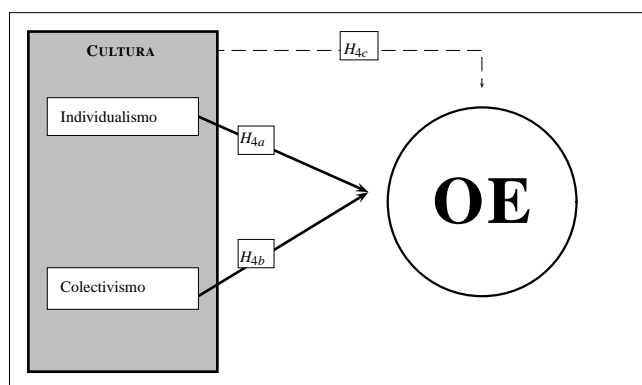


Figura 3.5: Modelo parcial: Cultura e a OE

Fonte: Análise do autor

### 3.2.1.3 Meio envolvente

Tal como se abordou no ponto (2.5.3, p. 69), o meio envolvente tem sido considerado como um determinante chave na promoção da actividade empreendedora.



A conceptualização do meio envolvente é, comumente, baseada em Miller e Friesen (1982). Os autores conceptualizam o meio envolvente em três dimensões: (i) dinamismo; (ii) hostilidade e (iii) heterogeneidade.

Nesta investigação, o constructo meio envolvente será categorizado pelas dimensões (i) dinamismo e (ii) hostilidade.

O dinamismo e a complexidade reflectem o grau de incerteza que o empreendedor enfrenta nos mercados em que opera (Lumpkin e Dess, 2001). Ou seja, o dinamismo refere-se às mudanças imprevisíveis do meio envolvente, indicando não só a incerteza que influencia as capacidades do empreendedor em prever os eventos futuros, mas também o impacto que exerce em todo o processo empreendedor (Khandwalla, 1977).

Os meios envolventes dinâmicos têm sido referidos como factor motivador do comportamento empreendedor (Covin e Slevin, 1991; Miller, 1983). Antoncic e Hisrich (2001) concluíram que o meio envolvente dinâmico está positivamente correlacionado com a orientação empreendedora. Ferreira (2003) encontrou também uma associação positiva entre o dinamismo e a OE. Recentemente, Zhao (2005) concluiu também que o dinamismo influencia a actividade empreendedora.

No geral, os meios envolventes dinâmicos são acompanhados com uma certa dose de hostilidade. A hostilidade é frequentemente considerada como o oposto da munificência<sup>1</sup> e indica a escassez e intensidade da competição para os recursos do meio envolvente (Covin e Slevin, 1989a; Zahra e Covin, 1995). Os meios envolventes hostis aumentam a competitividade e a pressão sobre os empreendedores.

Miller (1983) advoga que o dinamismo e a hostilidade requerem um comportamento inovador na medida em que o empreendedor procura ajustar-se às condições do meio envolvente, sendo que em meios envolventes hostis a intensidade da concorrência entre rivais aumenta a pressão sobre os empreendedores.

Nesta perspectiva poder-se-á aduzir que os empreendedores procuraram frequentemente responder os desafios do meio envolvente tais como aqueles a que se deparam na indústria das tecnologia de informação (TI), onde a concorrência entre rivais está sempre em crescendo e exige um comportamento inovador, assumir riscos, exhibir um elevado nível

---

<sup>1</sup>Para Lumpkin e Dess (2001), a *munificência* sinaliza a dependência do empreendedor dos recursos proporcionados pelos meios envolventes.

de proactividade, autocontrole, agressividade competitiva e ajustar-se às circunstâncias do meio envolvente no sentido de obter informação que permite o empreendedor adoptar de modo autónomo estratégias empreendedoras (Khandwalla, 1977).

O efeito da hostilidade na relação entre a OE e a *performance*, em contraste, é geralmente desfavorável (Lumpkin e Dess, 2001). Para Zahra (1991), a hostilidade do meio envolvente pode também estimular a actividade empreendedora. Covin e Slevin (1989a,b) concluíram que a hostilidade está positivamente relacionada com a OE e a *performance*. Ferreira (2003) concluiu também que, a hostilidade exerce uma influência positiva sobre a OE.

Contrariamente, Khan e Manopichetwattana (1989) e Miles, Arnold e Thompson (1993) advogam que a hostilidade tem um efeito negativo sobre a OE. Conceptualizar o meio envolvente em termos de hostilidade, pode tornar a OE mais interessante para os empreendedores que operam em meios envolventes hostis porque vai estimular a proactividade e a agressividade competitiva (Yeoh e Jeong, 1995).

Segundo estes autores, uma postura empreendedora mais conservadora parece influenciar a *performance* das *start-ups* em meios envolventes benignos. Miller e Friesen (1982) advertem que, assumir riscos elevados e dar maior ênfase na novidade pode ser desastroso para o empreendedor quando as condições competitivas se tornam mais padronizadas.

A utilização conservadora dos recursos é antitética para o importante papel inerente a iniciativa de experimentação e descoberta.

Neste caso, a relação entre a comportamento empreendedor e a *performance* pode ser mais ou menos positiva ou negativa em meios envolventes hostis ou munificentes (Miller e Friesen, 1982). Por exemplo, o crescimento da indústria e o aumento da procura de novos produtos pode influenciar o comportamento inovador. Zahra (1993a,b) sugere que o declínio percebido de uma determinada indústria pode também influenciar o comportamento inovador e o espírito de iniciativa. O crescimento dos mercados, por outro lado, gera novos conhecimentos pela aprendizagem continuada que facilitam a identificação e exploração de novas oportunidades de negócio.

Ainda assim, tem sido apontado que o dinamismo e hostilidade podem moderar a relação entre a OE e a *performance* (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 2001).

Em suma, a literatura sustenta, em grande medida, que o meio envolvente influencia a orientação empreendedora (Covin e Slevin, 1989a, 1991; Miller, 1983; Zahra, 1991).

Deste modo, poder-se-á formular as seguintes hipóteses:

*H<sub>5a</sub>: A orientação empreendedora é influenciada positivamente em meios envolventes dinâmicos.*

*H<sub>5b</sub>: A orientação empreendedora é influenciada positivamente em meios envolventes hostis.*

*H<sub>5c</sub>: O meio envolvente (dinamismo e hostilidade) exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.*

A figura (3.6) ilustra as relações entre o meio envolvente (dinamismo e hostilidade) e a orientação empreendedora.

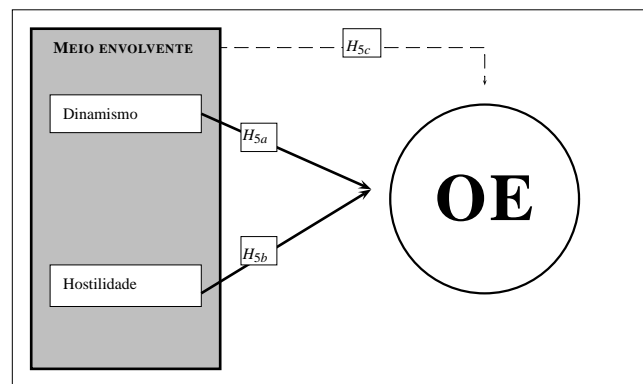


Figura 3.6: Modelo parcial: Meio envolvente e a OE

Fonte: Análise do autor

A secção seguinte (3.2.1.4) vai centrar a ênfase sobre a OE, procurando indagar acerca do impacto que exerce sobre a *performance*.

### 3.2.1.4 Orientação empreendedora

Tal como foi referido no capítulo (2, p. 23), a actividade empreendedora tem merecido uma grande atenção por parte dos vários investigadores em empreendedorismo (Covin e Slevin, 1991; Khandwalla, 1977; Kirzner, 1973, 1997; Knight, 1997; Lee e Venkataraman, 2006; Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983; Miller e Friesen, 1982; Miller e Toulouse, 1986; Schumpeter, 1934; Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997; Venkataraman, 1989b; Wiklund, 1999; Zahra, 1991).

Implicitamente os investigadores assumem uma relação positiva entre o comportamento empreendedor e a *performance*.

Na literatura académica, a OE é frequentemente conceptualizada e operacionalizada como um constructo unidimensional constituído pelas dimensões inovação, *risk taking* e proactividade (Covin e Slevin, 1989b, 1991). Contrariamente, Lumpkin e Dess (1996, 2001) advogam que o processo empreendedor envolve um conjunto de factores que nem sempre podem estar associados a *performance* das empresas.

Para explicar este complexo fenómeno, Lumpkin e Dess (1996, 2001) sugerem a utilização de uma abordagem contigencial no sentido de explorar a relação entre a OE e a *performance*. Para estes autores, a OE é um constructo multidimensional que integra cinco dimensões (autonomia, inovação, *risk taking*, proactividade, e agressividade competitiva) que variam de modo independente.

Este constructo tem sido estudado em larga medida sob o ponto de vista da empresa (Covin e Slevin, 1986, 1991; Miller, 1983). O comportamento empreendedor ao nível do indivíduo tem merecido pouca atenção.

Tal como se aduziu no ponto (2.4, p. 52), a ênfase nesta investigação é colocada ao nível do indivíduo (empreendedor/dono/fundador/gestor da empresa) porque é o indivíduo quem determina a estratégia, cultura, visão e objectivos da empresa. O indivíduo é, também, quem em qualquer estágio do desenvolvimento da empresa, escolhe os primeiros trabalhadores e prevê se a longo prazo a empresa irá ou não ter melhor *performance*.

Nesta perspectiva, a abordagem a adoptar difere da aceção que tem sido feita relativamente ao constructo “orientação empreendedora”.

Na presente investigação assume-se que a OE é um constructo multidimensional e

inclui outras dimensões para além daquelas que são consideradas as *proxies* da orientação empreendedora (inovação, *risk taking* e proactividade) porque a maior parte dos estudos em empreendedorismo são realizados no contexto ocidental, (e como os modelos concebidos ou resultados destas pesquisas) não poderem por vezes ser extrapolados ou replicados para outras realidades culturais, nomeadamente africana - Angola, assume-se que:

*H<sub>6</sub>: As dimensões da orientação empreendedora estão relacionadas com a performance distintamente. A orientação empreendedora é um constructo multidimensional.*

A orientação empreendedora é conceptualizada e operacionalizada pelas dimensões: (i) inovação; (ii) *risk taking*; (iii) proactividade; (iv) agressividade competitiva e (v) *internal locus of control*.

Sem, no entanto, querer ser redundante vai proceder-se uma breve abordagem a cada uma dessas dimensões e formular as respectivas hipóteses.

### **Inovação**

A inovação define-se como o desejo de criar novas ideias, experimentar a introdução de novos produtos ou serviços, tecnologias ou gerir processos (Lumpkin e Dess, 1996). As novas ideias não têm de ser necessariamente novidades absolutas, mas que podem ser novas para um determinado grupo alvo, mercado e meio envolvente.

Vários estudos têm revelado que a inovação influencia a *performance* (Covin e Slevin, 1991; Lee, Lee e Pennings, 2001; Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983; Wiklund e Shepherd, 2005). Krauss (2003) analisando a orientação empreendedora ao nível do indivíduo concluiu que a inovação está positivamente correlacionada com a *performance*.

*H<sub>6a</sub>: O espírito inovador está positivamente relacionado com a performance.*

### **Risk taking**

Define-se o *risk taking* como a tendência de o indivíduo assumir riscos na tentativa de obter maior rendibilidade. Na perspectiva de Lumpkin e Dess (1996), o *risk taking* implica que o empreendedor empregue determinados recursos no sentido de obter resultados incertos.

O *risk taking* tem sido associado com o desempenho. A evidência empírica de estudos anteriores revela que o *risk taking* está positivamente relacionado com a *performance* (Covin e Slevin, 1989b, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983; Wiklund e Shepherd, 2005).

*H<sub>6b</sub>: O risk taking está positivamente relacionado com a performance.*

### **Proactividade**

A proactividade refere-se à atitude (ou postura) de antecipação relativamente aos problemas futuros, necessidades, ou às mudanças no meio envolvente (Lumpkin e Dess, 1996). Para Krueger (1993), a proactividade pode ser crucial para o empreendedorismo porque sugere uma visão futura que é *per se* acompanhada pela inovação ou agressividade competitiva. Covin e Slevin (1989b) sugerem que empreendedores proactivos geralmente competem de modo agressivo com os concorrentes.

Esta aceção sugere que a proactividade e agressividade competitiva correspondem uma só dimensão. No entanto, Lumpkin e Dess (2001) concluíram recentemente que a proactividade e agressividade competitiva são dimensões independentes.

A proactividade tem sido relacionado positivamente com a *performance*. Esta relação é sustentada pelos estudos anteriores (Covin e Slevin, 1989b, 1991; Krauss, 2003; Lumpkin e Dess, 1996, 2001; Venkatraman, 1989a; Wiklund e Shepherd, 2005; Zahra, 1991, 1993a,b).

*H<sub>6c</sub>: A proactividade está positivamente relacionada com a performance.*

### **Agressividade competitiva**

A agressividade competitiva sugere a intensidade competitiva do empreendedor no sentido de destronar os seus rivais mais directos (Lumpkin e Dess, 1996), caracterizando-se essencialmente por uma postura combativa em resposta a acção dos concorrentes.

Esta postura garante a obtenção e manutenção da quota de mercado, podendo conduzir ao sucesso.

Deste ponto de vista, poder-se-á aduzir que a agressividade competitiva tem sido muito pouco estudado ao nível do indivíduo. No entanto, o estudo realizado por Krauss (2003) revelou que a agressividade competitiva está correlacionada com a *performance* dos empreendedores sul-africanos. Mas, num outro estudo (em empreendedores zimbabwenos) o autor não encontrou uma associação estatisticamente significativa com a *performance*.

*H<sub>6d</sub>: A agressividade competitiva está positivamente relacionada com a performance.*

### ***Internal locus of control***

O *internal locus of control* tem sido associado a *performance*. Autores como Brockhaus (1975) e Jennings e Zeithaml (1983) concluíram que indivíduos com elevado nível de autocontrolo tendem a ser mais empreendedores do que a população em geral. Similarmente, Mueller e Thomas (2000) concluíram também que, o *internal locus of control* está mais relacionado com a *performance* em culturas individualistas.

*H<sub>6e</sub>: O internal locus of control está positivamente relacionado com a performance.*

No entanto, na presente investigação, pretende-se investigar a relação entre a OE ao nível do indivíduo e a *performance*.

O estudo realizado no Uganda revelou um elevado nível de sucesso dos empreendedores (Koop, de Reu e Frese, 2000). Um outro estudo realizado em Zimbabwe e África do Sul revelou que, a orientação empreendedora (aprendizagem, autonomia, agressividade competitiva, inovação, necessidade de realização, *risk taking* e iniciativa pessoal) ao nível do empreendedor está positivamente relacionado com a *performance* (Krauss, 2003). A figura (3.7) ilustra as relações entre a OE e a *performance*.

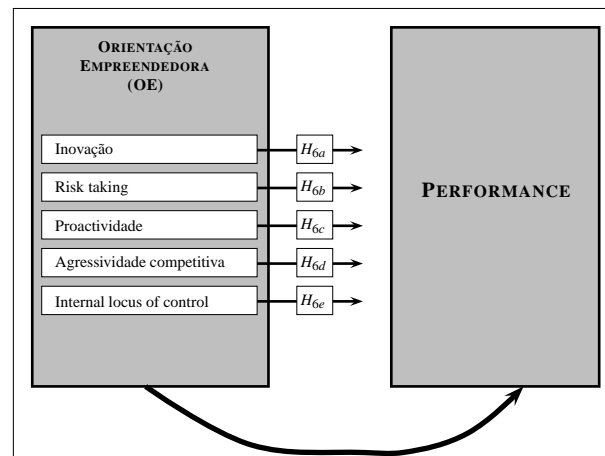


Figura 3.7: Modelo das relações entre a OE e a *performance*

Fonte: Análise do autor

No sentido de obter uma visão mais ampla de todas as hipóteses, é apresentado na tabela (3.1) uma síntese das hipóteses formuladas ao longo da abordagem efectuada a cada uma das dimensões que constituem o modelo de investigação proposto.

Todavia, após ter sido feita a síntese das hipóteses de investigação, julga-se ser agora necessário tecer as linhas mestras que vão orientar este estudo.

### 3.3 Metodologia de investigação

Num trabalho de investigação, sabe-se, à partida, que o objectivo fundamental consiste em dar resposta ao problema formulado através de um conjunto de procedimentos ou fases constituídas de actuações e técnicas diferentes com vista a atingir os objectivos estabelecidos.

A investigação é, acima de tudo, um espírito, uma atitude de questionamento sobre determinados factos. Questões tais como o que é que se pretende estudar e como é que o estudo deve ser conduzido e orientado, envolvem toda uma variedade de posições científicas básicas e métodos para a sua abordagem.

A parte empírica deste trabalho de investigação serve o propósito de testar as hipóteses formuladas com base no modelo teórico proposto. Para tal, de seguida, apresenta-se o desenho da investigação.



Tabela 3.1: Resumo das hipóteses de investigação formuladas

HIPÓTESES	CAPITAL HUMANO
$H_{1a}$ :	As habilitações literárias e a formação contínua influenciam positivamente a orientação empreendedora
$H_{1b}$ :	A experiência anterior ( experiência empresarial na família, experiência como empreendedor, experiência como gestor, experiência na indústria, experiência no negócio e anos de trabalho) influencia positivamente a orientação empreendedora
$H_{1c}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente pela idade, sexo e a nacionalidade
$H_{1d}$ :	O capital humano influencia positivamente a orientação empreendedora
SUPORTE FINANCEIRO	
$H_{2a}$ :	O auto-financiamento (poupanças, apoio da família e amigos) exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora
$H_{2b}$ :	O crédito bancário influencia negativamente a orientação empreendedora
$H_{2c}$ :	Os fundos do Governo e o apoio das ONG's exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora
$H_{2d}$ :	O suporte financeiro exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora
REDES DE RELAÇÕES PESSOAIS	
$H_{3a}$ :	Os contactos que se estabelecem com membros familiares exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora
$H_{3b}$ :	Os contactos ocasionais estabelecidos com amigos, colegas e desconhecidos exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora
$H_{3c}$ :	Os contactos estabelecidos com fornecedores, clientes, concorrentes, sócios ou co-fundadores influenciam positivamente a orientação empreendedora
$H_{3d}$ :	Os contactos que se estabelecem com figuras governamentais e políticas visando a obtenção de recursos influenciam positivamente a orientação empreendedora
$H_{3e}$ :	As redes de relações (familiares, <i>acquaintance networks</i> , empresariais e governamentais) influenciam positivamente a orientação empreendedora
CULTURA	
$H_{4a}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente pela cultura individualista
$H_{4b}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente pela cultura colectivista
$H_{4c}$ :	A orientação empreendedora está positivamente correlacionada com a cultura (individualista e colectivista)
MEO ENVOLVENTE	
$H_{5a}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente em meios envolventes dinâmicos
$H_{5b}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente em meios envolventes hostis
$H_{5c}$ :	O meio envolvente (dinamismo e hostilidade) exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	
$H_6$ :	As dimensões da orientação empreendedora estão relacionadas com a <i>performance</i> distintamente. A orientação empreendedora é um constructo multidimensional
$H_{6a}$ :	O espírito inovador está positivamente correlacionado com a <i>performance</i>
$H_{6b}$ :	O <i>risk taking</i> está positivamente relacionado com a <i>performance</i>
$H_{6c}$ :	A proactividade está positivamente relacionada com a <i>performance</i>
$H_{6d}$ :	A agressividade competitiva está positivamente relacionada com a <i>performance</i>
$H_{6e}$ :	O <i>internal locus of control</i> está positivamente relacionado com a <i>performance</i>

### 3.3.1 Desenho da investigação

Tal como se viu, as explicações para o fenómeno que se pretende estudar são muito complexas e resultam de quadros conceptuais múltiplos e distintos.

A partir da revisão bibliográfica, apresentada nos pontos anteriores, a escolha dos métodos de abordagem são discutidas essencialmente em torno dos objectivos e das questões de investigação. Para avaliar o modelo proposto e aferir as hipóteses de investigação pareceu adequado proceder um estudo *cross-sectional*, dando um ênfase exploratório visto que para algumas das relações propostas os modelos (concebidos) nem sempre são replicáveis para outras realidades culturais.

A investigação em empreendedorismo impõe alguns problemas quanto a utilização de estudos *cross-sectional*.

Os desenhos *cross-sectional* não ajudam a explicar o fenómeno empreendedorismo porque a actividade empreendedora *per se* é um processo dinâmico, episódico e variável no tempo (Eckhardt e Shane, 2003; Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997).

Porém, seria mais eficaz recolher dados em dois momentos diferentes no tempo e prever as mudanças durante esse período.

Mas, dado a exiguidade do tempo, a este nível, limitou-se a proceder tal como acima referido um estudo *cross-sectional* utilizando para o efeito um questionário (ponto 3.3.4.1, p. 128).

A aplicação de uma investigação quantitativa baseada na recolha de dados com o recurso de diferentes técnicas estatísticas de análise vai permitir, por um lado, estudar um vasto leque de variáveis e determinar a sua importância relativa e as suas inter-relações e, por outro lado, aprofundar o conhecimento anterior que tem sido obtido com base na utilização dos mesmos métodos.

O outro aspecto metodológico a ter em consideração no desenho da investigação é o de saber em que medida os conceitos utilizados no modelo de investigação proposto podem ser medidos, ou seja, a possibilidade de atingir medições válidas com o desenho escolhido.

Para esse efeito, utilizou-se medidas que já foram desenvolvidas em investigações anteriores (apesar de incluir ligeiras adaptações) e que tenham demonstrado resultados em harmonia com as expectativas teóricas.

A revisão da literatura, sobre o empreendedorismo, permitiu definir tanto a problemática objecto de estudo e identificar as questões de investigação como também os próprios objectivos da investigação. Deste modo, o quadro conceptual permitiu conceber o modelo de investigação proposto e formular as respectivas hipóteses de investigação.

As dimensões recursos e competências (capital humano, suporte financeiro, redes de relações), cultura (individualismo e colectivismo) e meio envolvente (dinamismo e hostilidade) são consideradas como variáveis preditoras da OE. No entanto, convém reter que, no primeiro momento da análise dos dados a OE é considerada como uma variável dependente. Na fase seguinte da análise a OE é considerada como variável de predição (independente) da

*performance*. Porém, tal como Lumpkin e Dess (2001), Antoncic e Hisrich (2001), Verheul, Van Stel e Thurik (2006), entre outros autores, utilizou-se a análise de regressão linear múltipla para testar as hipóteses de investigação, identificando explicações relativamente a influência que cada uma das variáveis independentes exerce sobre a variável dependente. No entanto, a questão dos pressupostos do modelo é desenvolvida mais adiante, isto é, no ponto (3.3.5, p. 129).

As análises efectuadas permitiram apresentar e discutir os resultados da investigação e, finalmente, elaborar as conclusões, limitações, implicações práticas no contexto Angolano e apresentar as perspectivas futuras de investigação.

Assim, no ponto seguinte procede-se a operacionalização das variáveis utilizadas no presente estudo.

### **3.3.2 Operacionalização das variáveis**

Neste ponto pretende-se operacionalizar os constructos incluídos no modelo de investigação proposto. Para medir estes constructos deu-se primazia as escalas já existentes e que tenham sido testadas em outros estudos, pese embora venham neste estudo sofrer algumas adaptações. Nos casos em que se verificou a falta de medidas para aferir o conceito, desenvolveu-se medidas tendo em conta a revisão da literatura.

Todavia, convém antes do mais salientar que as escalas a apresentar e cujas as questões são de opinião referem-se unicamente aos itens retidos da análise factorial, sendo por isso as escalas com itens originais remetidos para o apêndice (B).

#### **3.3.2.1 Capital humano**

O capital humano é medido mediante um conjunto de indicadores nos quais se solicita o inquirido indicar: (i) habilitações literárias, (ii) formação contínua, (iii) experiência anterior. As características demográficas tais como a (iv) idade, (v) sexo e (vi) nacionalidade (variáveis dicotómicas) foram também consideradas como constituintes do capital humano. Todas estas variáveis são medidas de forma directa. Parte das questões relacionadas com o capital humano foram adaptados de autores como Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997), Davids-

son e Honig (2003), Madsen, Neergaard e Ulhøi (2003), Minniti, Bygrave e Autio (2005), Rauch, Frese e Utsch (2005), Colombo e Grilli (2005) e Lévesque e Minniti (2006).

Nas tabelas (3.2), (3.3), (3.4), (3.5), (3.6) e (3.7) são apresentadas as questões e escalas relativas ao capital humano.

Tabela 3.2: Variável idade

Idade	Código
18-24 anos	1
25-34 anos	2
35-44 anos	3
45-54 anos	4
55-64 anos	5

Tabela 3.3: Variável sexo

Sexo	Código
Masculino	0
Feminino	1

Tabela 3.4: Variável nacionalidade

Nacionalidade	Código
Angolana	0
Estrangeira	1

Tabela 3.5: Variável habilitações literárias

Nível de escolaridade	Código
1-4ª classe	1
5-6ª classe	2
7-8ª classe	3
9-12ª classe	4
Bacharelato	5
Licenciatura	6
Mestrado ou equivalente	7
Doutoramento	8

Tabela 3.6: Variável formação contínua

Item	Formação contínua	Código
FC1	Nos últimos dois anos tirou curso suplementar em Gestão/Administração de empresas ou formação complementar	Sim (1)
		Não (2)

Tabela 3.7: Variável experiência anterior

Item	Experiência anterior	Código
EA1	Tem alguém na família que tenha criado uma empresa e a tem gerido	Sim (1)
		Não (2)
EA2	Alguma vez esteve envolvido na criação de uma empresa para além da sua	Sim (1)
		Não (2)
EA3	Alguma vez trabalhou como gestor numa empresa	Sim (1)
		Não (2)
EA4	Antes ter criado a empresa já tinha experiência no negócio	Sim (1)
		Não (2)
EA5	Alguma vez trabalhou numa empresa com o mesmo negócio que pratica	Sim (1)
		Não (2)
EA6	Quanto tempo trabalhou na empresa	Menos que 1 anos (1)
		1-3 anos (2)
		4-7 anos (3)
		Mais que 8 anos (4)

### 3.3.2.2 Suporte financeiro

O suporte financeiro foi medido sob um conjunto de duas baterias de questões. A primeira bateria refere-se à questões factuais, onde se solicita o indivíduo indicar a fonte de financiamento. Na segunda bateria, o suporte financeiro é medido sob quatro indicadores: (i) auto-financiamento (poupança, apoio familiar e de amigos); (ii) crédito bancário; (iii) fundos do Governo e (iv) micro-créditos concedidos pelas ONG's, utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que se solicita o empreendedor indicar o seu grau de concordância relativamente às questões, de 1 - discordo em absoluto a 5 - concordo em absoluto. As escalas utilizadas para medir o auto-financiamento, crédito bancário, fundos do Governo e micro-créditos concedidos pelas ONG's foram adaptadas da revisão da literatura.

As questões aferidas através da escala de *Likert* são constituídas em números de dez, sendo duas questões relativas ao auto-financiamento, três questões para avaliar o empréstimo bancário, duas questões relativas aos fundos proporcionados pelo Governo e, finalmente, três para aferir os micro-créditos concedido pelas ONG's.

As tabelas (3.8) e (3.9) apresentam as medidas utilizadas para aferir o suporte financeiro. As questões com asterisco (\*) serão codificadas em sentido inverso, isto é, em sentido decrescente.

Tabela 3.8: Fonte de financiamento

Como obteve os recursos financeiros para iniciar o negócio	Código
Empréstimo bancário	1
Empréstimo familiar	2
Empréstimo de amigos	3
Fundos do Governo	4
Apoio das ONG's	5
Poupança	6

Tabela 3.9: Escala do suporte financeiro

Item	Escala	AUTO-FINANCIAMENTO
AUTF1	1-5	Considera importante o apoio financeiro da família para iniciar o negócio
AUTF2	1-5	Considera importante o apoio financeiro de amigos para iniciar o negócio
Item	Escala	CRÉDITO BANCÁRIO
CRB1	1-5	Na concessão de crédito bancário aos pequenos empreendedores, as contrapartidas exigidas pelos bancos são baixas*
CRB2	1-5	Os bancos adotam políticas que respondem às necessidades dos pequenos empreendedores*
CRB3	1-5	A informação sobre os serviços bancários que incentiva a actividade empreendedora é facilmente disponibilizada aos pequenos empreendedores*
Item	Escala	FUNDOS DO GOVERNO
FDG2	1-5	Considera os incentivos financeiros do Governo a principal fonte de financiamento dos pequenos empreendedores
FDG3	1-5	Considera a informação sobre o apoio financeiro do Governo relativamente ao incentivo da actividade empreendedora não limitada aos potenciais empreendedores*
Item	Escala	MICRO-CRÉDITOS DAS ONG'S
ANG1	1-5	Considera importante os micro-créditos concedidos pelas ONG's na promoção da actividade empreendedora
ANG2	1-5	Considera os micro-créditos concedidos pelas ONG's suficientes para iniciar o negócio*
ANG3	1-5	Considera importante os micro-créditos concedidos pelas ONG's para iniciar o negócio

### 3.3.2.3 Redes de relações

A variável rede de relações foi medida com uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que se solicita o empreendedor para indicar o grau de concordância relativamente às questões, de 1 - discordo em absoluto a 5 - concordo em absoluto. A escala utilizada para medir as dimensões: (i) redes familiares; (ii) *acquaintance networks*; (iii) redes empresariais e (iv) redes governamentais foram adaptadas a partir da escala utilizada por (Peng e Luo, 2000; Zhao, 2005).

A variável redes de relações é medida no total por doze questões apresentadas na tabela (3.10), sendo três para as redes familiares, duas questões para *acquaintances networks*, três para as redes empresariais e quatro para as redes governamentais.

Porém, do ponto de vista da *resource-based view*, assume-se que o empreendedor com abundantes recursos ou com fácil acesso aos recursos exhibe certamente uma elevada OE. A OE implica o acesso considerável de determinados recursos e competências (Covin e Slevin, 1991).

Tabela 3.10: Escala das redes de relações

Item	Escala	REDES FAMILIARES
RF1	1-5	As relações que se estabelecem com os membros familiares ajudam a obter informação necessária para iniciar o negócio
RF2	1-5	As relações que se estabelecem com os membros familiares ajudam a adquirir recursos complementares para a empresa
RF3	1-5	As relações que se estabelecem com os membros familiares permitem obter ajuda financeira na fase inicial do negócio
Item	Escala	ACQUAINTANCE NETWORKS
RNE1	1-5	As relações que se estabelecem com amigos e colegas ajudam a obter informação relevante para identificar novas oportunidades de negócio
RNE2	1-5	As relações que se estabelecem com amigos e colegas ajudam a adquirir recursos complementares para a empresa a partir de outros agentes económicos
Item	Escala	REDES EMPRESARIAIS
RE1	1-5	As relações que se estabelecem com fornecedores ajudam a obter informação sobre concorrentes
RE2	1-5	As relações que se estabelecem com outras empresas ajudam na aquisição de recursos para a empresa através de outros agentes económicos
RE3	1-5	As relações que se estabelecem com fornecedores ajudam a obter acesso aos canais de distribuição e aconselhamento especializado
Item	Escala	REDES GOVERNAMENTAIS
RG1	1-5	As relações que se estabelecem com dirigentes do Governo permitem ultrapassar as barreiras relativas à entrada em novos negócios
RG2	1-5	As relações que se estabelecem com os líderes políticos a todos os níveis ajudam a ultrapassar as barreiras político-legais do negócio
RG3	1-5	As relações que se estabelecem com as instituições do Estado ajudam na aquisição de recursos escassos para a empresa
RG4	1-5	As relações que se estabelecem com instituições financeiras ajudam a melhorar a imagem, reputação, e legitimidade da empresa

### 3.3.2.4 Cultura

Baseando-se na revisão da literatura, a variável cultura é operacionalizada mediante duas dimensões: (i) individualismo e (ii) colectivismo utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que se solicita o inquirido indicar o seu grau de concordância relativamente às questões, de 1 - discordo em absoluto a 5 - concordo em absoluto. As escalas para medir o individualismo e colectivismo foram adaptadas de Triandis (1995).

A cultura é medida por um total de treze questões apresentadas na tabela (3.11), sendo seis questões para medir o individualismo e sete para o colectivismo.

Tabela 3.11: Escala da cultura

Item	Escala	INDIVIDUALISMO
IND2	1-5	O que acontece comigo deve-se às minhas próprias acções
IND4	1-5	Eu gosto de ter a minha privacidade
IND5	1-5	O meu sucesso depende unicamente das minhas capacidades
IND6	1-5	Para mim, ganhar é tudo
IND7	1-5	Eu incomodo-me quando os outros têm um desempenho melhor do que eu
IND11	1-5	Sem competição não é possível ter uma sociedade sã
Item	Escala	COLECTIVISMO
COL3	1-5	Eu detesto entrar em desacordo com os membros do meu grupo
COL4	1-5	Para mim, é importante manter a harmonia no grupo
COL6	1-5	Para mim, o bem estar dos meus colegas é muito importante
COL8	1-5	Se o meu colega for premiado sinto-me orgulhoso
COL10	1-5	Eu sinto-me bem quando coopero com os outros
COL11	1-5	Os filhos devem ser ensinados a cumprirem primeiro os deveres antes de divertirem
COL12	1-5	Os filhos devem sentir orgulho dos pais quando estes recebem um prémio de distinção

### 3.3.2.5 Meio envolvente

Para operacionalizar o meio envolvente, foram consideradas as dimensões (i) dinamismo e (ii) hostilidade, utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que se solicita o inquirido indicar o seu grau de concordância relativamente às questões.

A escala utilizada para avaliar o dinamismo e a hostilidade foi baseada em Miller e Friesen (1982). O meio envolvente é avaliado por um total de cinco questões. Ou seja, duas questões para o dinamismo e três para a hostilidade do meio envolvente. A escala utilizada para avaliar o meio envolvente é apresentada na tabela (3.12).

Tabela 3.12: Escala do meio envolvente

Item	Escala	HOSTILIDADE
MEH2	1-5	A taxa de insucesso das empresas no meu sector de actividade é muito elevada
MEH3	1-5	O meu sector de actividade é de elevado risco e uma má decisão pode ameaçar a sobrevivência da empresa
MEH4	1-5	A concorrência no meu sector de actividade é muito elevada
Item	Escala	DINAMISMO
MED5	1-5	As tecnologias de produção/serviço estão frequentemente a mudar no meu sector
MED7	1-5	No meu sector de actividade, o desenvolvimento de novas tecnologias criam novas oportunidades de negócio

### 3.3.2.6 Orientação empreendedora

Tal como já foi referido anteriormente, a OE é operacionalizada por cinco dimensões (i) inovação; (ii) *risk taking*, (iii) proactividade; (iv) agressividade competitiva e (v) *internal locus of control*, utilizando uma escala de diferencial semântico.

As escalas utilizadas para medir a inovação, *risk taking* e proactividade foram adaptadas de (Covin e Slevin, 1986, 1989a, 1991). Para a agressividade competitiva utilizou-se a escala de Lumpkin e Dess (2001). Quanto ao *internal locus of control* foi utilizada a escala de Rotter (1966), com ligeiras adaptações.

Esta escala inclui no total dezoito itens: (i) quatro itens relativos à inovação; (ii) cinco itens para *risk taking*; (iii) três itens relativos à proactividade; (iv) três itens relativos à agressividade competitiva e (v) três itens para aferir o *internal locus of control*. As escalas utilizadas para aferir a OE são apresentadas na tabela (3.13).



Tabela 3.13: Escala da orientação empreendedora

Item	INOVAÇÃO		
INOV1	No meu negócio, eu estou frequentemente a surpreender os meus concorrentes com as minhas novas ideias	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu tenho mais satisfação a partir da gestão de conhecimento do que surgir com novas ideias
INOV2	No meu negócio, eu prefiro ter actividades que demonstram ideias originais	1 2 3 4 5	No meu negócio, procuro evitar actividades que demonstram ideias originais
INOV4	No meu negócio, eu estou frequentemente a lançar uma nova linha de produtos ou serviços	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu raramente lanço uma nova linha de produtos ou serviços
INOV5	No meu negócio, eu dou maior ênfase a geração de novas ideias, produtos ou serviços	1 2 3 4 5	No meu negócio, dou menor ênfase a geração de novas ideias, produtos ou serviços
Item	RISK TAKING		
RKT1	Em geral, no meu negócio, eu tenho preferência por projectos de elevado risco (com possibilidade de rentabilidade muito elevada mas incertos)	1 2 3 4 5	Em geral, no meu negócio, eu tenho mais preferência por projectos de baixo risco (com rentabilidade moderada e segura)
RKT2	Em geral, no meu negócio, procuro explorar as oportunidades do mercado com acções mais arriscadas e de grande impacto para alcançar os objectivos estabelecidos	1 2 3 4 5	Em geral, no meu negócio, procuro explorar as oportunidades do mercado com passos pequenos mas seguros
RKT3	No meu negócio, quando me deparo com situações cuja as decisões envolvem risco, eu adopto uma postura mais arriscada e agressiva no sentido de explorar ao máximo as potenciais oportunidades de negócio	1 2 3 4 5	No meu negócio, quando me deparo com situações cuja as decisões envolvem risco, eu adopto uma postura mais cautelosa “esperar para ver” de modo a minimizar a probabilidade de decisões erradas
RKT4	No meu negócio, eu vejo o risco como uma situação que devo enfrentar a todo o custo	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu vejo o risco como uma situação que devo evitar a todo o custo
RKT5	Eu procuro sempre entrar em novos negócios e explorar as oportunidades ainda que tenham riscos elevados	1 2 3 4 5	Eu prefiro manter-me no actual negócio do que entrar em novos negócios ainda que mais rentáveis
Item	PROACTIVIDADE		
PR1	Ao lidar com os concorrentes, eu sou sempre o primeiro a introduzir novos produtos ou serviços, tecnologias, técnicas de gestão, etc.	1 2 3 4 5	Em relação aos concorrentes, eu raramente tomo a iniciativa de introduzir novos produtos ou serviços, tecnologias, técnicas de gestão, etc.
PR3	No meu negócio, estou sempre à frente dos concorrentes na introdução de novos produtos ou serviços, ou até na geração de novas ideias	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu normalmente tenho a tendência de seguir às acções iniciadas pelos concorrentes
PR4	No meu negócio, procuro a todo o custo derrotar os concorrentes no mercado	1 2 3 4 5	No meu negócio, tento evitar a todo o custo guerras com os concorrentes
Item	AGRESSIVIDADE COMPETITIVA		
ACOP1	No meu negócio, eu procuro evidenciar todos os esforços para derrotar as empresas concorrentes	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu procuro cooperar e coexistir com as empresas concorrentes
ACOP2	No meu negócio, eu procuro conquistar frequentemente o negócio das empresas concorrentes	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu raramente faço um esforço para conquistar o negócio das empresas concorrentes
ACOP3	No meu negócio, eu prefiro sempre actividades com elevado risco e com elevado retorno, mas onde existe também a possibilidade de perda ou insucesso	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu prefiro sempre actividades com baixo risco e com retorno moderado, mas seguro
Item	INTERNAL LOCUS OF CONTROL		
ILOC2	Quando atinjo os meus objectivos no negócio é porque eu trabalhei no duro	1 2 3 4 5	Quando atinjo os meus objectivos no negócio é porque eu tenho sorte
ILOC4	A minha vida é determinada pelas minhas próprias acções	1 2 3 4 5	Eu sinto que o acontece na minha vida é frequentemente determinado pela pessoas que estão no poder
ILOC5	Querendo ou não, o meu sucesso no negócio depende em grande medida das minhas competências	1 2 3 4 5	O sucesso do meu negócio é uma questão de sorte

### 3.3.2.7 Performance

No ponto (2.6, p. 72), abordou-se acerca das *proxies* utilizadas para avaliar a *performance* das empresas.

A literatura revela que determinados indicadores tais como o retorno do investimento podem não ser as medidas apropriadas para avaliar a *performance* das pequenas empresas porque muitas delas se encontram ainda no estágio inicial e chegam mesmo a “morrer” antes de gerar qualquer rendimento (Wiklund e Shepherd, 2005).

Para avaliar a *performance* foram utilizados indicadores relativos à dimensão da empresa (número de trabalhadores), indicadores económicos (resultados e vendas) e medidas subjectivas (motivações e objectivos pessoais). Os estudos anteriores revelam que estas medidas são positivamente influenciadas pela OE (Antoncic e Hisrich, 2001; Davidsson e Wiklund, 2000).

Neste contexto, o número de trabalhadores é uma medida de resposta directa. As medidas de crescimento económico incluem questões em que se solicita aos inquiridos indicarem o seu grau de discordância/concordância relativamente aos “resultados” e o volume de “vendas” da empresa nos últimos três anos. Parte destas medidas são baseadas em Rodrigues (2004).

Relativamente as variáveis “objectivos” e “motivações” adoptou-se a escala utilizada por Krauss (2003) com ligeiras adaptações, medidas também numa escala de *Likert* de cinco pontos, de 1 - discordo em absoluto a 5 - concordo em absoluto.

Nas tabelas (3.14), (3.15), (3.16), (3.17) e (3.18) são apresentadas as escalas utilizadas para medir a *performance*.

Tabela 3.14: Escala da *performance*: dimensão da empresa

Item	NÚMERO DE TRABALHADORES
DP1	Quantos trabalhadores tem actualmente a tempo inteiro
DP2	Quantos trabalhadores tem actualmente a tempo parcial
DP3	No início do negócio quantos trabalhadores tinha a tempo inteiro
DP4	No início do negócio quantos trabalhadores tinha a tempo parcial

Tabela 3.15: Escala da *performance*: resultados

Item	Escala	RESULTADOS
DPR1	1-5	Nos últimos três anos, os resultados da empresa foram excelentes
DPR2	1-5	Nos últimos três anos, os resultados da empresa foram melhores do que os da concorrência
DPR3	1-5	Nos últimos três anos, a empresa foi mais rentável do que as empresas concorrentes

Tabela 3.16: Escala da *performance*: vendas

Item	Escala	VENDAS
DV1	1-5	Nos últimos três anos, o crescimento das vendas foi muito bom
DV2	1-5	Nos últimos três anos, o crescimento das vendas foi maior do que o das empresas concorrentes

Tabela 3.17: Escala da *performance*: motivação

Item	Escala	MOTIVAÇÕES
MOT3	1-5	Eu estou muito empenhado no meu negócio porque tenho a possibilidade de ter uma realização pessoal
MOT4	1-5	Eu estou muito empenhado no meu negócio porque posso colher os frutos do meu próprio trabalho
MOT5	1-5	Eu estou muito empenhado no meu negócio porque me permite ganhar uma posição na sociedade
MOT6	1-5	Eu não me importo pelo trabalho que faço enquanto empreendedor desde que ganhe o meu dinheiro
MOT7	1-5	Eu estou neste negócio porque os meus rendimentos estão a aumentar

Tabela 3.18: Escala da *performance*: objectivos pessoais

Item	Escala	OBJECTIVOS PESSOAIS
DPO1	1-5	Quero ter um bom nível de vida em termos financeiros
DPO2	1-5	Quero que o meu negócio continue a crescer e tornar-se cada vez maior
DPO3	1-5	Quero que os lucros da empresa aumentem
DPO4	1-5	Quero que o meu negócio cresça o quanto possível em termos de volume de vendas
DPO5	1-5	Quero aumentar os meus rendimentos

### 3.3.2.8 Variáveis de controlo

Para controlar os efeitos das hipóteses das variáveis preditoras, considerou-se como variáveis de controlo: (i) província; (ii) ano de fundação da empresa; (iii) sector ou indústria em que opera; (iv) capital inicial e percentagem de fundos próprios e (v) forma jurídica da empresa.

A localização geográfica<sup>1</sup> tem sido referido como um factor determinante na sobrevivência das empresas. Mead e Liedholm (1998) argumentam que as micro e pequenas empresas que se localizam em zonas urbanas (por exemplo, no Zimbabwe) têm cerca de 25% de chance de sobreviverem por ano comparadas com as empresas localizadas em zonas rurais. A localização geográfica é por isso um factor importante para o sucesso das empresas. Logo, os empreendedores com empresas localizadas nos grandes centros urbanos têm maior chance de sucesso.

A idade da empresa é também um factor a ter em conta porque empresas já instaladas no mercado podem exibir diferentes características organizacionais e competências em lidar com as flutuações do mercado ou variações do meio envolvente. Wiklund e Shepherd (2005) advogam que, a idade da empresa pode influenciar positivamente a *performance*. O mesmo aplica-se com as indústrias em que as empresas operam.

No entanto, apesar de a *resource-based view* não considerar o capital financeiro como fonte de vantagem competitiva (Peteraf, 1993; Thompson e Strickland, 1999), vários

<sup>1</sup>A localização geográfica na presente investigação refere-se à província onde a empresa está instalada.

estudos em empreendedorismo revelam que o acesso ao capital financeiro é um factor determinante para iniciar uma actividade empreendedora (Lee, Lee e Pennings, 2001; Stevenson e Jarillo, 1990; Verheul, Van Stel e Thurik, 2006; Wiklund e Shepherd, 2005; Zahra, 1991).

O capital inicial é neste contexto um factor importante que pode influenciar tanto a actividade empreendedora como a *performance*. Num estudo realizado na Zâmbia, Keyser, Kruif e Frese (2000) concluíram que o capital inicial constituía o principal problema para os empreendedores Zambianos. Estes autores concluíram, ainda, que apenas 24% dos empreendedores receberam um empréstimo para arrancar o negócio.

Num outro estudo realizado no Uganda, Koop, de Reu e Frese (2000) concluíram que, o montante do capital inicial está positivamente relacionado com a *performance* da empresa. Este estudo revela ainda que 45% dos empreendedores com um capital inicial superior a USD 1.000 eram bem sucedidos, e apenas 10% dos empreendedores com um capital inicial inferior a USD 1.000 tinham também uma boa *performance*.

A par do capital inicial, a forma de funcionamento da empresas, ou seja, formal ou informal, representa também um factor determinante na sua sobrevivência e a *performance* das empresas (Krauss, 2003).

As questões utilizadas para medir as variáveis localização, ano de fundação da empresa, indústria, percentagem de fundos próprios, capital inicial e forma jurídica da empresa são apresentadas nas tabelas (3.19), (3.20), (3.21), (3.22), (3.23) e (3.24).

Tabela 3.19: Variável de controlo: localização das empresas

Província	Código
Cabinda	1
Luanda	2
Benguela	3
Huambo	4
Huíla	5

Tabela 3.20: Variável de controlo: Ano de fundação da empresa

Item	Qual o ano de fundação da empresa
FC1	

Tabela 3.21: Variável de controlo: Sector de actividade

Indústria	Código
Hotelaria e turismo	1
Transporte	2
Construção civil	3
Comércio à grosso/retalho	4
Telecomunicações	5
Agricultura e pesca	6
Manufacturação	7
Serviços	8
Tecnologias de Informação	9
Imobiliária	10

Tabela 3.22: Variável de controlo: percentagem de fundos próprios

(%) Fundos próprios	Código
Menos que 5%	1
5-25	2
26-50	3
51-75%	4
76-100%	5

Tabela 3.23: Variável de controlo: capital inicial investido (USD)

Capital inicial	Código
Menos que USD 1.000	1
USD 1.000-5.000	2
USD 6.000-10.000	3
USD 11.000-15.000	4
USD 16.000-20.000	5
USD 21.000-25.000	6
Mais que USD 26.000	7

Tabela 3.24: Variável de controlo: forma jurídica da empresa

Forma jurídica da empresa	Código
Nome individual	1
Sociedade por quotas	2
Sociedade anónima	3

### 3.3.3 População e amostra

O tema desta investigação, à partida, delimita a população objecto de estudo. A população a estudar é constituída pelos empreendedores em Angola, ou seja, empreendedores nacionais ou estrangeiros.

Na tentativa de evitar a divagação e ultrapassar as barreiras previstas e, em última

análise, facilitar a identificação de factores que podem justificar as diferenças nos padrões de empreendedorismo em Angola, propõe-se delimitar o campo desta pesquisa em cinco províncias: (i) Cabinda; (ii) Luanda; (iii) Benguela; (iv) Huambo e (v) Huíla.

Esta escolha deve-se ao facto de o tecido empresarial em Angola estar mais concentrada nessas províncias.

Estas províncias são classificadas como zonas de desenvolvimento nos termos do artigo 5º, da Lei n.º 17/03, da Assembleia Nacional de Angola (Diário da República, I Série, N.º 58, de 25 de Julho 2003). Sendo assim categorizadas é porque se lhes reconhece um particular dinamismo empreendedor, o que justifica que figurem no núcleo da presente dissertação.

Esta ideia vai de encontro com as estatísticas do INE (2005) que revelam que o tecido empresarial Angolano está mais concentrado na província de Luanda, com cerca de 54.7% das empresas nacionais, seguindo-se as províncias de Benguela, Kwanza Sul, Huíla, Cabinda e Huambo que em conjunto representam aproximadamente 23,2% das empresas.

Dada a necessidade de comparar o perfil (ou o comportamento) empreendedor dos empreendedores nacionais obriga-se também incluir da população objecto de estudo, os empreendedores estrangeiros uma vez que estes últimos podem apresentar um comportamento empreendedor diferente em relação ao dos empreendedores nacionais.

Um outro critério a ter em consideração na selecção da população em estudo é a indústria em que cada empreendedor opera.

A indústria é uma das variáveis que tem sido muito estudada no âmbito do empreendedorismo essencialmente quando se procura relacionar a OE com a *performance* das empresas (Davidsson e Honig, 2003; Haber e Reichel, 2007; Wiklund e Shepherd, 2005).

As indústrias consideradas na presente investigação incluem: (i) hotelaria e turismo; (ii) transporte; (iii) construção civil; (iv) comércio a grosso/retalho; (v) telecomunicações; (vi) agricultura e pesca; (vii) manufacturação; (viii) serviços; (ix) tecnologias de informação e (x) Imobiliário.

Para preservar a representatividade da amostra, optou-se por utilizar o método de amostragem aleatório ou probabilístico (Malhotra, 2004). Neste método todos os indivíduos da população têm a mesma probabilidade de serem escolhidos para integrar a amostra e

é excluída qualquer arbitrariedade do investigador no processo de selecção. A amostra é constituída por 144 empreendedores distribuídos pelas províncias atrás mencionadas.

### 3.3.4 Método de recolha de dados

Existem várias técnicas de recolha de dados. As principais técnicas empíricas utilizadas para a recolha e tratamento de dados dividem-se em: (i) técnicas documentais, que incluem a observação directa e indirecta e (ii) técnicas não documentais, que incluem a análise de conteúdo (Saunders, Lewis e Thornhill, 2003)

A natureza do problema de investigação é que determina o tipo de método de recolha de dados a utilizar. A escolha do método de recolha de dados faz-se em função das questões e dos objectivos da investigação.

Saunders, Lewis e Thornhill (2003) advogam que a maioria dos investigadores utilizam o questionário como técnica de recolha de dados sem antes considerarem as outras técnicas existentes, nomeadamente a análise de dados secundários, a observação (directa ou indirecta) e as entrevistas semi-estruturadas ou em profundidade.

Para estes autores, os questionários distinguem-se de acordo com o modo como são administrados: (i) questionários auto-administrados, que incluem os questionários on-line, correio electrónico ou por correio postal; (ii) questionários administrados pelo investigador, que incluem os inquéritos por telefone e (iii) inquéritos face a face ou entrevistas pessoais.

Tendo em conta as questões de investigação e os objectivos delineados, optou-se pelo método de inquérito face a face ou entrevistas pessoais como forma de recolha de dados.

Esta técnica permite, por um lado, assegurar que os indivíduos escolhidos para integrar a amostra são os mesmos que respondem ao questionário e, por outro lado, a taxa de respostas é superior da dos outros métodos de recolha de dados. Saunders, Lewis e Thornhill (2003) salientam que a taxa de resposta dos inquéritos face a face é de cerca de 50 - 70%.

Para além disso, esta técnica foi escolhida porque Krauss (2003) advoga que os inquéritos face a face ou entrevistas pessoais são os mais apropriados em estudos que envolvem empreendedores africanos devido à resistência que demonstram ter em responder aos questionários auto-administrados.

Para assegurar a qualidade e validade dos dados, Saunders, Lewis e Thornhill (2003) salientam a necessidade de submeter o questionário a um pré-teste.

O questionário foi sujeito ao pré-teste a uma amostra de apenas 14 empreendedores Angolanos, apesar de Malhotra (2004) referir que o tamanho da amostra para o pré-teste deve variar entre 15 a 30 indivíduos.

Para esse efeito utilizou-se o método de questionários por correio electrónico. Depois de terem sido feitas algumas alterações, procedeu-se a aplicação dos inquéritos face a face, explicando inicialmente os objectivos da investigação e assegurado a confidencialidade da informação concedida.

O inquérito (face a face) foi administrado nas cinco províncias de Angola tal como referimos anteriormente entre os meses de Setembro e Outubro de 2006.

#### **3.3.4.1 Questionário**

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2003), a fase de elaboração do questionário e formulação das questões é deveras crucial, visto que os erros cometidos nessa fase podem ser extrapolados às fases seguintes da investigação e são muitas vezes irreversíveis.

A elaboração do questionário deve seguir a um conjunto de critérios, nomeadamente: (i) o tópico e (ii) a aplicabilidade e perspectiva. Para Saunders, Lewis e Thornhill (2003), o tópico deve ser claramente definido para que todos os inquiridos tenham uma compreensão clara do que é solicitado no questionário. Quanto a aplicabilidade, os autores referem que o questionário não deve conter questões cuja informação os respondentes não dispõem. A perspectiva a adoptar pelos respondentes deve ser explicada para que todos forneçam o mesmo tipo de respostas.

Estas questões foram tidas em conta na formatação da estrutura do questionário. A natureza das questões e a sua ordem de sucessão foi também considerada dada a sua importância que possa exercer sobre validade e fiabilidade dos dados (Saunders, Lewis e Thornhill, 2003).

Como atrás se referiu, um outro princípio básico que se teve em conta na elaboração do questionário foi o de adoptar e adaptar escalas de medida que foram validadas em



investigações anteriores, porque é sempre melhor utilizar variáveis e escalas de medida de investigações validadas ao invés de desenvolver escala originais (Saunders, Lewis e Thornhill, 2003).

O questionário é constituído por uma folha de rosto onde se incluiu o título do questionário, a identificação da natureza da investigação científica e os procedimentos a seguir para o seu preenchimento, os agradecimentos pela colaboração, a data de início do trabalho de campo, a instituição envolvida e os contactos do autor, e por oito grupos, organizados da seguinte maneira: (i) dados pessoais do empreendedor; (ii) fontes de financiamento utilizadas para iniciar o negócio; (iii) dados sobre a empresa; (iv) objectivos e motivações como empreendedor; (v) redes de relações, (vi) sector de actividades; (vii) comportamento empreendedor e (viii) cultura.

Na última página renovou-se mais uma vez os agradecimentos pela colaboração na investigação e referiu-se também sobre a confidencialidade dos dados.

### 3.3.5 Métodos de análise de dados

Em função dos objectivos da investigação e da natureza dos dados a analisar, foram escolhidas determinadas técnicas estatísticas consideradas adequadas.

Os métodos descritivos (medidas de tendência central, dispersão) foram tidas em conta para o tratamento dos dados.

No sentido de depurar, reduzir os dados e aumentar a coerência das medidas foi utilizada a análise factorial com extracção dos componentes principais e os factores com *eigenvalues* (valores próprios) maiores que 1 são extraídos.

É também adoptado o método de rotação *varimax*<sup>1</sup> para obter uma solução rodada do factor. A fim de reter o máximo de informação possível das questões originais, os itens com pesos (*loading*) elevados em determinados factores da análise factorial serão resumidos a índices que correspondem aproximadamente aos factores.

---

<sup>1</sup>A hipótese relativa à unidimensionalidade ou não do constructo “orientação empreendedora” (OE) é testada através da análise factorial dos componentes principais com o método de rotação *varimax*. O método *varimax* aplica uma técnica de rotação ortogonal no sentido de obter uma estrutura de factores impondo condições de ortogonalidade. A técnica é utilizada nesta investigação porque espera-se que as dimensões da OE sejam independentes.

O teste de *Alpha* de *Cronbach* é também utilizado para aferir a coerência das medidas utilizadas. A par disso, foi também realizada a análise bi-variada das variáveis que constituem o modelo de investigação proposto.

Para testar as hipóteses de investigação, identificar e explicar as diferenças que cada uma das variáveis independentes exercem sobre a variável dependente foi utilizada a análise de Regressão Linear Múltipla.

Ainda assim, convém também referir que, numa primeira etapa da análise dos dados, as variáveis predictoras da OE são analisadas em modelos parciais (individuais) no sentido de verificar a contribuição de cada uma das dimensões que constitui o modelo de investigação e, na fase seguinte, num modelo que inclui todos os factores. A influência da OE sobre a *performance* é analisada num modelo individual.

Os pressupostos do modelo foram também tidos em conta na análise dos dados. No sentido de os testes estatísticos paramétricos de significância das variáveis independentes (teste *t* e *F*) sejam verificados na análise de regressão linear múltipla, recomenda-se que a(s) variável(is) dependente(s) devem seguir uma distribuição normal. Segundo Pestana e Gageiro (2000) quando a dimensão da amostra é superior a 30, assume-se que a distribuição é normal. Porém, convém reter também que o teste *F* é robusto a violações da normalidade o que pode, certamente, dispensar a utilização do teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) para verificar a aderência à normalidade.

Tratando-se de um estudo *cross-sectional*, a análise da covariância nula ou a não autocorrelação dos resíduos, ou seja, o teste de *Durbin-Watson* não é utilizado nesta investigação, visto que esta técnica estatística é aplicada em estudos longitudinais. No entanto, o modelo não apresenta problemas de multicolinearidade porque os valores da Tolerância (0.99) e do *Variance Inflation Factor* (VIF) (1.0) encontram-se nos parâmetros segundo os quais não existe multicolinearidade. Pestana e Gageiro (2000) consideram que um valor de 0.1 para Tolerância é normalmente considerado o limite abaixo do qual existe multicolinearidade e, para o VIF, o valor habitualmente considerado como limite acima do qual existe multicolinearidade é 10.

Para prosseguir com os objectivos definidos para a presente investigação, o *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 12.0, foi utilizado como suporte para as análises estatísticas desenvolvidas.

### 3.3.5.1 Tratamento e depuração das variáveis

Neste ponto apresenta-se os resultados da análise factorial e coeficiente Alpha das variáveis incluídas no modelo.

#### Capital financeiro

Em referência ao ponto (3.3.2.2, p. 117), o suporte financeiro é medido por um conjunto de questões factuais, sendo as questões de opinião medidas através de uma escala de *Likert* de cinco pontos. Os itens que constituem as questões de opinião foram submetidas a uma análise factorial exploratória com extracção dos componentes principais com o método de rotação *varimax* e factores com *eigenvalues*.

A análise factorial ilustra que existe correlação entre as variáveis (Bartlett = 369.46, sig = 0.000, gl = 78), sendo os resultados iniciais obtidos considerados de nível razoável (KMO = 0.566), o que permite a prossecução da análise factorial (Tabela 3.34).

Como se pode observar na tabela (3.25), dos treze itens iniciais, dez constituem o constructo suporte financeiro, sendo extraídos em factores separados, com pesos (*loadings*) significativos (> 0.50). Os factores com pesos inferiores (< 0.50) foram eliminados. Os dez itens são explicados em 65.60% pelos quatro factores comuns obtidos.

Nota-se, porém, que os factores 1 e 3 apresentam itens com sinais negativos, o que, certamente, dificulta a sua interpretação, ou ainda leva a uma interpretação um pouco abusiva. Veja-se, por exemplo, que os itens “ANG1 e ANG2” do factor 1 levam a intuir que os apoios concedidos pelas ONG’s são menos importantes (insuficientes) na promoção da actividade empreendedora, ainda que seja por necessidade. O mesmo aplica-se para o item “FDG3” do factor 3 que levaria também a intuir que a informação sobre os fundos do Governo é limitada aos potenciais empreendedores. Neste caso, apesar de os *loadings* serem relativamente elevados, a interpretação desses factores requer uma análise cautelosa, pois evidencia a fraca fiabilidade ou coerência da escala<sup>1</sup>.

Deste modo, a designação dos factores limita-se a análise do conteúdo conforme a fonte de financiamento, ou seja, o Factor 1 é designado de “Micro-créditos concedidos pelas

---

<sup>1</sup>Uma análise mais cuidada será efectuada em investigação futura.

ONG's”, o Factor 2 de “Crédito bancário”, o Factor 3 de “Fundos do Governo” e Factor 4 de “Auto-financiamento”.

Apesar de a escala apresentar problemas de coerência, tal como se pode observar na tabela (3.34), optou-se por manter a variável suporte financeiro devido à sua contribuição na explicação do modelo.

Tabela 3.25: Análise factorial - Suporte financeiro

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
ANG2	0.828			
ANG3	-0.753			
ANG1	-0.685			
CRB2		0.816		
CRB3		0.744		
CRB1		0.688		
FDG2			0.839	
FDG3			-0.745	
AUTF1				0.808
AUTF2				0.722
Eigenvalues	2.548	1.548	1.414	1.051
Percentagem total da variância explicada	25.478	15.480	14.140	10.506

Notas: N= 144;

Rotação convergiu em 5 interações;

Variância explicada acumulada = 65.60%.

## Redes de relações

Os procedimentos utilizados para proceder a análise factorial da variável “redes de relações” são idênticos aos referidos anteriormente.

A tabela (3.26) apresenta a solução rodada dos componentes principais. Dos quinze itens iniciais, doze itens constituem o constructo “redes de relações pessoais”, sendo os factores extraídos em quatro factores separados, tal como era esperado, com pesos significativos. Os doze itens são explicados em 76% pelos quatro factores comuns obtidos. Os factores extraídos foram designados por: Factor 1 “Redes governamentais”, Factor 2 “Redes familiares”, Factor 3 “Redes empresariais” e Factor 4 *Acquaintance networks*.

Em termos de análise da consistência interna ou coerência, nota-se na tabela (3.34) que os factores extraídos apresentam um Alpha de Cronbach bastante satisfatório.

Tabela 3.26: Análise factorial - Redes de relações

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
RG3	0.883			
RG1	0.868			
RG2	0.865			
RG4	0.746			
RF2		0.874		
RF3		0.843		
RF1		0.823		
RE3			0.835	
RE2			0.820	
RE1			0.801	
RNE2				0.845
RNE1		0.528		0.691
Eigenvalues	4.127	2.278	1.670	1.049
Percentagem total da variância explicada	34.388	18.980	13.913	8.740

Notas: N = 144;  
 Rotação convergiu em 5 interações;  
 Variância explicada acumulada = 76%.

## Cultura

A cultura tem sido comumente medida em dimensões baseadas em valores humanos, tais como individualismo e colectivismo como dois extremos num *continuum*. O impacto dos *insights* proporcionados pelo trabalho seminal de Hofstede (1980) continua a ter um papel relevante, em muitos estudos de empreendedorismo (Morris, Davis e Allen, 1994; Morris e Schindehutte, 2005; Morris, Schindehutte e Lesser, 2002; Mueller e Thomas, 2000; Pütz, 2003), mas não deixa de suscitar dúvidas uma vez que a evidência empírica de outros estudos (Chan, 1994; Triandis, 1995, 2004) não suportam a hipótese de o individualismo-colectivismo serem uma única dimensão. Convém, entretanto, notar que, sendo a cultura a transmissão e partilha de normas, valores, práticas, mitos e hábitos entre gerações, a cultura emerge em contextos ecológico ou geográficos específicos.

Todavia, como se pode verificar na tabela (3.27), os resultados obtidos da análise factorial sugerem que, as dimensões individualismo e colectivismo não são extremos num *continuum*, ou seja, são dimensões distintas uma da outra. Assim, dos vinte e quatro itens iniciais, treze itens constituem o constructo “cultura”, sendo os factores extraídos em quatro factores separados, com pesos significativos. Estes resultados são consistentes com Triandis (1995) e Bhagat, Kedia, Harveston e Triandis (2002) que afirmam que o constructo cultura difere em número de dimensões. Os treze itens são explicados em 60.26% pelos quatro factores comuns obtidos.

Face aos resultados obtidos poder-se-á afirmar que no contexto Angolano a cul-

tura apresenta diferentes dimensões. Assim, dada a natureza do conteúdo dos itens que constituem cada uma das dimensões “individualismo” e “colectivismo”, os quatro factores extraídos foram designados tal como Triandis (1995, 2006) sugere: Factor 1 “Colectivismo horizontal”, Factor 2 “Colectivismo vertical”, Factor 3 “Individualismo horizontal” e Factor 4 “Individualismo vertical”.

Tabela 3.27: Análise factorial - Cultura

Items	COLECTIVISMO		INDIVIDUALISMO	
	Horizontal Factor 1	Vertical Factor 2	Horizontal Factor 3	Vertical Factor 4
COL4	0.760			
COL3	0.714			
COL8	0.669	0.367		
COL6	0.559			
COL11		0.834		
COL12		0.822		
COL10	0.358	0.596		
IND2			0.837	
IND4			0.752	
IND5			0.715	
IND6				0.745
IND7				0.733
IND11	0.390			0.595
Eigenvalues	3.424	1.872	1.365	1.173
Porcentagem total da variância explicada	26.337	14.399	10.501	9.026

Notas: N= 144;

Rotação convergiu em 5 iterações;

Variância explicada acumulada = 60,26%.

Seguindo a perspectiva de Triandis (1995, 2004, 2006), o atributo “horizontal” sugere que os empreendedores em Angola manifestam aspectos ou comportamentos culturais similares. Por exemplo, no caso do individualismo horizontal, em função da elevada liberdade, autonomia e igualdade das pessoas com este tipo de orientação, constrói-se um *self* independente, mas não diferente dos demais membros da sua cultura. Ou seja, as pessoas orientadas pelo individualismo horizontal tendem a ser distintas (únicas e melhores) dos outros grupos sociais. Enquanto que o colectivismo horizontal é manifesta por baixa liberdade, porém, elevada igualdade entre os membros do grupo, o que explica a necessidade de criar um *self* interdependente (cooperativo) com os demais membros do grupo. Ou seja, as pessoas são similares às outras, com objectivos comuns, mas, todavia, não são submetidas facilmente à autoridade.

O atributo “vertical” sugere que os indivíduos colocam a ênfase na desigualdade e privilegiam a hierarquia, de modo a criar um *self* independente e diferente dos restantes

membros da sociedade, privilegiando a livre iniciativa (liberdade) em detrimento da igualdade. Ou seja, Triandis (1995, 2004, 2006) advoga que as pessoas orientadas por este tipo de individualismo tendem a ser distintas das outras (orientadas para o êxito), no sentido de adquirir um *status* social mediante a competição uns com os outros. O colectivismo vertical privilegia a autoridade, os membros do grupo são obrigadas a cumprir as normas sociais impostas e servir os outros, fazer sacrifícios em benefício do grupo de pertença. Ou seja, neste tipo de colectivismo constrói-se um *self* interdependente (cumpridor), mas diferente dos demais membros do grupo de pertença, devido ao baixo sentido de liberdade e igualdade. No entanto, os factores extraídos apresentam coeficientes Alphas razoáveis, que na perspectiva de Pestana e Gageiro (2000) consideram-se baixos pois um bom Alpha deve ter um valor  $> 0.7$ . Porém, o “factor 1” apresenta um alpha de 0.68, “factor 2” 0.69, “factor 3” 0.67 e 0.54 para o “factor 4”.

### **Meio envolvente**

Tomando como referência o capítulo (3), ponto (3.2.1.3, p. 104), é de salientar que para medir o meio envolvente utilizou-se a escala de Miller e Friesen (1982).

Os catorze itens iniciais da variável meio envolvente foram submetidos a uma análise factorial exploratória. A tabela (3.28) apresenta a solução rodada final dos componentes principais. Dos catorze itens iniciais, apenas cinco itens constituem o constructo “meio envolvente”, sendo os factores extraídos em dois factores separados, tal como era esperado, com pesos significativos. O factores com pesos inferiores ( $< 0.50$ ) foram eliminados. Os cinco itens são explicados em 62.46% pelos dois factores comuns obtidos. Os factores extraídos foram designados por: Factor 1 “Dinamismo” e Factor 2 “Hostilidade”.

O coeficiente Alpha dos factores extraídos é relativamente baixo. A percepção das próprias questões bem como o contexto e a situação em que a medida é utilizada são exemplo de factores que podem ter influenciado a fiabilidade das medidas utilizadas.

Tabela 3.28: Análise factorial - Meio envolvente

Items	Factor 1	Factor 2
MED7	0.866	
MED5	0.835	
MEH3		0.794
MEH2		0.683
MEH4		0.638
Eigenvalues	1.639	1.484
Porcentagem total da variância explicada	32.788	29.671

Notas: N= 144;

Rotação convergiu em 3 interações;

Variância explicada acumulada = 62.46%.

### Orientação empreendedora

As escalas utilizadas para medir a inovação, o *risk taking* e a proactividade, a agressividade competitiva e o *internal locus of control* são apresentadas no sub-ponto (3.3.2.6, tabela 3.13, p. 121).

Como o constructo OE é constituído por dimensões com diferentes orientações, os vinte e oito itens iniciais foram submetidos a uma análise factorial exploratória, no sentido de verificar se o constructo é ou não unidimensional.

A análise factorial ilustra que existe correlação entre as variáveis (Bartlett = 1571.33,  $gl = 378$ ,  $sig = .000$ ), sendo os resultados iniciais obtidos considerados de nível médio (KMO = .735), o que permite a prossecução da análise factorial.

A tabela (3.29) revela que, dos vinte e oito itens iniciais, dezoito constituem o constructo da OE, com pesos (*loadings*) significativos ( $> 0.50$ ). Os factores com pesos inferiores ( $< 0.50$ ) foram eliminados.

Como se pode observar as dimensões em estudo são extraídas em factores separados, o que, de certa forma, sugere que a OE é um constructo multidimensional. A hipótese  $H_6$  segunda a qual as dimensões da OE são distintas umas das outras é corroborada.

As dezoito variáveis são explicadas em 65.92% pelos cinco factores comuns obtidos através duma rotação ortogonal que convergiu em seis interações. Os factores obtidos foram designados por: Factor 1 “*Risk taking*”, Factor 2 “*Inovação*”, Factor 3 “*Internal locus of control*”, Factor 4 “*Proactividade*” e Factor 5 “*Agressividade competitiva*”.



É de notar, ainda, que esta hipótese é também corroborada com o coeficiente de correlação de *Pearson* que indica que as dimensões (*risk taking*, inovação, *internal locus of control*, proactividade e agressividade competitiva) estão moderadamente correlacionadas entre si, o que era de esperar neste tipo de estudo (Apêndice A, tabela A.3).

De facto, estes resultados são consistentes com Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Kets de Vries (1977) que advogam que as dimensões da OE são distintas umas das outras, contrariando a opinião de Covin e Slevin (1989b, 1991), Miller (1983) e Brown, Davidsson e Wiklund (2001) que advogam que a OE é um constructo unidimensional.

Como se pode observar, os sub-constructos da OE são definidos por conceitos diferentes.

A inovação refere-se a pretensão de engajar-se e experimentar novas actividades no sentido de introduzir novos produtos ou serviços, novidades, liderança tecnológica (incluindo a geração de novas ideias, novas formas de executar as mesmas actividades) e investigação e desenvolvimento por forma a criar novos processos.

O *risk taking* refere-se a tendência de assumir acções arriscadas tais como em entrar em novos mercados, investir recursos elevados com resultados incertos e/ou endividar-se.

Enquanto que a proactividade é uma procura constante de oportunidades, numa perspectiva mais futurista envolvendo a introdução de novos produtos ou serviços, implicando até a antecipação de uma procura futura no sentido de alterar e reconfigurar o meio envolvente. Esta perspectiva é consistente com a opinião de Miller e Friesen (1978), ao considerarem a proactividade como a alteração do meio envolvente pela introdução de novos produtos e tecnologias, e com Venkatraman (1989a) que alega que a proactividade é uma procura constante de novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas com a introdução de novos produtos e marcas antes da dos concorrentes, e estrategicamente eliminar as operações em fase de maturidade ou declínio.

Em contraste, a agressividade competitiva refere-se a intensidade de o empreendedor evidenciar esforços suplementares para vencer os seus concorrentes. Esta atitude empreendedora é caracterizada por uma postura ofensiva que visa eliminar e, talvez, requer uma acção mais reactiva no sentido de o empreendedor (ou empresa) defender a sua posição ou, ainda, agressivamente entrar em mercados rivais.

Porém, o empreendedor é um indivíduo auto-motivado que toma iniciativa para criar

uma empresa baseando-se primariamente no *self* do que nos outros, no sentido de formular e implementar os seus objectivos empresariais. O empreendedor por definição é um iniciador que assume responsabilidades das suas próprias acções e do seu bem estar e não depende dos outros. Ou seja, procura controlar os eventos que estão (ou não) sob seu controle e compreensão.

Este ponto de vista é consistente com Krueger (1993) ao aduzir que o *internal locus of control* é um pre-requisito para a acção, isto é, a propensão de o empreendedor actuar em conformidade com as decisões, sendo por isso um elemento essencial para o processo empreendedor. A propensão para identificar e explorar uma oportunidade de negócio depende da percepção do autocontrole do empreendedor.

O coeficiente Alpha para os dezoito items da OE é 0.85. Os coeficientes individuais de cada dimensão são também bastante satisfatórios (Tabela 3.34). Estes resultados são consistentes com alguns autores que se têm debruçado sobre a OE. Covin e Slevin (1989b), por exemplo, obtiveram um alpha de 0.87, Zahra e Covin (1995) determinaram um nível de fiabilidade de 0.75, Miller (1983) de 0.74 e Brown, Davidsson e Wiklund (2001) 0.73.

Tabela 3.29: Análise factorial da orientação empreendedora

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
RKT3	0.868				
RKT2	0.843				
RKT1	0.830				
RKT4	0.627				
RKT5	0.570				
INOV2		0.849			
INOV1		0.765			
INOV4		0.657		0.429	
INOV5		0.509		0.412	
ILOC5			0.859		
ILOC4			0.833		
ILOC2			0.709		
PR3				0.847	
PR1				0.711	
PR4				0.644	
ACOP1					0.816
ACOP2					0.781
ACOP3	0.447				0.528
Eigenvalues	5.228	2.429	1.843	1.292	1.072
Percentagem total da variância explicada	29.046	13.497	10.241	7.178	5.955

Notas: N= 144;

Rotação convergiu em 6 interações;

Variância explicada acumulada = 65.92%.

***Performance***

A análise factorial das medidas utilizadas para avaliar a *performance* obedeceu aos procedimentos utilizados nos pontos anteriores, sendo, apesar disso, analisadas separadamente.

A tabela (3.30) apresenta a solução rodada da análise factorial relativamente a variável “resultados”. Como se pode observar, os três itens são extraídos num único factor, com pesos significativos ( $> 0.50$ ). Os três item são explicados em 79.78% pelo factor extraído. O coeficiente Alpha do factor obtido é de 0.87.

Relativamente à variável “vendas”, observa-se na tabela (3.31) que os dois itens são extraídos num único factor e explicam 86,09%, sendo o coeficiente Alpha é de 0.83.

Tabela 3.30: Análise factorial: Resultados

Items	Factor 1
R2	0.902
R1	0.891
R3	0.886
Eigenvalues	2.393

Notas: N = 144;

Variância explicada acumulada = 79.78%.

Tabela 3.31: Análise factorial: Vendas

Items	Factor 1
V2	0.928
V1	0.928
Eigenvalues	1.722

Notas: N= 144;

Variância explicada acumulada = 86.09%.

Em relação às medidas subjectivas, a tabela (3.32) apresenta os resultados obtidos relativamente à variável “motivações”. Os resultados sugerem que, dos sete itens iniciais apenas cinco itens fazem parte da variável motivações e explicam 45.36%. Os factores com pesos inferiores ( $< 0.50$ ) foram eliminados. o coeficiente Alpha do factor é de 0.68.

Tabela 3.32: Análise factorial: Motivações

Items	Factor 1
MOT5	0.709
MOT7	0.691
MOT3	0.676
MOT4	0.651
MOT6	0.638
Eigenvalues	2.268

Notas: N = 144;

Variância explicada acumulada = 45.36%.

Quanto a variável “objectivos pessoais”, verifica-se na tabela (3.33) que os cinco itens iniciais são extraídos num único factor, com pesos significativos ( $> 0.50$ ). Os cinco itens são explicados em 40.51% pelo factor extraído, tendo o coeficiente Alpha de 0.61.

Tabela 3.33: Análise factorial: Objectivos pessoais

Items	Factor 1
OP1	0.709
OP2	0.691
OP5	0.672
OP4	0.550
OP3	0.540
Eigenvalues	2.268

Notas: N= 144;

Variância explicada acumulada = 40.51%.

Todavia, a tabela (3.34) apresenta em síntese os resultados da análise descritiva, factorial e coeficiente Alpha de Cronbach das variáveis incluídas no modelo de investigação proposto.

Depois de ter sido feito o tratamento e a depuração das variáveis, no ponto seguinte (3.3.5.2) aborda-se ainda que breve sobre a análise de regressão linear múltipla (MRLM).

### 3.3.5.2 Análise de regressão linear múltipla

Segundo Pestana e Gageiro (2000), a análise de regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite estimar o efeito linear directo, de um conjunto de

variáveis independentes (X's), numa variável dependente (Y). Os coeficientes de regressão parciais podem ser utilizados como indicadores destas contribuições.

Malhotra (2004) argumenta que o facto de as variáveis independentes serem medidas em unidades diferentes torna difícil determinar a importância relativa de cada variável independente com base nos coeficientes de regressão parciais, sendo, por isso, preferível analisar os parciais Beta, porque permitem simplificar a equação da regressão e fornecem um meio para se comparar o efeito relativo, na variável dependente (Y), de cada uma das variáveis independentes (X's) (Pestana e Gageiro, 2000).

Para identificar quais os coeficientes que são significativamente diferentes de zero, deve recorrer-se aos testes  $t$  que permitem testar as hipóteses nulas de inexistência de uma relação linear entre a variável dependente (Y) com cada uma das variáveis independentes (X's) (Pestana e Gageiro, 2000).

Pestana e Gageiro (2000) argumentam que estes testes são úteis para se decidir se determinadas variáveis independentes podem ou não ser eliminadas da equação de regressão. Os níveis de significância dos testes  $t$  não devem ser usados para avaliar a contribuição de cada variável independente, pois se estas estiverem correlacionadas entre si, os níveis de significância ficam afectados.

Porém, como regra para analisar a contribuição das variáveis independentes (X's) no modelo, deve atender-se aos valores do teste  $t$  que mais se afastam de 2 em termos de valor absoluto, correspondendo às situações em que os desvios padrões dos coeficientes da regressão são inferiores a metade do seu valor estimado (Pestana e Gageiro, 2000).

Pestana e Gageiro (2000) advogam que para analisar a qualidade obtida da recta estimada, em termos de amostragem, convém recorrer o método dos mínimos quadrados. O ajustamento só é perfeito se todos os resíduos estimados forem nulos. Isto implicaria a todos os pontos observados se encontrarem na recta ajustada. No entanto, dada a aleatoriedade do modelo é sempre possível verificar a existência de pontos que não coincidem com a recta, o que de certo modo leva à utilização de medidas da qualidade de ajustamento.

As medidas de ajustamento aplicadas na presente investigação incluem: (i) o coeficiente de correlação *Pearson* ( $\rho$ ) e (ii) o coeficiente de determinação  $R^2$ .

De acordo com Pestana e Gageiro (2000), quanto mais próximo o  $R$  de *Pearson* estiver de -1 ou de 1, ou quanto mais perto o  $R^2$  estiver de 1, melhor é a qualidade de

ajustamento em termos amostrais. Estes autores argumentam, ainda, que o  $R^2$  tende a ser influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão existente nos dados. Por isso, como alternativa recorre-se ao  $R^2$  Ajustado - *Adjusted R Squared* - que é mais utilizado quando os modelos têm mais de uma variável independente (Malhotra, 2004; Pestana e Gageiro, 2000).

Todavia, no sentido de determinar quais as variáveis do modelo de investigação proposto que devem ou não ser incluídas da análise da regressão linear múltipla recorreu-se o método de *stepwise*. Malhotra (2004) argumenta que este método é utilizado para seleccionar, a partir de um conjunto de variáveis independentes (X's), o subconjunto de variáveis que explicam a variação na variável dependente (Y). Neste método, as variáveis independentes são introduzidas ou retiradas uma de cada vez. O método de *stepwise* não resulta em equações de regressões óptimas, que produzem  $R^2$  elevados, para um determinado número de variáveis independentes, porque as correlações entre as variáveis independentes importantes, ou menos importantes podem nunca ser incluídas na equação (Malhotra, 2004).

Com este método uma variável independente é admitida na equação de regressão se a probabilidade do seu valor F é inferior a  $\leq 0.05$  e é excluída se a probabilidade do seu valor F for superior a  $\geq 0.10$ .

Malhotra (2004) advoga, ainda, que para se identificar uma equação de regressão óptima devem ser realizadas soluções combinadas na medida em que todas as combinações possíveis são examinadas. Assim, para aferir o modelo com todos os factores, foi utilizada a introdução forçada de variáveis independentes. Os valores Beta que se teve em conta referem-se aos coeficientes de regressão estandardizados.

Todavia, o método *stepwise* e a regressão linear múltipla são por vezes comprometidas pela presença da multicolinearidade. Ou seja, o modelo de regressão linear múltipla pressupõe que as variáveis independentes sejam linearmente independentes (Malhotra, 2004). A multicolinearidade surge quando a inter-correlação entre as variáveis independentes é elevada (Malhotra, 2004). O método *stepwise* adoptado permite identificar a multicolinearidade mediante a observação das alterações significativas nos coeficientes estimados (Pestana e Gageiro, 2000).

De facto, se as variáveis forem independentes cada coeficiente obtém-se pela observação de apenas uma variável, pelo que se a outra variável for adicionada ou retirada do modelo não se verificam alterações nas estimativas dos restantes parâmetros do modelo (Pestana e Gageiro, 2000).

Entretanto, Pestana e Gageiro (2000) advogam que, a multicolinearidade perfeita é extremamente rara, não sendo, portanto, de esperar uma perfeita dependência linear entre as variáveis independentes. A multicolinearidade deve ser analisada do ponto de vista do maior ou menor afastamento da situação da multicolinearidade e da perfeita independência entre as variáveis independentes, determinando-se assim a sua intensidade.

Estes autores aduzem, ainda, que a intensidade da multicolinearidade é analisada com base na Tolerância e Inflexão do factor de variação - *Variance Inflation Factor* (VIF). A tolerância varia entre 0 e 1 e quanto mais próximo estiver de 0, maior será a multicolinearidade. O contrário da tolerância designa-se por VIF. Assim, quanto mais próximo de 0 estiver o VIF, menor será a multicolinearidade. O valor geralmente considerado como limite acima do qual existe multicolinearidade é 10<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Tal como já se referiu anteriormente, o modelo não apresenta problemas de multicolinearidade porque os valores da tolerância (0.99) e do VIF (1.0) encontram-se nos parâmetros segundo os quais não existe multicolinearidade.

Tabela 3.34: Caracterização das Variáveis e Escalas

Variáveis	K Items	KMO	Bartlett test of esphericity ( $\chi^2$ )	df	Sig.	Cronbach's Alpha	Range	Mean	SD
<b>CAPITAL HUMANO</b>									
Idade	-	-	-	-	-	-	1-5	2.80	1.00
Sexo (F=1; M= 0)	-	-	-	-	-	-	0-1	0.74	0.44
Nacionalidade (Angolana = 0; Estrangeira = 1)	-	-	-	-	-	-	1-2	1.17	0.38
Educação	-	-	-	-	-	-	1-7	4.48	1.45
Formação contínua	-	-	-	-	-	-	1-2	1.48	0.50
<b>EXPERIÊNCIA ANTERIOR</b>									
Experiência empresarial na família	6	-	-	-	-	-	-	1.66	0.28
Experiência como empreendedor	-	-	-	-	-	-	1-2	1.37	0.48
Experiência como gestor	-	-	-	-	-	-	1-2	1.33	0.47
Experiência na indústria	-	-	-	-	-	-	1-2	1.43	0.50
Experiência no negócio	-	-	-	-	-	-	1-2	1.35	0.48
Experiência no negócio	-	-	-	-	-	-	1-2	1.53	0.50
Anos de trabalho	-	-	-	-	-	-	1-4	2.93	0.82
<b>FINANCIAMENTO</b>									
Micro-créditos ONG's	4	0.566	369.48	78	0.000	-	-	-	-
Crédito bancário	3	-	-	-	-	0.35	1-5	2.75	0.51
Fundos do Governo	3	-	-	-	-	0.65	1-5	3.74	1.08
Auto-financiamento	2	-	-	-	-	N/A	1-5	3.12	0.77
Auto-financiamento	2	-	-	-	-	0.45	1-5	2.41	1.30
<b>REDES DE RELAÇÕES</b>									
Redes governamentais	4	0.780	1054.94	105	0.000	0.82	-	-	-
Redes familiares	4	-	-	-	-	0.88	1-5	3.34	1.33
Redes empresariais	3	-	-	-	-	0.86	1-5	3.47	1.37
Redes empresariais	3	-	-	-	-	0.80	1-5	4.08	0.93
<i>Acquaintance networks</i>	2	-	-	-	-	0.71	1-5	4.25	0.91
<b>CULTURA</b>									
Colectivismo Horizontal	4	0.635	866.64	276	0.000	0.67	-	-	-
Colectivismo Vertical	4	-	-	-	-	0.68	1-5	4.20	0.74
Individualismo Horizontal	3	-	-	-	-	0.69	1-5	4.33	0.80
Individualismo Vertical	3	-	-	-	-	0.67	1-5	4.29	0.85
Individualismo Vertical	2	-	-	-	-	0.54	1-5	3.03	0.99
<b>MEIO ENVOLVENTE</b>									
Hostilidade	2	0.500	88.678	10	0.000	0.54	-	-	-
Dinamismo	3	-	-	-	-	0.50	1-5	3.80	0.94
Dinamismo	2	-	-	-	-	0.69	1-5	3.54	1.29
<b>ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA</b>									
<i>Risk taking</i>	5	0.735	1571.33	378	0.000	0.85	-	-	-
Inovação	5	-	-	-	-	0.83	1-5	3.02	1.29
<i>Internal locus of control</i>	4	-	-	-	-	0.78	1-5	3.80	1.14
Proactividade	3	-	-	-	-	0.77	1-5	4.54	.68
Agressividade competitiva	3	-	-	-	-	0.72	1-5	3.69	1.11
Agressividade competitiva	3	-	-	-	-	0.73	1-5	3.61	1.18
<b>PERFORMANCE</b>									
Resultados	5	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados	3	0.740	214.398	3	0.000	0.87	1-5	3.80	0.97
Vendas	2	0.500	104.138	1	0.000	0.83	1-5	4.22	0.87
Motivação	5	0.716	137.548	21	0.000	0.68	1-5	4.26	0.64
Objectivos pessoais	5	0.664	83.943	10	0.000	0.61	1-5	4.33	0.58
Número de trabalhadores	-	-	-	-	-	-	-	23.04	30.21
<b>CONTROLO</b>									
Província	-	-	-	-	-	-	1-5	2.86	1.33
Anos de fundação da empresa	-	-	-	-	-	-	1997-2006	2002	2.10
Idade da empresa	-	-	-	-	-	-	1-10	5.21	2.10
Forma jurídica da empresa	-	-	-	-	-	-	1-3	1.60	0.55
Indústria	-	-	-	-	-	-	1-12	5.04	2.83
Capital inicial (USD)	-	-	-	-	-	-	1-7	4.60	2.24
Fundos próprios (%)	-	-	-	-	-	-	1-5	4.27	1.12

N/A Não Aplicável



## 3.4 Conclusão

O modelo de investigação proposto para o estudo do empreendedorismo inclui variáveis relacionadas tanto com os recursos e competências do empreendedor, a cultura e como variáveis do meio envolvente. Para medir estes conceitos utilizou-se medidas que já tenham sido utilizadas e validadas em estudos anteriores.

Os resultados obtidos revelam, de certa forma, que algumas dessas medidas tem problemas de fiabilidade. Constatou-se, por exemplo, que as dimensões da variável suporte financeiro apresentam coeficientes de Alpha baixo ( $\leq 0.5$ ), o que, efectivamente, sugere uma fraca fiabilidade das escalas. O mesmo observou-se, também, em relação às dimensões da cultura como para as do meio envolvente que apresentam um Alpha relativamente baixo ( $\leq 0.6$ ). Gouveia, Clemente e Espinosa (2003) utilizando a mesma escala para medir a cultura obtiveram também coeficientes Alpha de 0.6. No caso das dimensões do meio envolvente nota-se, por exemplo, que Miller (1983) obteve um Alpha de 0.55 para a hostilidade e Ferreira (2003) encontrou coeficientes Alpha baixos ( $\leq 0.6$ ) para todas as dimensões do meio envolvente que incluiu no seu estudo.

Constatou-se, ainda, que as medidas utilizadas para aferir as redes de relações não suscitam dúvidas relativamente a sua consistência interna. Porém, quanto a OE diga-se, em boa verdade, que observou-se coeficientes Alpha bastantes satisfatórios ( $\geq 0.7$ ) se comparados com os valores obtidos por Antoncic e Hisrich (2004, 2001) e Ang e Hong (2000) que encontraram Alpha baixos ( $\leq 0.6$ ) para algumas dimensões que incluíram no estudo. Na mesma linha, Rodrigues (2004) e Ferreira (2003) obtiveram também coeficientes Alpha relativamente baixos para a OE ( $\leq 0.6$ ). Porém, estes autores utilizaram a OE como um constructo unidimensional. Em relação a *performance*, e apesar de os indicadores subjectivos apresentarem coeficientes Alpha de 0.6, poder-se-á concluir, também, que as medidas utilizadas não suscitam problemas de coerência.

De qualquer modo, convém reter também que, o contexto sociocultural e as situações, ou, ainda, a própria formulação das questões podem ter tido alguma influência nas medidas. Aliás, nota-se, por exemplo, para o caso da OE, Mueller e Thomas (2000) encontraram coeficientes Alpha diferentes para a inovação em Canada ( $\alpha = 0.82$ ) e China ( $\alpha = 0.66$ ). Para o *internal locus of control* os autores encontraram em Canada ( $\alpha = 0.81$ ) e na Eslovénia ( $\alpha = 0.53$ ).

Os resultados obtidos permitem concluir, por um lado, que as dimensões da orientação empreendedora foram extraídos em factores separados. Ou seja, poder-se-á concluir que a OE é um constructo multidimensional. Por outro lado, as dimensões individualismo e colectivismo não são dois extremos num mesmo *continuum*, isto é, trata-se de dimensões distintas uma da outra. A análise factorial realizada às dimensões resultou em quatro factores que se designou por colectivismo horizontal, colectivismo vertical, individualismo horizontal e individualismo vertical. Esta designação é baseada em Triandis (1995, 2006).

O último aspecto a reter nesta súpula diz respeito aos pressupostos do modelo. Para esse efeito, considerando que a amostra objecto de estudo é superior a 30, isto é, 144 empreendedores, não foi necessário utilizar o teste *K-S* para verificar a aderência à normalidade, pois presume-se que a distribuição seja normal, tal como sugere Pestana e Gageiro (2000). Porém, o modelo não apresenta problemas de multicolinearidade porque os valores da tolerância e do VIF encontram-se nos parâmetros segundo os quais não existe multicolinearidade.

Deste modo, poder-se-á afirmar e concluir que o modelo proposto pode ser um valioso contributo ao estudo do empreendedorismo.

# Capítulo 4

## ESTUDO EMPÍRICO

*The era of intelligent man/woman is almost over and new one is emerging - the era of the creative man/woman (Pinchas Noy).*

## 4.1 Introdução

Este capítulo pretende analisar e discutir os resultados obtidos do estudo empírico. Todavia, no primeiro ponto (4.2) procede-se a caracterização da amostra objecto de estudo. No ponto seguinte (4.3), faz-se a apresentação e discussão dos resultados obtidos a partir dos modelos parciais como também os resultados obtidos do modelo com todos os factores que, presumivelmente, influenciam a orientação empreendedora.

No ponto (4.3.6) procede-se a análise e discussão dos resultados da influência da orientação empreendedora sobre a *performance*. Finalmente, no último ponto (4.3.7) faz-se a análise e discussão dos resultados dos factores na *performance*.

## 4.2 Caracterização da amostra

Tal como foi referido nos capítulos anteriores, o presente estudo coloca o ênfase no indivíduo, dono/fundador (todos estes atributos numa única pessoa, o empreendedor) de uma empresa com pelo menos um trabalhador.

Dos 250 empreendedores contactados apenas 168 empreendedores aceitaram participar no estudo. No entanto, dos 168 empreendedores, 18 não terminaram a entrevista, o que, de certo modo, levou a eliminação dos respectivos inquéritos.

A taxa de resposta é de 72%, o que harmoniza-se com a perspectiva de Saunders, Lewis e Thornhill (2003) ao afirmarem que a taxa de resposta de inquéritos administrados face a face (ou entrevistas semi-estruturadas) ronda os 50-70%.

Depois de eliminados os casos extremos (*outliers*) é de notar que, a amostra é constituída por 144 empreendedores distribuídos pelos cinco pólos industriais de Angola, Cabinda (n=27), Luanda (n=36), Benguela (n=32), Huambo (n=28), e Huíla (n=21) (Tabela 4.1).

Na tabela (4.2) observa-se que cerca de 75.7% dos empreendedores tem idade compreendida entre 18 - 44 anos, o que está de acordo com Madsen, Neergaard e Uihøi (2003), Minniti, Bygrave e Autio (2005) e McDade e Spring (2005) que concluíram que os empreendedores situam-se nesta faixa etária.

Tabela 4.1: Empreendedores por província

Província	n	%
Cabinda	27	18.8
Luanda	36	25.0
Benguela	32	22.2
Huambo	28	19.4
Huíla	21	14.6
Total (N)	144	100

Tabela 4.2: Empreendedores por idade

Idade	n	%
18-24 anos	9	6.0
25-34 anos	55	36.7
35-44 anos	45	31.3
45-54 anos	27	20.7
55-64 anos	8	5.3
Total (N)	144	100

Relativamente a prevalência dos empreendedores em termos de sexo, constata-se que, dos 144 empreendedores inquiridos, 74.3% (107) são empreendedores do sexo masculino e 25.7% (37) do sexo feminino (Tabela 4.3).

Tabela 4.3: Empreendedores por sexo

Sexo	n	%
Feminino	37	25.7
Masculino	107	74.3
Total (N)	144	100

Quanto a nacionalidade é de referir que, 83.3% dos empreendedores são de nacionalidade angolana e 16.7% são empreendedores estrangeiros (Tabela 4.4).

Tabela 4.4: Empreendedores por nacionalidade

Nacionalidade	n	%
Angolana	120	83.3
Estrangeira	24	16.7
Total (N)	144	100

Em termos de nível de escolaridade constata-se, na tabela (4.5), que a maioria dos inquiridos têm um nível académico compreendido entre o ensino básico e o secundário, o que representa cerca de 54.2% da amostra.

Tabela 4.5: Empreendedores por nível de escolaridade

Nível de escolaridade	n	%
1-4ª Classe	5	3.5
5-6ª Classe	7	4.9
7-8ª Classe	20	13.9
9-12ª Classe	46	31.9
Bacharelato	24	16.7
Licenciatura	32	22.2
Mestrado ou equivalente	10	6.9
Total (N)	144	100

Na tabela (4.6) verifica-se que 52.1% dos empreendedores frequentou um curso complementar ou participou em *workshop* visando a obtenção de conhecimentos sobre como gerir ou criar uma empresa<sup>1</sup>.

Tabela 4.6: Empreendedores por formação contínua

Formação contínua	n	%
Sim	75	52.1
Não	69	47.9
Total (N)	144	100

O outro aspecto a ter em conta na caracterização dos empreendedores é a experiência anterior.

Como se pode observar, nas tabelas (4.7), (4.8), (4.9), (4.10), (4.11) e (4.12), cerca de 63.2% dos empreendedores tinha tido uma experiência empresarial na família, 67.4% esteve envolvido na criação de outra empresa, 56.9% trabalhou como gestor de uma empresa, 64.6% tinha experiência anterior na indústria, 46.5% tinha trabalhado numa empresa com o mesmo negócio e por um período compreendido entre 4-7 anos (45.8%).

Tabela 4.7: Empreendedores com experiência empresarial na família

Experiência empresarial na família	n	%
Sim	91	63.2
Não	53	36.8
Total (N)	144	100

<sup>1</sup>Cursos ministrados pelo INAPEM - Instituto Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa.

Tabela 4.8: Empreendedores com experiência como (co-)fundador de uma empresa

(Co-)fundador de uma outra empresa	n	%
Sim	97	67.4
Não	47	32.6
Total (N)	144	100

Tabela 4.9: Empreendedores com experiência como gestor

Experiência como gestor	n	%
Sim	82	56.9
Não	62	43.1
Total (N)	144	100

Tabela 4.10: Empreendedores com experiência na indústria

Experiência na indústria	n	%
Sim	93	64.6
Não	51	35.4
Total (N)	144	100

Tabela 4.11: Empreendedores com experiência no mesmo negócio

Experiência no negócio	n	%
Sim	67	46.5
Não	77	53.5
Total (N)	144	100

Tabela 4.12: Empreendedores por anos de trabalho

Duração	n	%
Menos que 1 ano	6	4.2
1-3 anos	35	24.3
4-7 anos	66	45.8
Mais que 8 anos	37	25.7
Total (N)	144	100

Em relação a fonte de financiamento utilizada para iniciar o negócio, constata-se que cerca de 83.4% dos empreendedores iniciou o seu negócio com o recurso ao auto-financiamento (que inclui o empréstimo familiar, empréstimo de amigos e poupança), sendo que 63.2% de empreendedores utilizou a poupança como meio para financiar o projecto de criação de empresa (Tabela 4.13).

Estes resultados levam a questionar sobre as políticas adoptadas, quer, pelos bancos comerciais e, quer, pelos bancos públicos relativamente a orientação dos seus produtos às necessidades dos pequenos empreendedores. Ainda assim, é também é legítimo questionar

se não será o próprio empreendedor que tem pouca apetência ao recurso do crédito bancário como forma de financiar o projecto de criação de uma empresa devido à limitação de informação sobre os produtos financeiros disponíveis? Ou, não será pela combinação de ambos os factores, isto é, a falta de políticas financeiras orientadas para o pequeno empreendedor e, claro, a desinformação do empreendedor sobre os produtos e serviços financeiros disponibilizados para tal efeito.

Tabela 4.13: Empreendedores por fonte de financiamento

Financiamento	n	%
Crédito bancário	22	15.3
Empréstimo familiar	23	16.0
Empréstimo de amigos	6	4.2
Fundos do Governo	2	1.4
Poupança	91	63.2
Total (N)	144	100

Na tabela (4.14) verifica-se que mais de metade (54.2%) dos empreendedores iniciou o negócio com um capital que varia entre menos de USD 1.000 à USD 20.000.

Tabela 4.14: Empreendedores por capital inicial (USD)

Capital inicial	n	%
Menos que USD 1.000	12	8.3
USD 1.000-5.000	24	16.7
USD 6.000-10.000	24	16.7
USD 11.000-15.000	9	6.3
USD 16.000-20.000	9	6.3
USD 21.000-25.000	13	9.0
Mais que USD 26.000	53	36.8
Total (N)	144	100

Nota-se, porém, que a percentagem de fundos próprios utilizados pelos empreendedores para arrancar o negócio varia entre os 76-100% (Tabela 4.15).

Este resultado reforça a ideia anteriormente assumida ao se aduzir que as políticas das instituições financeiras (públicas ou privadas) são pouco (ou nada) orientadas às necessidades do pequeno empreendedor.

No que diz respeito a indústria, observa-se que a maior parte dos empreendedores inquiridos (34.0%) opera no sector de comércio à grosso e retalho (Tabela 4.16). Estes resultados harmonizam-se com a perspectiva de Andrade (2002) ao alegar que a maior parte das empresas criadas em Angola operam no sector de comércio.



Tabela 4.15: Empreendedores por percentagem de fundos próprios

Fundos próprios	n	%
Menos que 5%	3	2.1
5-25	15	10.4
26-50	12	8.3
51-75%	24	16.7
76-100%	90	62.5
Total (N)	144	100

Tabela 4.16: Empreendedores por sector de actividade

Indústria	n	%
Hotelaria e turismo	20	13.9
Transporte	18	12.5
Construção civil	7	4.9
Comércio à grosso/retalho	49	34.0
Telecomunicações	11	7.6
Agricultura e pesca	12	8.3
Manufaturação	12	8.3
Serviços	8	5.6
Tecnologias de Informação	6	4.2
Imobiliário	1	0.7
Total (N)	144	100

Quanto a forma jurídica das empresas, é de notar que as sociedades por quotas é predominante (54.2%), seguindo-se as empresas em nome individual que representam cerca de 43.1% das empresas (Tabela 4.17), contrapondo de certo modo os argumentos apresentados por Andrade (2002) e Griñó (2004).

Tabela 4.17: Empreendedores de acordo com a forma jurídica da empresa

Forma jurídica da empresa	n	%
Nome individual	62	43.1
Sociedade por quotas	78	54.2
Sociedade anónima	4	2.8
Total (N)	144	100

Do ponto de vista da dimensão das empresas, a tabela (4.18) ilustra que as micro empresas são predominantes (45.9%), seguindo-se as pequenas empresas (42%).

Porém, tal como foi referido no capítulo (1), ponto (1.3.1, p. 15), a definição de empresa no contexto desta investigação é baseada na perspectiva de Mead e Liedholm (1998), apesar de não incluir os outros indicadores comumente utilizados para definir a dimensão da empresa.

Tabela 4.18: Empreendedores por dimensão da empresa

N.º Trabalhadores	n	%
1-10	66	45.9
11-50	60	42.0
51-250	18	12.6
Total (N)	144	100

Nota-se, na tabela (4.19), que a maioria das empresas (73.6%) dos empreendedores inquiridos constitui um grupo de novas entradas, isto é, empreendedores que fundaram empresas, pelo menos, nos últimos seis anos, num período de transição entre o fim da guerra em Angola e os acordo de paz de 2002, sendo 26.4% dos inquiridos são empreendedores estabelecidos, com empresas com mais de 7 anos. Ou seja, empresas criadas num período de plena guerra cívica, período segundo o qual a economia Angolana registou um abrandamento considerável (BAD, 2003, 2005; Gasha e Pastor, 2004). A idade média das empresas dos empreendedores inquiridos é de 5.21 anos.

A comparação do impacto da OE sobre a *performance* das empresas desses empreendedores será objecto de investigação futura. Daí que, a este nível não é abordado.

Tabela 4.19: Idade da empresa

Idade da empresa (em Anos)	n	%
1	3	2.1
2	10	6.9
3	21	14.6
4	25	17.4
5	19	13.2
6	28	19.4
7	17	11.8
8	11	7.6
9	6	4.2
10	4	2.8
Total (N)	144	100

Depois de ter sido feita a caracterização da amostra em estudo, no ponto seguinte (4.3) procede-se a apresentação e discussão dos resultados das análises efectuadas.

## 4.3 Apresentação e discussão dos resultados

Nesta secção procede-se a apresentação e discussão dos resultados obtidos das análises efectuadas.

Como já foi referido, as dimensões (capital humano, suporte financeiro, redes de relações, cultura e meio envolvente) são analisadas em modelos individuais (parciais) como variáveis predictoras, de modo a determinar o seu contributo na explicação da OE. Porém, sendo a OE um constructo multidimensional convém salientar que a análise efectuada é baseada nos sub-constructos (inovação, *risk taking*, proactividade, agressividade competitiva e *internal locus of control*).

### 4.3.1 Influência dos recursos e competências do empreendedor sobre a orientação empreendedora

A literatura em empreendedorismo enumera um conjunto de recursos que são considerados como determinantes do empreendedorismo.

Para analisar a influência dos recursos sobre a OE, considera-se as seguintes variáveis: capital humano, capital financeiro e redes de relações.

#### 4.3.1.1 Capital humano

No caso do capital humano, a literatura tem mencionado a educação, a formação contínua, a experiência anterior (que inclui, a experiência empresarial na família, experiência como gestor, empreendedor, no negócio e na indústria), a idade, o sexo, e, por vezes, a nacionalidade como factores que influenciam o empreendedorismo (Bird, 1989; Cooper, Gimeno-Gascon e Woo, 1994; Haber e Reichel, 2006; Minniti, Bygrave e Autio, 2005).

Tal como se pode constatar, no apêndice (A), nas tabelas (A.1) e (A.2), os resultados obtidos da aplicação do coeficiente de correlação de *Pearson* indicam que a idade está negativa e significativamente correlacionada com o *risk taking* ( $\rho = -0.18$ ,  $p < 0.05$ ). A educação está negativa e significativamente correlacionada com o *internal locus of control* ( $\rho = -0.35$ ,  $p < 0.01$ ) e com a proactividade ( $\rho = 0.23$ ,  $p < 0.05$ ). A experiência como empreendedor

está negativa e significativamente correlacionada com a inovação ( $\rho = -0.20$ ,  $p < 0.05$ ). No entanto, constata-se, ainda, que tanto a experiência na indústria ( $\rho = -0.28$ ,  $p < 0.01$ ) como os anos de trabalho ( $\rho = -0.34$ ,  $p < 0.01$ ) estão negativa e significativamente correlacionadas com *internal locus of control*. O sexo, a nacionalidade, a formação contínua, a experiência empresarial na família, experiência como gestor e a experiência no negócio não apresentam correlações estatisticamente significativas.

A tabela (4.20) reporta os resultados da análise de regressão linear que modela a relação entre o capital humano e a orientação empreendedora.

Tabela 4.20: Análise de regressão linear: Influência do capital humano sobre a orientação empreendedora

Variáveis incluídas <sup>(a)</sup>	Risk taking		Inovação		Internal locus of control		Proactividade		Agressividade competitiva	
	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t
CAPITAL HUMANO										
Idade	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Sexo	n.s		0.27*	2.438	0.23**	2.948	n.s		n.s	
Nacionalidade	-0.27*	-2.409	n.s		n.s		n.s		n.s	
Educação	n.s		n.s		-0.18*	-2.105	-0.41**	-3.894	n.s	
Formação contínua	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Experiência empresarial na família	n.s		n.s		-0.21*	-2.613	-0.32**	-3.011	n.s	
Experiência como empreendedor	n.s		-0.28*	-2.585	n.s		n.s		n.s	
Experiência como gestor	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Experiência na indústria	n.s		n.s		-0.65**	-7.757	n.s		n.s	
Experiência no negócio	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Anos de trabalho	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
$R^2$	0.07		0.14		0.57		0.23			
$R^2$ Ajustado	0.06		0.12		0.55		0.21			
Teste F	5.803		6.079		23.289		10.647			
Valores P	0.019		0.004		0.000		0.000			

Notas: N = 144; \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ;

<sup>a</sup> Método *stepwise* para seleccionar as variáveis a incluir na equação

<sup>b</sup> Valores estandarizados

n.s Não significativo

Como se pode constatar, a educação exerce um efeito negativo sobre o *internal locus of control* ( $\beta = -0.18$ ,  $t = -2.105$ ,  $p < 0.05$ ) e proactividade ( $\beta = -0.41$ ,  $t = -3.894$ ,  $p < 0.01$ ). Ao passo que, a formação contínua não influencia nenhum dos sub-constructos da OE. Deste modo, pode afirmar-se que a hipótese  $H_{1a}$  não é corroborada.

Quanto a experiência anterior, os resultados revelam que a experiência empresarial na família exerce influência negativa tanto sobre o *internal locus of control* ( $\beta = -0.21$ ,  $t$

= -2.613,  $p < 0.05$ ) como sobre o espírito de iniciativa ( $\beta = -0.32$ ,  $t = -3.011$ ,  $p < 0.01$ ). A experiência como empreendedor influencia negativamente a inovação ( $\beta = -0.28$ ,  $t = -2.585$ ,  $p < 0.05$ ). Em contraste, a experiência na indústria influencia negativamente o *internal locus of control* ( $\beta = -0.65$ ,  $t = -7.757$ ,  $p < 0.01$ ). A experiência como gestor, a experiência no negócio e os anos de trabalho não exercem qualquer influência sobre as dimensões da orientação empreendedora. Com estes resultados, a hipótese  $H_{1b}$  não é corroborada.

Os resultados indicam ainda que, a idade não exerce qualquer influência nas dimensões da OE. Contrariamente, o sexo tanto exerce influência positiva e estatisticamente significativa na inovação ( $\beta = 0.27$ ,  $t = 2.438$ ,  $p < 0.05$ ) como também sobre o *internal locus of control* ( $\beta = 0.23$ ,  $t = 2.948$ ,  $p < 0.01$ ). A nacionalidade exerce um efeito negativo sobre o *risk taking* ( $\beta = -0.27$ ,  $t = -2.409$ ,  $p < 0.05$ ). A hipótese  $H_{1c}$  segundo a qual a idade, o sexo, e a nacionalidade influenciam positivamente a orientação empreendedora é corroborada parcialmente.

Todavia, os resultados obtidos tendem, por um lado, harmonizarem-se com a evidência empírica de estudos anteriores que advogam que o sexo exerce uma influência positiva sobre a tendência de o indivíduo engajar-se numa actividade empreendedora (Davidsson e Honig, 2003; Minniti, Bygrave e Autio, 2005; Rajiman, 2001). Mas, por outro lado, contrariam a evidência empírica desses autores na medida em que neste estudo a idade parece não exercer qualquer influência na orientação empreendedora e a nacionalidade ter um efeito negativo sobre a propensão do indivíduo engajar-se numa actividade empreendedora.

De qualquer modo, os resultados sugerem que a medida que a idade aumenta menor será a propensão do indivíduo engajar-se numa actividade empreendedora. Ou seja, indivíduos com menos idade estão mais propensos em criar uma actividade empreendedora ou entrar em novos negócios. De facto, para cada idade existe uma alocação específica do tempo entre o trabalho e o lazer que maximiza o retorno esperado do indivíduo.

A influência da idade do empreendedor sobre a orientação empreendedora parecem estar de acordo com Lévesque e Minniti (2006) ao concluíram que quanto mais velhos se tornam os indivíduos, mais tendem alocar o seu tempo em actividades remuneradas do que engajarem-se numa (nova) actividade empreendedora devido ao risco percebido. Tal é o caso, por exemplo, do resultado esperado por cada dólar investido à medida que aumenta a idade e, em consequência, as actividades que requerem mais tempo antes dos resultados serem produzidos (e.g. criação de novas empresas ou entrar em novos negócios) são preteridas em detrimento das actividades cuja remuneração é imediata.

Os resultados sugerem, ainda, que a formação académica exerce uma influência negativa relativamente às decisões empreendedoras, contrariando a evidência de estudos que alegam que a educação e a formação contínua influencia positivamente a propensão de o indivíduo em engajar-se em actividades empreendedoras (Davidsson e Honig, 2003; Raijman, 2001). Isto leva a afirmar que, indivíduos com menor formação académica tendem perceber menos os eventos que dizem respeito às decisões empreendedoras.

Porém, a relação entre o nível académico do indivíduo e a actividade empreendedora é complexa e varia conforme os países. Por exemplo, Minniti, Bygrave e Autio (2005) concluíram que, indivíduos com um nível académico entre 9-12<sup>a</sup> classe ou universitário estão mais propensos a criar um negócio. Os autores concluíram também que, indivíduos com nível académico mais baixo tendem de igual modo a iniciar um negócio tal como os indivíduos com formação superior ou intermédia.

Efectivamente, são várias as razões que podem estar na base deste fenómeno. A possível explicação para este fenómeno deriva do facto do perfil educacional do empreendedor variar conforme se tratar de um país desenvolvido ou em vias de desenvolvimento, visto que os programas escolares têm vindo a mudar ao longo dos anos, verificando, por um lado, indivíduos jovens com elevado nível académico a engajarem-se em actividades empreendedoras. Aliás, os resultados sugerem ainda que, indivíduos com mais educação tendem trabalhar preferencialmente por conta de outrem, por auferirem talvez uma remuneração elevada, do que engajarem-se em actividades empreendedoras cujo retorno é por vezes incerto.

Certamente, no contexto Angolano, a educação e a formação contínua não são determinantes da actividade empreendedora.

Contudo, e pese embora não ter sido o que era esperado, os resultados obtidos contrariam também a evidência empírica de estudos anteriores que afirmam que a experiência anterior (familiar, como empreendedor, gestor, na indústria, no negócio e os anos de trabalho) influencia positivamente a tendência de o indivíduo iniciar uma actividade empreendedora (Cooper e Gimeno-Gascon, 1992; Cooper, Gimeno-Gascon e Woo, 1994; Davidsson e Honig, 2003; Haber e Reichel, 2006; Raijman, 2001). Na mesma linha, Madsen, Neergaard e Ulhøi (2003) concluíram que a experiência anterior como empreendedor não parece influenciar o indivíduo a engajar-se numa actividade empreendedora, porque esta experiência pode derivar da idade e da experiência laboral do indivíduo, uma vez que com o passar dos anos o indivíduo vai se tornando cada vez mais experiente, mas menos propenso a engajar-se em novas actividades devido ao risco percebido.

Ainda assim, os resultados relativos à experiência anterior levam a crer que a natureza intrínseca do indivíduo, por exemplo, a propensão em assumir riscos, não determina a sua propensão em iniciar uma actividade empreendedora. Ou seja, tanto a experiência empresarial na família, experiência como empreendedor, gestor, a experiência na indústria e, bem como a experiência no negócio, e os anos de trabalho podem não ser necessariamente os determinantes da actividade empreendedora.

Deste modo, poder-se-á intuir que, quanto mais experiência anterior (familiar, na indústria onde opera, no negócio, ou como empreendedor) o indivíduo tiver menor será a sua orientação empreendedora, isto é, menor é a propensão em iniciar um negócio. O contrário também pode ocorrer porque indivíduos com pouca experiência anterior tendem também a ter menor propensão em criar um negócio devido ao risco que incorre da decisão.

Obviamente, indivíduos com elevada experiência podem ter um conjunto de competências e crença que permite, de algum modo, tomar iniciativas e fazer escolhas independentes que visem iniciar um negócio. Mas, em alternativa, quando o risco percebido é elevado tendem também ser mais reabsorvido pelo mercado de trabalho do que criar o seu próprio negócio devido ao medo de insucesso. Esta aceção é consistente do ponto de vista segundo o qual o empreendedor é um indivíduo que está sempre mais atento à identificação e exploração de oportunidades de negócio, ou seja, a actividade empreendedora decorre do *nexus* do indivíduo e da oportunidade de negócio (Shane e Venkataraman, 2000).

Deste modo, a hipótese  $H_{1d}$  segundo a qual o capital humano influencia positivamente a OE é corroborada apenas parcialmente.

Os resultados das hipóteses testadas neste sub-ponto são apresentadas em síntese na tabela (4.21).

Tabela 4.21: Resultados das hipóteses de investigação: Capital humano-OE

HIPÓTESES	DESCRIÇÃO	RESULTADO
$H_{1a}$ :	As habilitações literárias e a formação contínua influenciam positivamente a orientação empreendedora	Não corroborada
$H_{1b}$ :	A experiência anterior ( experiência empresarial na família, experiência como empreendedor, experiência como gestor, experiência na indústria, experiência no negócio, e anos de trabalho) influencia positivamente a orientação empreendedora	Não corroborada
$H_{1c}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente pela idade, sexo, e a nacionalidade	Corroborada parcialmente
$H_{1d}$ :	O capital humano influencia positivamente a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente

Assim, no ponto seguinte (4.3.1.2), analisa-se o impacto que o suporte financeiro exerce sobre a orientação empreendedora.

### 4.3.1.2 Capital financeiro

Neste ponto apresenta-se os resultados relativamente a influência do suporte financeiro sobre a OE.

Os resultados da análise bi-variada (coeficiente de *Pearson* apresentados na tabela A.2) indicam a existência de associações negativas e estatisticamente significativas entre o crédito bancário e a inovação ( $\rho = -0.25$ ,  $p < 0.01$ ), e agressividade competitiva ( $\rho = -0.22$ ,  $p < 0.05$ ).

Nota-se também a existência de correlações positivas e estatisticamente significativas entre os fundos do Governo, o *internal locus of control* ( $\rho = 0.32$ ,  $p < 0.01$ ), a proactividade ( $\rho = 0.28$ ,  $p < 0.01$ ) e a agressividade competitiva ( $\rho = 0.27$ ,  $p < 0.01$ ). Quanto ao auto-financiamento verifica-se, de igual modo, a existência de associações positivas e estatisticamente significativas com o *risk taking* ( $\rho = 0.25$ ,  $p < 0.01$ ) e com a agressividade competitiva ( $\rho = 0.24$ ,  $p < 0.01$ ). Contrariamente, os micro-créditos concedidos pelas ONG's não estão significativamente correlacionadas com nenhuma dimensão da OE.

A tabela (4.22) apresenta os resultados da análise de regressão que modela a relação entre o suporte financeiro e a OE.

Tabela 4.22: Análise de regressão linear: Influência do suporte financeiro sobre a orientação empreendedora

Variáveis incluídas <sup>(a)</sup>	<i>Risk taking</i>		Inovação		<i>Internal locus of control</i>		Proactividade		Agressividade competitiva	
	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t
CAPITAL FINANCEIRO										
Micro-créditos de ONG's	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Crédito bancário	n.s		-0.25**	-2.845	n.s		n.s		-0.19*	-2.208
Fundos do Governo	n.s		n.s		0.32**	3.694	0.28**	3.267	0.22*	2.575
Auto-financiamento	0.25**	2.844	n.s		n.s		n.s		0.19*	2.225
$R^2$	0.06		0.06		0.10		0.08		0.15	
$R^2$ Ajustado	0.05		0.05		0.09		0.07		0.12	
Teste F	8.086		8.092		13.642		10.674		6.828	
Valores P	0.005		0.005		0.000		0.001		0.000	

Notas: N = 144; \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ;

<sup>a</sup> Método *stepwise* para seleccionar as variáveis a incluir na equação

<sup>b</sup> Valores estandardizados

n.s Não significativo



Coincidentemente, os resultados obtidos indicam que o auto-financiamento exerce uma influência positiva e estatisticamente significativa tanto sobre o *risk taking* ( $\beta = 0.25$ ,  $t = 2.844$ ,  $p < 0.01$ ) como sobre a agressividade competitiva ( $\beta = 0.19$ ,  $t = 2.575$ ,  $p < 0.05$ ). Portanto, existe evidência para corroborar parcialmente a hipótese  $H_{2a}$ .

Em contraste, e tal como era esperado, os resultados revelam que, o crédito bancário exerce uma influência negativa sobre a OE, isto é, sobre as dimensões inovação ( $\beta = -0.25$ ,  $t = -2.845$ ,  $p < 0.01$ ) e agressividade competitiva ( $\beta = -0.19$ ,  $t = -2.208$ ,  $p < 0.05$ ). A hipótese  $H_{2b}$  é corroborada parcialmente.

Como se pode verificar ainda, os resultados revelam que os micro-créditos concedidos pelas ONG's não exercem qualquer influência na OE. Ao passo que, os fundos do Governo influenciam positiva e significativamente o *internal locus of control* ( $\beta = 0.32$ ,  $t = 3.694$ ,  $p < 0.01$ ), o espírito de iniciativa ( $\beta = 0.28$ ,  $t = 3.267$ ,  $p < 0.01$ ), e a agressividade competitiva ( $\beta = 0.22$ ,  $t = 2.575$ ,  $p < 0.05$ ). A hipótese  $H_{2c}$  que advoga que os fundos do Governo e os micro-créditos proporcionados pelas ONG's exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora é corroborada parcialmente.

Todavia, os resultados obtidos relativamente à influência do auto-financiamento são consistentes com a evidência empírica de estudos anteriores que advogam que o auto-financiamento influencia a actividade empreendedora (Barclays, 1999, 2000; Kallon, 1990). Porém, isto leva a intuir que os recursos próprios tendem a predispor o indivíduo à acções mais arriscadas e ofensivas visando a exploração de oportunidades de negócio. Ou seja, torna o indivíduo propenso a assumir riscos e, por conseguinte, iniciar uma actividade cujo retorno é incerto. Obviamente, quanto mais recursos próprios o individuo tiver maior será também a tendência de assumir riscos com vista a explorar novas oportunidades. Mas, em contrapartida, este resultado revela, ainda, que o empreendedor em Angola tende preferencialmente iniciar a actividade empreendedora com recursos próprios em detrimento do tradicional crédito bancário como fonte alternativa de financiamento externo, uma vez que as garantias exigidas são elevadas. Esta perspectiva harmoniza-se com Kallon (1990) que afirma que o auto-financiamento é a principal fonte de capital financeiro utilizada para iniciar a actividade empreendedora.

No entanto, quanto à influência do crédito bancário na promoção da actividade empreendedora os resultados obtidos são consistentes com os estudos anteriores que concluíram que o tradicional crédito bancário influencia negativamente a orientação empreendedora e, por conseguinte, o sucesso das pequenas empresas (Astebro e Bernhardt, 2003). Todavia,

estes resultados sugerem, por um lado, que as políticas adoptadas e implementadas pelos bancos relativamente a concessão de créditos não só não satisfazem como também nem são orientados para as necessidades dos empreendedores, pois limita não só a capacidade inovadora mas também a iniciativa empreendedora e, por conseguinte, o empreendedor fica desprovido da alternativa tradicional para obter capital necessário para iniciar uma actividade empreendedora, ou criar uma cultura de experimentação, responder a uma procura futura, e antecipar-se às alterações do meio envolvente. Esta afirmação é ainda mais consistente pelo facto de se verificar que mais 80% dos empreendedores inquiridos iniciou a actividade empreendedora com recursos próprios.

De facto, isto leva a intuir que as políticas adoptadas e implementadas (ou as contrapartidas exigidas) pelos bancos não promovem e nem facilitam a cultivação de uma cultura empreendedora que visa o desenvolvimento social e económico mais próspero.

Em relação aos fundos do Governo, os resultados obtidos estão de acordo com evidências empíricas de estudos anteriores que advogam que o suporte financeiro proporcionado pelo Governo influencia a actividade empreendedora (Haber e Reichel, 2006, 2007).

Os fundos do Governo parecem ser um factor determinante do empreendedorismo, fundamentalmente por revelar-se essencial na promoção da iniciativa empreendedora. Ou seja, quanto mais suporte ou incentivos o Governo proporcionar verificar-se-á mais iniciativa empreendedora. O suporte financeiro do Governo é ainda mais relevante considerando o facto de que as pequenas empresas não são frequentemente consideradas como investimentos atractivos. O Governo desempenha um papel nuclear no suporte das empresas cujo o potencial sucesso não é necessariamente visível à curto prazo, mas que pode ter um significado na contribuição para o desenvolvimento económico de Angola.

Em contraste, é bom referir que apenas 1.4% dos empreendedores inquiridos iniciou a actividade empreendedora com fundos do Governo, o que certamente leva também a intuir que as ferramentas utilizadas para promover a actividade empreendedora não têm sido as melhores e nem são por vezes alocadas no âmbito de uma estratégia nacional que vise a cultivação de uma cultura empreendedora.

Contrariamente ao que era esperado, os resultados obtidos levam a intuir que os apoios financeiros proporcionados pelas ONG's não influenciam tanto a actividade empreendedora como o sucesso dos empreendedores.

Em termos gerais, os resultados ilustram que o capital financeiro influencia a orientação empreendedora. A hipótese  $H_{2d}$ , segundo a qual o suporte financeiro exerce uma influência positiva sobre a OE é corroborada parcialmente. Estes resultados são consistentes com a visão de que a prossecução de estratégias empreendedoras requer que o indivíduo tenha recursos, sendo o capital financeiro um recurso importante na medida em que incentiva a cultura de experimentação e auto-emprego (Wiklund e Shepherd, 2005).

A tabela (4.23) apresenta o resumo dos resultados das hipóteses de investigação relativos à influência do capital financeiro sobre a orientação empreendedora.

Tabela 4.23: Resultados das hipóteses de investigação: Capital financeiro-OE

HIPÓTESES	DESCRIÇÃO	RESULTADOS
$H_{2a}$ :	O auto-financiamento (poupanças, apoio da família e amigos) exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
$H_{2b}$ :	O crédito bancário influencia negativamente a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
$H_{2c}$ :	Os fundos do Governo e os micro-créditos concedidos pelas ONG's exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
$H_{2d}$ :	O suporte financeiro exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente

Depois de ter sido analisada a influência do capital financeiro sobre a orientação empreendedora, no ponto seguinte (4.3.1.3) vai se analisar o impacto que as redes de relações pessoais exercem na OE.

#### 4.3.1.3 Redes de relações

Estudar o empreendedorismo ou, simplesmente, a OE do ponto de vista das redes de relações pessoais oferece, certamente, uma visão mais frutífera uma vez que o comportamento empreendedor é imbricado numa estrutura social, e estudar como o indivíduo participa nestas relações acentua ainda mais a importância de compreender o empreendedorismo.

Analisando a influência das redes de relações pessoais na OE, constata-se na tabela (A.2) que as redes governamentais estão apenas positiva e significativamente correlacionadas com o *risk taking* ( $\rho = 0.24$ ,  $p < 0.01$ ). Enquanto que as redes empresariais estão positiva e significativamente correlacionadas com *risk taking* ( $\rho = 0.24$ ,  $p < 0.01$ ), inovação ( $\rho = 0.26$ ,  $p < 0.01$ ), *internal locus of control* ( $\rho = 0.38$ ,  $p < 0.01$ ), proactividade ( $\rho = 0.28$ ,  $p < 0.01$ ) e agressividade competitiva ( $\rho = 0.38$ ,  $p < 0.01$ ). De igual modo, verifica-se que as *acquaintance networks* estão positiva e significativamente correlacionadas com o *risk taking* ( $\rho =$

0.26,  $p < 0.01$ ), a inovação ( $\rho = 0.29$ ,  $p < 0.01$ ), o *internal locus of control* ( $\rho = 0.19$ ,  $p < 0.01$ ), a proactividade ( $\rho = 0.29$ ,  $p < 0.01$ ) e com a agressividade competitiva ( $\rho = 0.38$ ,  $p < 0.01$ ). As redes familiares não apresentam associações estatisticamente significativas com nenhuma das dimensões da OE.

A tabela (4.24) reporta os resultados da análise de regressão que modela as relações entre as redes de relações pessoais e a orientação empreendedora.

Tabela 4.24: Análise de regressão linear: Influência das redes de relações sobre a orientação empreendedora

Variáveis incluídas <sup>(a)</sup>	<i>Risk taking</i>		Inovação		<i>Internal locus of control</i>		Proactividade		Agressividade competitiva	
	$\beta$ <sup>(b)</sup>	<i>Val.t</i>	$\beta$ <sup>(b)</sup>	<i>Val.t</i>	$\beta$ <sup>(b)</sup>	<i>Val.t</i>	$\beta$ <sup>(b)</sup>	<i>Val.t</i>	$\beta$ <sup>(b)</sup>	<i>Val.t</i>
REDES DE RELAÇÕES										
Redes familiares	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Acquaintance networks	0.22*	2.455	0.29**	3.320	n.s		0.29**	3.363	0.26**	2.867
Redes governamentais	0.19*	2.125	n.s		n.s		n.s		n.s	
Redes empresariais	n.s		n.s		0.38**	4.593	n.s	2.413	0.26**	2.871
$R^2$	0.10		0.08		0.15		0.08		0.20	
$R^2$ Ajustado	0.09		0.08		0.14		0.08		0.19	
<i>Teste F</i>	6.744		11.020		21.092		11.308		15.264	
<i>Valores P</i>	0.002		0.001		0.000		0.001		0.000	

Notas: N = 144; \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ;

<sup>a</sup> Método *stepwise* para seleccionar as variáveis a incluir na equação

<sup>b</sup> Valores estandarizados

n.s Não significativo

Os resultados obtidos da análise de regressão linear múltipla sugerem que não existe evidência estatisticamente significativa para corroborar a hipótese  $H_{3a}$ , segundo a qual os contactos que se estabelecem com membros familiares exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora, contrariando assim a evidência empírica de estudos anteriores que concluíram que as redes familiares influenciam a orientação empreendedora (Anderson, Jack e Dodd, 2005; Raijman, 2001).

Como se pode constatar, os resultados obtidos indicam que as *acquaintance networks* influenciam positiva e significativamente o *risk taking* ( $\beta = 0.22$ ,  $t = 2.455$ ,  $p < 0.05$ ), inovação ( $\beta = 0.29$ ,  $t = 3.320$ ,  $p < 0.01$ ), proactividade ( $\beta = 0.29$ ,  $t = 3.363$ ,  $p < 0.01$ ) e agressividade competitiva ( $\beta = 0.26$ ,  $t = 2.867$ ,  $p < 0.01$ ). A hipótese  $H_{3b}$  que alega que os contactos estabelecidos com amigos, colegas e desconhecidos exercem uma influência positiva sobre a OE é corroborada.

Nota-se, ainda, que as redes empresariais influenciam positiva e significativamente o *internal locus of control* ( $\beta = 0.38$ ,  $t = 4.593$ ,  $p < 0.01$ ) e a agressividade competitiva ( $\beta = 0.26$ ,  $t = 2.871$ ,  $p < 0.01$ ). A hipótese  $H_{3c}$  é corroborada parcialmente. Em contraste, as redes governamentais influenciam apenas significativamente o *risk taking* ( $\beta = 0.19$ ,  $p < 0.05$ ). A hipótese  $H_{3d}$  é corroborada parcialmente.

Os resultados obtidos relativamente a influência das *acquaintance networks* são consistentes com Granovetter (1973) que assume que as redes de relações que incluem pessoas cujo contacto é ocasional, ou (des)conhecidas, tendem proporcionar informação mais diversificada que pode influenciar a actividade empreendedora. Na mesma linha, Ulhøi (2005) e Fan (2002) salientam que as redes ocasionais influenciam a actividade empreendedora. Porém, estes resultados contrariam os resultados obtidos por Brüderl e Preisendörfer (1998) e Zhao (2005) que alegam que as redes de relações ocasionais não exercem influência na actividade empreendedora devido à pouca frequência de contactos entre agentes e dos custos que decorrem da sua manutenção.

Em relação aos resultados sobre a influência das redes empresariais na OE, os resultados obtidos corroboram com Larson (1991), Larson (1992), Fan (2002) e Anderson, Jack e Dodd (2005) ao concluírem que os contactos que se estabelecem com outras empresas visando a obtenção de recursos influencia tanto a orientação empreendedora como a *performance* das empresas.

Quanto às redes governamentais os resultados obtidos estão em parte de acordo com Fan (2002) e Lee, Lee e Pennings (2001) na medida em que as redes governamentais permitem reduzir o efeito negativo decorrente do meio envolvente durante a fase do *take-off*. Na mesma linha, Zhao (2005) concluiu também que o empreendedor que não tiver relações próximas com figuras governamentais e políticas corre o risco de fechar a empresa sem razões aparentes. Aliás, criar relações próximas com entidades governamentais e políticas mais facilmente o empreendedor ousa a assumir riscos relativamente às decisões empreendedoras. Ou seja, é um tipo de relações social e pessoais que os indivíduos utilizam não só para reduzir os riscos inerentes às decisões empreendedoras mas também para sinalizar determinados *stakeholders* no sentido de obter algumas facilidades ou adquirir recursos. Esta aceção é consistente com Starr e MacMillan (1990) e Peng e Luo (2000) que alegam que as redes governamentais permitem o empreendedor obter incentivos fiscais ou, pelo menos, nas melhores condições que facilitem e aumentem a legitimidade da empresa como também para adquirir recursos a um preço inferior a do mercado. Obviamente, e como é de esperar, estas

relações são baseadas na confiança onde as contrapartidas são, muitas vezes, mutuamente recíprocas.

Em termos gerais, poder-se-á concluir que a hipótese  $H_{3e}$  segundo a qual as redes de relações pessoais (familiares, *acquaintance networks*, empresariais e governamentais) influenciam positivamente a OE é corroborada parcialmente.

De facto, do ponto de vista da *resource-based view*, as redes de relações pessoais, para além de constituir o meio pelo o qual o empreendedor sinaliza outros *stakeholder* visando a obtenção de recursos necessários para iniciar uma actividade empreendedora, em si mesmo constituem um recurso raro, valioso, inimitável e de difícil substituição por constituir um fenómeno socialmente complexo que cria uma vantagem competitiva (Barney, 1991, 2001; Penrose, 1959).

A tabela (4.25) apresenta em síntese os resultados das hipóteses de investigação referentes a relação entre as redes de relações e a OE.

Tabela 4.25: Resultados das hipóteses de investigação: Rede de relações-OE

HIPÓTESES	DESCRIÇÃO	RESULTADOS
$H_{3a}$ :	Os contactos que se estabelecem com membros familiares exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Não corroborada
$H_{3b}$ :	Os contactos ocasionais estabelecidos com amigos, colegas e desconhecidos exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Corroborada
$H_{3c}$ :	Os contactos estabelecidos com fornecedores, clientes, concorrentes, sócios ou co-fundadores influenciam positivamente a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
$H_{3d}$ :	Os contactos que se estabelecem com figuras governamentais e políticas visando a obtenção de recursos influenciam positivamente a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
$H_{3e}$ :	As redes de relações (familiares, <i>acquaintance networks</i> , empresariais e governamentais) influenciam positivamente a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente

No ponto seguinte (4.3.2) vamos procurar analisar o impacte que a cultura exerce na orientação empreendedora.

### 4.3.2 Influência da cultura sobre a orientação empreendedora

A análise da influência da cultura sobre a OE será baseada através das dimensões extraídas da análise factorial. Ou seja, mediante as dimensões “colectivismo horizontal”, “colectivismo vertical”, “individualismo horizontal” e “individualismo vertical”, diferenciando-se dos estudos anteriores que analisam o impacto da cultura na actividade empreendedora (Morris, Davis e Allen, 1994; Morris e Schindehutte, 2005; Morris, Schindehutte e Lesser, 2002;

Mueller e Thomas, 2000; Pütz, 2003) com base nas dimensões individualismo-colectivismo como pólos opostos.

Os resultados da análise bi-variada (coeficiente de *Pearson*) apresentados na tabela (A.2) indicam que o colectivismo horizontal está positiva e significativamente correlacionado com o *internal locus of control* ( $\rho = 0.38$ ,  $p < 0.01$ ), proactividade ( $\rho = 0.29$ ,  $p < 0.01$ ) e com a agressividade competitiva ( $\rho = 0.18$ ,  $p < 0.05$ ). Ao passo que o colectivismo vertical está apenas positiva e significativamente correlacionado com o *internal locus of control* ( $\rho = 0.33$ ,  $p < 0.01$ ). O individualismo horizontal está positiva e significativamente correlacionado com a inovação ( $\rho = 0.25$ ,  $p < 0.01$ ), *internal locus of control* ( $\rho = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ), proactividade ( $\rho = 0.21$ ,  $p < 0.05$ ) e com agressividade competitiva ( $\rho = 0.19$ ,  $p < 0.05$ ). Enquanto que o individualismo vertical está apenas positiva e significativamente relacionado com a proactividade ( $\rho = 0.26$ ,  $p < 0.01$ ).

A tabela (4.26) reporta os resultados da análise de regressão que modela as relações entre a cultura e a OE.

Tabela 4.26: Análise de regressão linear: Influência da cultura sobre a orientação empreendedora

Variáveis incluídas <sup>(a)</sup>	Risk taking		Inovação		Internal locus of control		Proactividade		Agressividade competitiva	
	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t
CULTURA										
Colectivismo horizontal	n.s		n.s		n.s		0.33**	3.910	n.s	
Colectivismo vertical	n.s		n.s		0.28**	3.763	n.s		n.s	
Individualismo horizontal	n.s		0.25**	2.837	0.46**	6.165	n.s		0.19*	2.178
Individualismo vertical	n.s		n.s		n.s		0.29**	3.537	n.s	
$R^2$			0.06		0.32		0.17		0.04	
$R^2$ Ajustado			0.05		0.31		0.16		0.03	
Teste F			8.047		29.077		12.469		4.746	
Valores P			0.005		0.000		0.000		0.031	

Notas: N = 144; \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ;

<sup>a</sup> Método *stepwise* para seleccionar as variáveis a incluir na equação

<sup>b</sup> Valores estandarizados

n.s Não significativo

Surpreendentemente, os resultados obtidos indicam que o individualismo horizontal exerce uma influência positiva e estatisticamente significativa na inovação ( $\beta = 0.25$ ,  $t = 2.837$ ,  $p < 0.01$ ), *internal locus of control* ( $\beta = 0.46$ ,  $t = 6.165$ ,  $p < 0.01$ ) e agressividade competitiva ( $\beta = 0.19$ ,  $t = 2.178$ ,  $p < 0.05$ ). Em contraste, o individualismo vertical influencia apenas o espírito de iniciativa ( $\beta = 0.29$ ,  $t = 3.537$ ,  $p < 0.01$ ). A hipótese  $H_{4a}$  é confirmada.

Como se pode notar, os resultados sugerem que o colectivismo horizontal influencia positiva e significativamente a proactividade ( $\beta = 0.33$ ,  $t = 3.910$ ,  $p < 0.01$ ) ao passo que o colectivismo vertical exerce apenas uma influência positiva e significativa no *internal locus of control* ( $\beta = 0.28$ ,  $t = 3.763$ ,  $p < 0.01$ ). Ou seja, a cultura orientada em valores colectivistas parece favorecer a iniciativa empreendedora. A hipótese  $H_{4b}$  é corroborada parcialmente.

De qualquer modo, convém reter que, por um lado, os resultados obtidos relativamente a cultura colectivista estão de acordo com a evidência empírica de estudos anteriores que concluíram que as sociedades baseadas numa cultura colectivista podem ser tão empreendedoras como o são as culturas de base individualista (Earley, 1994; McGrath, MacMillan e Scheinberg, 1992) e, portanto, contradizendo os autores que afirmam que a cultura colectivista não promove a propensão à actividade empreendedora (Hofstede, 1980; Morris, Davis e Allen, 1994; Mueller e Thomas, 2000). Porém, os resultados sugerem que a cultura baseada no colectivismo tanto horizontal como vertical permite que os seus membros actuem em conformidade com as suas competências nas decisões inerentes a actividade empreendedora. Mas, é de notar ainda que, o carácter autoritário, as práticas paternalistas e nepotistas, subjacentes a cultura baseada no colectivismo vertical, promove uma postura mais cautelosa (com aversão ao risco), o que de facto está de acordo com a visão segundo a qual uma cultura baseada no colectivismo vertical dificulta a transferência e absorção de novas práticas e/ou conhecimento (Bhagat, Kedia, Harveston e Triandis, 2002).

Por outro lado, sendo Angola um país africano de cultura colectivista (?), os resultados obtidos revelam também que o individualismo favorece a iniciativa, promove a introdução de novas práticas, produtos ou serviços, e a geração de novas ideias e incentiva a competição entre os seus membros visando a obtenção do êxito, isto é, enaltece o espírito empreendedor. Ou seja, os resultados sugerem que, no contexto Angolano, a cultura individualista influencia a actividade empreendedora. Neste contexto, os resultados obtidos estão de acordo com Mueller e Thomas (2000) que concluíram que a cultura individualista tende a promover mais a actividade empreendedora do que a cultura colectivista.

Porém, para explicar este fenómeno (individualismo no contexto Angolano), são várias as razões que podem ser apontadas. A cultura em si constitui um sistema socialmente dinâmico, cuja a heterogeneidade substancial entre indivíduos de ambas culturas “individualista” e “colectivista” varia de orientação em conformidade com os grupos de referência. A miscigenação é outro factor que poderá estar na base destes resultados uma vez que permite a importação (absorção) de um conjunto de valores culturais, práticas e conhecimento que



não são prevaletentes na sociedade Angolana. De igual modo, a percepção e exploração de oportunidades de negócio varia sistematicamente pelo próprio envolvimento do indivíduo em actividades empreendedoras do que pela cultura *per se* (McGrath, MacMillan e Scheinberg, 1992). Esta aceção é também consistente com a perspectiva segundo a qual a capacidade de o indivíduo iniciar uma actividade empreendedora está intimamente ligada aos mecanismos de controle, procura contínua e aplicação de novas práticas na cultura de base. A absorção dessas competências são em larga medida determinadas pelas restrições culturais (Bhagat, Kedia, Harveston e Triandis, 2002). Por isso, poder-se-á afirmar que o empreendedorismo requer uma flexibilidade e adaptação dos valores culturais com vista a facilitar a partilha e absorção de novos valores, práticas e conhecimento entre os seus membros.

Deste modo, poder-se-á concluir que a cultura exerce uma influência na promoção da actividade empreendedora. Porém, a hipótese  $H_{4c}$  segundo a qual a OE está positivamente correlacionada com a cultura (individualista e colectivista) é corroborada.

Os resultados das hipóteses de investigação, testadas neste sub-ponto, são apresentadas na tabela (4.27).

Tabela 4.27: Resultados das hipóteses de investigação: Cultura-OE

CULTURA		
$H_{4a}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente pela cultura individualista	Corroborada
$H_{4b}$ :	A orientação empreendedora dos empreendedores é influenciada pela cultura colectivista	Corroborada parcialmente
$H_{4c}$ :	A orientação empreendedora está positivamente correlacionada com a cultura (individualista e colectivista)	Corroborada

No ponto a seguir (4.3.3) vamos analisar o impacte que o meio envolvente exerce sobre a actividade empreendedora.

### 4.3.3 Influência do meio envolvente sobre a orientação empreendedora

Os resultados do coeficiente de *Pearson* apresentados, no apêndice (A), na tabela (A.2) indicam que o dinamismo do meio envolvente está positiva e estatisticamente correlacionado com o *risk taking* ( $\rho = 0.21$ ,  $p < 0.01$ ), inovação ( $\rho = 0.36$ ,  $p < 0.01$ ), proactividade ( $\rho = 0.20$ ,  $p < 0.05$ ) e agressividade competitiva ( $\rho = 0.24$ ,  $p < 0.01$ ). Porém, apesar de a correlação com a proactividade não ser significativa, convém reter que é positiva.

A hostilidade do meio está positiva e significativamente correlacionada com a inovação ( $\rho = 0.19$ ,  $p < 0.05$ ), *internal locus of control* ( $\rho = 0.28$ ,  $p < 0.01$ ) e com a proactividade

( $\rho = 0.23$ ,  $p < 0.05$ ). Estes resultados sugerem, por um lado, que quanto mais dinâmico for o meio envolvente mais os empreendedores tendem a tomar uma postura mais arriscada, inovadora e agressiva. Por outro lado, quanto mais hostil for o meio envolvente mais proactivos e confiantes tendem ser os empreendedores relativamente à mudança das condições do meio envolvente.

Todavia, a tabela (4.28) apresenta os resultados relativos à análise de regressão linear que modela a influência do meio envolvente sobre a orientação empreendedora.

Tabela 4.28: Análise de regressão linear: Influência do meio envolvente sobre a orientação empreendedora

Variáveis incluídas (a)	Risk taking		Inovação		Internal locus of control		Proactividade		Agressividade competitiva	
	$\beta$ (b)	Val.t	$\beta$ (b)	Val.t	$\beta$ (b)	Val.t	$\beta$ (b)	Val.t	$\beta$ (b)	Val.t
MEIO ENVOLVENTE										
Dinamismo	0.21*	2.408	0.36**	4.353	n.s		0.20*	2.266	0.24**	2.736
Hostilidade	n.s		0.17*	2.095	0.28**	3.238	0.22*	2.587	n.s	
$R^2$	0.05		0.16		0.08		0.09		0.06	
$R^2$ Ajustado	0.04		0.15		0.07		0.07		0.05	
Teste F	5.799		11.786		10.483		5.988		7.488	
Valores P	0.018		0.000		0.002		0.003		0.007	

Notas: N = 144; \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ;

<sup>a</sup> Método *stepwise* para seleccionar as variáveis a incluir na equação

<sup>b</sup> Valores estandardizados

n.s Não significativo

Os resultados obtidos da análise de regressão linear múltipla indicam que o dinamismo do meio envolvente influencia positivamente e significativamente o *risk taking* ( $\beta = 0.21$ ,  $t = 2.408$ ,  $p < 0.05$ ), a inovação ( $\beta = 0.36$ ,  $t = 4.353$ ,  $p < 0.01$ ), a proactividade ( $\beta = 0.22$ ,  $t = 2.587$ ,  $p < 0.05$ ) e a agressividade competitiva ( $\beta = 0.24$ ,  $t = 2.736$ ,  $p < 0.01$ ). A hipótese  $H_{5a}$  é corroborada. Contrariamente, a hostilidade do meio envolvente influencia positiva e significativamente a inovação ( $\beta = 0.17$ ,  $t = 2.095$ ,  $p < 0.05$ ), o *internal locus of control* ( $\beta = 0.28$ ,  $t = 3.238$ ,  $p < 0.01$ ), e o espírito de iniciativa ( $\beta = 0.20$ ,  $t = p < 0.05$ ). A hipótese  $H_{5b}$  é corroborada parcialmente.

Tal como se pode observar, os resultados são consistentes com estudos anteriores que concluíram que o dinamismo e a hostilidade do meio envolvente leva a que o indivíduo adopte uma postura mais empreendedora (Löfsten e Lindelöf, 2005; Miller, 1983; Zahra, 1991). Aliás, estes resultados harmonizam-se com Khandwalla (1977) que concluiu que o

meio envolvente hostil influencia especialmente o espírito inovador na medida em que enaltece tanto as tendências e mudanças como as oportunidades e ameaças do meio envolvente.

Sumariamente, os resultados apresentados levam a afirmar que o meio envolve influencia positivamente a orientação empreendedora. Ou seja, a hipótese  $H_{5c}$  que advoga que o meio envolvente (dinâmico e hostil) exerce uma influência positiva sobre a OE é corroborada.

Todavia, os resultados das hipóteses de investigação relativos à relação entre o meio envolvente e a orientação empreendedora são apresentadas na tabela (4.29).

Tabela 4.29: Resultados das hipóteses de investigação: Meio envolvente-OE

MEIO ENVOLVENTE		
$H_{5a}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente em meios envolventes dinâmicos	Corroborada
$H_{5b}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente em meios envolventes hostis	Corroborada parcialmente
$H_{5c}$ :	O meio envolvente (dinamismo e hostilidade) exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Corroborada

#### 4.3.4 O impacto dos factores na orientação empreendedora

Neste ponto vai se analisar a influência de todas as variáveis (factores) utilizadas nos modelos de regressão linear parciais anteriores, quer tenham revelado ou não influência estatisticamente significativa sobre a OE.

A tabela (4.30) apresenta os resultados da análise de regressão linear do modelo com todos os factores que parecem ser os determinantes do empreendedorismo.

Como se pode constatar, os resultados obtidos da análise de regressão do modelo com todos os factores são ligeiramente diferentes dos dos obtidos a partir dos modelos parciais.

Nota-se, porém, que ao nível da variável “capital humano” o sexo influencia positiva e significativamente tanto a inovação ( $\beta = 0.23$ ,  $t = 2.573$ ,  $p < 0.05$ ) como o *internal locus of control* ( $\beta = 0.15$ ,  $t = 2.569$ ,  $p < 0.05$ ). De facto, a literatura em empreendedorismo refere que o sexo é um determinante importante na actividade empreendedora. As restrições ao acesso de financiamento apropriado é bom exemplo de como as diferenças de género influenciam a actividade empreendedora (Marlow e Patton, 2005), evidenciando os homens como empreendedores com mais sucesso do que são as mulheres (Kiggundu, 2002). A

nacionalidade influencia apenas positiva e significativamente a inovação ( $\beta = 0.30$ ,  $t = 3.113$ ,  $p < 0.01$ ). Porém, verifica-se que a experiência como empreendedor tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o *internal locus of control* ( $\beta = 0.13$ ,  $t = 2.258$ ,  $p < 0.05$ ).

Os resultados sugerem, ainda, que a idade exerce um efeito negativo e estatisticamente significativo sobre o *internal locus of control* ( $\beta = -0.18$ ,  $t = -2.814$ ,  $p < 0.01$ ), sugerindo de facto que a medida que a idade aumenta menor é a propensão do indivíduo engajar-se numa actividade empreendedora.

A educação tanto influencia negativa e significativamente o espírito inovador ( $\beta = -0.34$ ,  $t = -3.601$ ,  $p < 0.01$ ) como o espírito de iniciativa ( $\beta = -0.29$ ,  $t = -2.662$ ,  $p < 0.05$ ). A literatura revela que a educação tem proporcionado resultados muito variados. Ou seja, tanto se pode verificar empreendedores com pouca formação como também indivíduos com um nível académico elevado a iniciar uma actividade empreendedora. Neste contexto, e mais uma vez, se confirma que a formação do indivíduo no contexto Angolano não é um determinante da actividade empreendedora. Aliás, esta visão é consistente com Kirzner (1973) que advoga que o *alertness* é o tipo de conhecimento exigido para o empreendedorismo.

Os outros factores que, neste caso, tem um impacto negativo na OE referem-se a experiência empresarial na família na medida em que influenciam negativamente o espírito de iniciativa ( $\beta = -0.21$ ,  $t = -2.318$ ,  $p < 0.05$ ) e a experiência na indústria que influencia negativamente o *internal locus of control* ( $\beta = -0.51$ ,  $t = -7.241$ ,  $p < 0.01$ ).

Porém, convém também reter que tanto a formação contínua, a experiência como gestor, no negócio, como os anos de trabalho não exercem qualquer influência estatisticamente significativa.

No que diz respeito à influência do suporte financeiro sobre a OE, constata-se, porém, que o auto-financiamento é a única variável que exerce um impacto positivo e estatisticamente significativo na actividade empreendedora na medida em que influencia positivamente tanto o *risk taking* ( $\beta = 0.28$ ,  $t = 2.628$ ,  $p < 0.05$ ) como a agressividade competitiva ( $\beta = 0.30$ ,  $t = 2.987$ ,  $p < 0.01$ ), pese embora do ponto de vista da *resource-based view* se considerar o capital financeiro como um tipo de recurso que não cria vantagens competitivas (Barney, 1991). Mas, do ponto de vista do empreendedorismo constitui um factor basilar para a cultivação de uma cultura de experimentação. Esta visão é consistente com Zahra (1991) que advoga que o capital financeiro promove o espírito de iniciativa e inovação, prevenindo o indivíduo de incertezas decorrentes das novas actividades empreendedoras. Por

isso, é de todo fundamental não só a sua posse mas, sim, o seu acesso, para a prossecução de estratégias empreendedoras.

Quanto a influência das redes de relações, observa-se que as *acquaintance networks* e as redes empresariais são as únicas variáveis que exercem uma influência positiva e estatisticamente significativa sobre a OE. As *acquaintance networks* influenciam a inovação ( $\beta = 0.22$ ,  $t = 2.284$ ,  $p < 0.05$ ) ao passo que as redes empresariais influenciam o *risk taking* ( $\beta = 0.24$ ,  $t = 2.286$ ,  $p < 0.05$ ), o espírito inovador ( $\beta = 0.32$ ,  $t = 3.441$ ,  $p < 0.01$ ), o espírito de iniciativa ( $\beta = 0.23$ ,  $t = 2.413$ ,  $p < 0.05$ ) e agressividade competitiva ( $\beta = 0.38$ ,  $t = 3.852$ ,  $p < 0.01$ ).

Relativamente a influência da cultura na actividade empreendedora, os resultados obtidos sugerem mais uma vez que tanto o individualismo como o colectivismo exercem um impacto positivo e estatisticamente significativo sobre a OE. Nota-se, entretanto, que o colectivismo horizontal influencia positiva e significativamente o espírito de iniciativa ( $\beta = 0.28$ ,  $t = 2.630$ ,  $p < 0.05$ ) e o colectivismo vertical exerce uma influência positiva sobre o *internal locus of control* ( $\beta = 0.28$ ,  $t = 4.358$ ,  $p < 0.01$ ). Ao passo que o individualismo horizontal exerce também influência positiva e significativa sobre o *internal locus of control* ( $\beta = 0.50$ ,  $t = 8.016$ ,  $p < 0.05$ ) e o individualismo vertical influencia o espírito de iniciativa ( $\beta = 0.18$ ,  $t = 1.891$ ,  $p < 0.05$ ).

Neste caso, está-se perante a situação da coexistência na mesma sociedade indivíduos orientados por uma cultura colectivista e outros por uma cultura individualista. Estes resultados são consistentes com Bandura (2002) que alega que indivíduos individualistas podem coexistir em culturas colectivistas e vice-versa, sendo ambas tão empreendedoras (Earley, 1994; McGrath, MacMillan e Scheinberg, 1992; Morris e Schindehutte, 2005).

Finalmente, os resultados obtidos sugerem ainda que o meio envolvente é um determinante do empreendedorismo, sendo o dinamismo o factor que parece ter um impacto significativo sobre a OE, na medida em que influencia positiva e significativamente o *risk taking* ( $\beta = 0.27$ ,  $t = 2.642$ ,  $p < 0.05$ ), o espírito inovador ( $\beta = 0.43$ ,  $t = 4.806$ ,  $p < 0.01$ ), o espírito de iniciativa ( $\beta = 0.25$ ,  $t = 2.726$ ,  $p < 0.01$ ) e a agressividade competitiva ( $\beta = 0.22$ ,  $t = 2.260$ ,  $p < 0.05$ ). De facto, esta perspectiva corrobora com Zahra (1991) de que o dinamismo do meio envolvente incentiva a postura empreendedora e aceitação de riscos com vista a exploração de oportunidades de negócio. A hostilidade não exerce qualquer influência digna de realce.

Ainda assim, convém, também, referir que o facto de se encontrar variáveis que se tornaram não significativas, quando utilizadas no modelo com todos os factores, não é de todo problemático do ponto de vista metodológico, porque o número de variáveis incluídas é relativamente elevado, o que, certamente, torna o modelo mais complexo.

Todavia, com base nos resultados obtidos pode afirmar-se que cada uma das análises é relevante e que nenhuma das dimensões do modelo de investigação proposto (recursos, cultura e meio envolvente) deve ser eliminada da análise sobre a OE. Poder-se-á, assim, concluir e reafirmar a importância de cada dimensão incluída no modelo de investigação.

### 4.3.5 Síntese dos resultados

Neste sub-ponto pretende-se apresentar sumariamente os resultados obtidos a partir da análise de regressão linear múltipla que modela a relação entre as variáveis preditoras e a orientação empreendedora (variável dependente).

Tal como se viu no ponto (3.3.5.1, p. 132), a OE tem sido comumente conceptualizada como um constructo unidimensional constituído pelas dimensões “risk taking”, “inovação, e “proactividade” e analisado ao nível da empresa (Covin e Slevin, 1989b). Porém, a abordagem adoptada nesta investigação difere da anterior sob três pontos de vista: (i) conceptualizou-se a OE como um constructo constituído por cinco dimensões (*risk taking*, inovação, proactividade, agressividade competitiva e *internal locus of control*); (ii) assumiu-se que a OE é um constructo multidimensional; (iii) analisou-se a OE ao nível do indivíduo.

Os resultados obtidos da análise factorial, com rotação *varimax*, permite concluir que a orientação empreendedora é constructo multidimensional definido pelas dimensões *risk taking*, *inovação*, *proactividade*, *agressividade competitiva* e *internal locus of control*.

Todavia, a literatura enumera vários factores que parecem influenciar o empreendedorismo. Os factores identificados na revisão da literatura e considerados nesta investigação são: (i) recursos, que incluem o capital humano, o suporte financeiro, e as redes de relações pessoais; (ii) cultura (individualismo e colectivismo) e o meio envolvente (dinâmico e hostil). Os estudos anteriores tem sugerido que estes factores influenciam a orientação empreendedora.

Para analisar a influência desses factores na orientação empreendedora procedeu-se uma análise de regressão linear múltipla em duas fases. A primeira consistiu em analisar as variáveis de cada dimensão em modelos parciais como variáveis preditoras da orientação empreendedora, neste caso centrando a análise nos sub-constructos, determinando a contribuição de cada uma das variáveis e, na segunda, procedeu-se a combinação das variáveis “independentes” num único modelo, no sentido de determinar a contribuição conjunta das dimensões na explicação da orientação empreendedora.

Apesar de se verificar resultados diferentes em relação aos obtidos a partir da análise de regressão linear parciais, os resultados obtidos permitem resumidamente concluir que o sexo, a nacionalidade, a experiência como empreendedor, o auto-financiamento, *acquaintance networks*, as redes governamentais, as redes empresariais, o colectivismo vertical, individualismo horizontal e o dinamismo exercem uma influência positiva e estatisticamente significativa sobre a orientação empreendedora. A educação, a experiência na indústria e o crédito bancário são os factores que exercem uma influência negativa sobre a OE.

Por conseguinte, é de notar, também, que, apesar de estatisticamente algumas variáveis (nos modelos parciais, ou ainda no modelo com todos os factores) explicarem pouco a variação nos sub-constructos da orientação empreendedora, não significa necessariamente que o modelo não seja adequado (bom), pelo contrário continua a ser um bom estimador se tudo se mantiver constante (*ceteris paribus*) na relação entre as variáveis preditoras e a orientação empreendedora. Aliás, esta aceção está de acordo com Wooldridge (2003) que advoga que um  $R^2$  baixo não é algo invulgar, especialmente para estudo do tipo *cross-sectional*. Por isso, em termos práticos pode exercer uma grande influência na adopção de políticas que visem a cultivação de uma cultura empreendedora.

As razões que concorrem na explicação deste fenómeno são várias. O contexto em que é aplicado o estudo é um factor a ter em conta, visto que as medidas utilizadas são na maior parte delas desenvolvidas e aplicadas num contexto ocidental, cujo modelos nem sempre são replicáveis noutras configurações culturais. Aliás, a fraca fiabilidade observada em algumas medidas utilizadas é exemplo disso. O próprio erro de medição e, obviamente, a interpretação e o estilo de resposta das questões colocadas é também um factor a ter em consideração.

De qualquer modo, as conclusões a tirar destas análises devem ser muito cautelosas se se considerar os aspectos polémicos que o tema “empreendedorismo” suscita nos país desenvolvidos, onde a economia é aberta comparativamente a de Angola (pouco aberta),

e, efectivamente, do facto de não se conhecer estudos empíricos que sirvam de termos de comparação (no contexto Angolano).

Tabela 4.30: Análise de regressão linear: Influência dos factores sobre a orientação empreendedora

Variáveis incluídas <sup>(a)</sup>	Risk taking		Inovação		Internal locus of control		Proactividade		Agressividade competitiva	
	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t
CAPITAL HUMANO										
Idade	n.s		n.s		-0.18**	-2.814	n.s		n.s	
Sexo	n.s		0.23*	2.573	0.15*	2.569	n.s		n.s	
Nacionalidade	n.s		0.30**	3.113	n.s		n.s		n.s	
Educação	n.s		-0.34**	-3.601	n.s		-0.29*	-2.662	n.s	
Formação contínua	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Experiência empresarial na família	n.s		n.s		n.s		-0.21*	-2.318	n.s	
Experiência como empreendedor	n.s		n.s		0.13*	2.258	n.s		n.s	
Experiência como gestor	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Experiência na indústria	n.s		n.s		-0.51**	-7.241	n.s		n.s	
Experiência no negócio	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Anos de trabalho	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
CAPITAL FINANCEIRO										
Micro-créditos de ONG's	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Crédito bancário	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Fundos do Governo	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Auto-financiamento	0.28*	2.628	n.s		n.s		n.s		0.30**	2.987
REDES DE RELAÇÕES										
Redes familiares	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Acquaintance networks	n.s		0.22*	2.284	n.s		n.s		n.s	
Redes governamentais	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Redes empresariais	0.24*	2.286	0.32**	3.441	n.s		0.23*	2.413	0.38**	3.852
CULTURA										
Colectivismo horizontal	n.s		n.s		n.s		0.28*	2.630	n.s	
Colectivismo vertical	n.s		n.s		0.28**	4.358	n.s		n.s	
Individualismo horizontal	n.s		n.s		0.50**	8.016	n.s		n.s	
Individualismo vertical	n.s		n.s		n.s		0.18*	1.891	n.s	
MEIO ENVOLVENTE										
Dinamismo	0.27*	2.642	0.43**	4.806	n.s		0.25**	2.726	0.22*	2.26
Hostilidade	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
$R^2$	0.23		0.52		0.79		0.46		0.32	
$R^2$ Ajustado	0.20		0.48		0.77		0.42		0.30	
Teste F	7.24		12.174		42.516		9.777		11.369	
Valores P	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	

Notas: N = 144; \* p < 0.05; \*\* p < 0.01;

<sup>a</sup> Método *stepwise* para seleccionar as variáveis a incluir na equação

<sup>b</sup> Valores estandardizados

n.s Não significativo



### 4.3.6 A relação orientação empreendedora-*performance*

Dado ao facto de a OE ser um constructo multidimensional, optou-se por testar a influência que exerce sobre a *performance* utilizando cada uma das dimensões que o constituem. Ou seja, pretende-se aferir em que medida o *risk taking*, inovação, proactividade, agressividade competitiva e o *internal locus of control* influencia a *performance*, porque se se investigar a orientação empreendedora como um todo poderá resultar em perda de parcimónia dos resultados. Esta abordagem tem sido utilizada em estudos anteriores (Kets de Vries, 1977; Lumpkin e Dess, 1996, 2001).

Os resultados da análise do coeficiente de correlação de *Pearson* apresentados, no apêndice (A), nas tabelas (A.2) e (A.3) revelam a existência de associações positivas e estatisticamente significativas entre as dimensões da orientação empreendedora e os indicadores da *performance*, o que, certamente, corrobora com a hipótese  $H_6$  segundo a qual as dimensões da orientação empreendedora estão relacionadas distintamente com a *performance*.

Como se pode constatar, a inovação está positiva e significativamente correlacionada com as vendas ( $\rho = 0.27$ ,  $p < 0.01$ ) e motivações ( $\rho = 0.25$ ,  $p < 0.01$ ). O *internal locus of control* está positiva e significativamente relacionado com as vendas ( $\rho = 0.38$ ,  $p < 0.01$ ), motivações ( $\rho = 0.42$ ,  $p < 0.01$ ) e objectivos pessoais ( $\rho = 0.26$ ,  $p < 0.01$ ). Ainda assim, pode-se observar que a proactividade está positiva e significativamente relacionadas com as vendas ( $\rho = 0.21$ ,  $p < 0.05$ ) e motivações ( $\rho = 0.32$ ,  $p < 0.01$ ). Em contraste, a agressividade competitiva está positiva e significativamente correlacionada com os resultados ( $\rho = 0.17$ ,  $p < 0.05$ ), vendas ( $\rho = 0.35$ ,  $p < 0.01$ ), e motivações ( $\rho = 0,31$ ,  $p < 0.01$ ). Curiosamente, nenhuma das dimensões da OE está correlacionada significativamente com a dimensão da empresa.

A tabela (4.31) ilustra os resultados obtidos da aplicação da análise de regressão linear que modela a relação entre a orientação empreendedora (inovação, *risk taking*, proactividade, *internal locus of control* e agressividade competitiva) e a *performance*.

Os resultados indicam que a inovação influencia apenas positiva e significativamente as vendas ( $\beta = 0.21$ ,  $p < 0.05$ ). A hipótese  $H_{6a}$  é corroborada parcialmente.

De facto, os resultados sugerem que empreendedores que exibem elevado espírito inovador tendem a ter melhor *performance* em termos de vendas. Esta visão é consistente com Zahra (1991) que advoga que a postura de experimentação influencia a *performance*.

Em contraste, verifica-se que o *risk taking* não influencia nenhum dos indicadores da *performance*. A hipótese  $H_{6b}$  não é corroborada. Este resultado contraria a evidência empírica de estudos anteriores que advogam que elevada propensão ao risco influencia a *performance* (Davidsson e Honig, 2003; Stevenson e Jarillo, 1990). Ou seja, empreendedores que exibem elevada propensão em assumir riscos tendem a explorar novas oportunidades visando melhorar a *performance* da empresa. Em contrapartida, empreendedores com uma postura mais conservadora e com elevada aversão ao risco evitam a todo custo a implementação de novas ideias ou práticas que podem melhorar a *performance* da empresa.

Como se pode verificar ainda, os resultados obtidos sugerem que a proactividade influencia apenas positiva e significativamente um indicador da *performance*, as motivações ( $\beta = 0.23$ ,  $p < 0.01$ ). Portanto, a hipótese  $H_{6c}$  é corroborada parcialmente. Uma elevada proactividade proporciona ao empreendedor competências para antecipar-se às alterações ou procura futura nos mercados em que opera e colocar-se sempre a frente dos concorrentes. Esta postura influencia positivamente a *performance* das empresas. Entretanto, os resultados obtidos não são consistentes com os resultados obtidos por Lumpkin e Dess (2001) de que a proactividade influencia positivamente o crescimento das vendas e resultados da empresa.

Como era de esperar, constata-se que elevada agressividade competitiva influencia positiva e significativamente a *performance*. Porém, observa-se que, a agressividade competitiva está positiva e estatisticamente correlacionada com os resultados ( $\beta = 0.21$ ,  $p < 0.05$ ) e as vendas ( $\beta = 0.26$ ,  $p < 0.01$ ). A hipótese  $H_{6d}$  é corroborada parcialmente. Estes resultados contradizem a evidência empírica de estudos anteriores que concluíram que a agressividade competitiva não influencia positivamente os resultados e as vendas (Lumpkin e Dess, 2001). Contudo, os resultados obtidos são concordantes com a visão de Zahra (1991) de que a elevada agressividade competitiva proporciona competências que permitem o empreendedor ser um agente decisivo entre os concorrentes e evidenciar esforços que visem manter ou melhorar a sua posição no mercado. Todavia, os resultados indicam, ainda, que o *internal locus of control* influencia positiva e significativamente as vendas ( $\beta = 0.31$ ,  $p < 0.01$ ), motivações ( $\beta = 0.37$ ,  $p < 0.01$ ) e os objectivos ( $\beta = 0.24$ ,  $p < 0.01$ ). Tal como era esperado, a hipótese  $H_{6e}$  é corroborada. Porém, estes resultados corroboram com a visão de Mueller e Thomas (2000) que advogam que elevado *internal locus of control* é um pre-requisito para acção e sucesso relativamente às decisões empreendedoras. Por isso, uma elevada postura baseada no *internal locus of control* aumenta a confiança (crença) do empreendedor relativamente aos eventos sob seu controle de modo a engajar-se em actividades empreendedoras.

Tabela 4.31: Resultados da análise de regressão linear: Influência da orientação empreendedora sobre a *performance*

Variáveis <sup>(d)</sup>	Resultados		Vendas		Motivações		Objectivos do negócio		Dimensão	
	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Valores <i>t</i>	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Valores <i>t</i>	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Valores <i>t</i>	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Valores <i>t</i>	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Valores <i>t</i>
<i>Risk taking</i>	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Inovação	n.s		0.21*		n.s		n.s		n.s	
<i>Internal locus of control</i>	n.s		0.31**	3.627	0.37**	4.438	0.24**	2.791	n.s	
Proactividade	n.s		n.s		0.23**	2.811	n.s		n.s	
Agressividade competitiva	0.21*	2.563	0.26**	3.106	n.s		n.s		n.s	
Idade da empresa (c)	n.s		n.s		n.s		0.27**	3.240	0.28**	3.274
$R^2$	0.04		0.21		0.23		0.14		0.08	
$R^2$ Ajustado	0.03		0.20		0.22		0.13		0.07	
Teste <i>F</i>	6.571		16.037		18.187		10.205		10,721	
Valores <i>P</i>	0.011		0.000		0.000		0.000		0.001	

Notas: N = 144; \* p < 0.05; \*\* p < 0.01;

<sup>a</sup> Método *stepwise* para seleccionar as variáveis a incluir na equação

<sup>b</sup> Valores estandardizados

<sup>c</sup> Variável de controlo

<sup>n.s</sup> Não significativo

Utilizando uma variável de controlo (idade da empresa) constata-se que, a idade da empresa influencia positivamente a *performance*. Com efeito, os resultados são consistentes com Wiklund e Shepherd (2005) que concluíram também que a idade da empresa influencia positivamente a *performance*<sup>1</sup>.

Assim, os resultados das hipóteses relativamente a relação entre a orientação empreendedora e a *performance* são apresentados na tabela (4.32).

Tabela 4.32: Resultados das hipóteses: OE-performance

HIPÓTESES	DESCRIÇÃO	RESULTADOS
$H_{6c}$	As dimensões da orientação empreendedora estão relacionadas com a <i>performance</i> distintamente. A orientação empreendedora é um constructo multidimensional	Corroborada
$H_{6a}$	O espírito inovador está positivamente correlacionado com a <i>performance</i>	Corroborada parcialmente
$H_{6b}$	O <i>risk taking</i> está positivamente relacionado com a <i>performance</i>	Não corroborada
$H_{6c}$	A proactividade está positivamente relacionada com a <i>performance</i>	Corroborada parcialmente
$H_{6d}$	A agressividade competitiva está positivamente relacionada com a <i>performance</i>	Corroborada parcialmente
$H_{6e}$	O <i>internal locus of control</i> está positivamente relacionado com a <i>performance</i>	Corroborada

<sup>1</sup>As restantes variáveis de controlo não revelaram associações estatisticamente significativas. Todavia, serão objecto de estudo em investigação futura.

#### 4.3.6.1 Síntese dos resultados

Este sub-ponto pretende apresentar sumariamente os resultados da análise de regressão linear que modela a relação entre a OE e a *performance*.

Para se testar a relação existente entre a OE e a *performance*, optou-se por analisar a influência que cada uma das dimensões da OE (inovação, *risk taking*, proactividade e *internal locus of control*) exerce sobre os indicadores da *performance*, no sentido de evitar a perda de parcimónia dos resultados.

Os resultados obtidos revelam que, o elevado *internal locus of control* tende a influenciar positivamente o crescimento das vendas, as motivações, e os objectivos. Ao passo que a elevada agressividade competitiva influencia tanto os resultados como também o crescimento das vendas.

As restantes dimensões da OE revelaram pouca capacidade preditiva da *performance*. Por um lado, o espírito inovador revelou-se ser uma postura importante no crescimento das vendas e, por outro lado, o espírito de iniciativa tende a influenciar mais o indicador de *performance* relativo às motivações. O *risk taking* não revelou ser uma postura que influencia a *performance*.

Obviamente, com a introdução de uma variável de controlo “idade da empresa” no modelo, verificou-se que esta variável tem um efeito positivo e significativo na *performance*. Isto releva de facto a importância de estudar a relação entre a orientação empreendedora e a *performance* mediante uma abordagem contingencial.

Contudo, nota-se, também, que os coeficientes de determinação ( $R^2$  Ajustados) nalguns casos são baixos e noutros relativamente elevados. Esta situação não é estranha em estudos do tipo *cross-sectional* até porque autores como Colombo e Grilli (2005), Haber e Reichel (2006, 2007), Antoncic e Hisrich (2004, 2001), e Jantunen, Puumanlainen, Saarenketo e Kyläheiko (2005) encontraram também nos seus estudos  $R^2$  Ajustados baixos.

### 4.3.7 Impacte dos factores sobre a *performance*

Apesar de não ser um propósito previamente estabelecido, analisa-se a título de ensaio a influência de todos os factores sobre a *performance* dado ao facto de a literatura em empreendedorismo revelar que o capital humano, o capital financeiro, as redes de relações, incluindo a própria orientação serem factores que influenciam a *performance* e consubstanciado com o facto de se verificar associações significativas tal como se pode constatar, no apêndice (A), nas tabelas (A.1), (A.2), e (A.3), vai submeter-se estas variáveis ao modelo de regressão linear para verificar qual o impacto que exercem na *performance*.

A tabela (4.33) ilustra os resultados obtidos da aplicação da análise de regressão linear que modela a relação entre todos os factores e a *performance*.

Como se pode constatar, os resultados obtidos sugerem que, relativamente ao capital humano, apenas a experiência como empreendedor é que exerce alguma influência positiva e estatisticamente significativa sobre a *performance*. Porém, a experiência como empreendedor influencia apenas as motivações ( $\beta = 0.23$ ,  $t = 2.383$ ,  $p < 0.05$ ). Estes resultados estão de acordo com Davidsson e Honig (2003) que concluiu que a experiência como empreendedor influencia quer a propensão de o indivíduo engajar-se em actividades empreendedora como também influencia a *performance*, mas contradizendo os resultados de Haber e Reichel (2007) que concluíram que a experiência anterior como empreendedor não influencia a *performance*. Contrariamente, constata-se, ainda, que a experiência no negócio influencia negativa e significativamente a dimensão da empresa ( $\beta = -0.30$ ,  $t = -2.850$ ,  $p < 0.01$ ). As restantes variáveis que constituem o capital humano não revelaram ser importantes na explicação da *performance*, contrariando assim a evidência empírica de estudos anteriores (Cooper, Gimeno-Gascon e Woo, 1994; Honig, 1998).

Em relação ao capital financeiro, observa-se que o tradicional crédito bancário influencia negativamente os resultados ( $\beta = -0.30$ ,  $t = -2.791$ ,  $p < 0.01$ ), o que de facto está de acordo com Astebro e Bernhardt (2003) que concluíram que o crédito bancário tem um efeito negativo no sucesso das pequenas empresas. Em contrapartida, observa-se que os fundos do Governo tanto influenciam positiva e significativamente as motivações ( $\beta = 0.41$ ,  $t = 3.823$ ,  $p < 0.01$ ) como os objectivos ( $\beta = 0.38$ ,  $t = 3.482$ ,  $p < 0.01$ ).

Ainda assim, constata-se, também, que o auto-financiamento parece ser uma variável importante na explicação da *performance* na medida em que influencia positivamente as

motivações ( $\beta = 0.21$ ,  $t = 2.133$ ,  $p < 0.05$ ). Porém, os resultados são consistentes com Haber e Reichel (2007) que concluíram que o suporte financeiro proporcionado pelo Governo influencia também o sucesso das empresas.

Em termos de redes de relações pessoais, os resultados sugerem que a única variável que exerce um impacto positivo na *performance* diz respeito aos contactos que se estabelecem com as figuras (entidades) governamentais e políticas. Ou seja, as redes governamentais influenciam positiva e significativamente os resultados ( $\beta = 0.26$ ,  $t = 2.421$ ,  $p < 0.05$ ), o que está efectivamente de acordo com Zhao (2005) e Starr e MacMillan (1990) que concluíram que as redes governamentais influenciam o sucesso das empresas. Quanto à cultura, nota-se que o colectivismo vertical influencia negativamente os resultados ( $\beta = -0.37$ ,  $t = -2.954$ ,  $p < 0.05$ ) enquanto que o individualismo horizontal tem um efeito positivo nas vendas ( $\beta = 0.41$ ,  $t = 3.948$ ,  $p < 0.01$ ).

Como se pode ainda constatar, os resultados sugerem que o meio envolve não parece ser relevante na explicação da *performance*, contrariando a evidência empírica de estudos anteriores (Antoncic e Hisrich, 2004; Lumpkin e Dess, 2001). Porém, nota-se que as dimensões da orientação empreendedora influenciam positiva e significativamente a *performance*, corroborando com evidência empírica de estudos anteriores (Lumpkin e Dess, 2001). Neste contexto, os resultados sugerem que elevada propensão ao risco influencia positiva e significativamente a dimensão da empresa ( $\beta = 0.32$ ,  $t = 3.056$ ,  $p < 0.01$ ) ao passo que o elevado *internal locus of control* exerce um impacto positivo tanto nos resultados ( $\beta = 0.27$ ,  $t = 2.104$ ,  $p < 0.05$ ) como nas motivações ( $\beta = 0.26$ ,  $t = 2.584$ ). Ainda assim, constata-se que uma postura mais agressiva e competitiva influencia positivamente as vendas ( $\beta = 0.26$ ,  $t = 2.525$ ,  $p < 0.05$ ). Contrariamente, o espírito de iniciativa exerce um efeito negativo na dimensão da empresa ( $\beta = -0.30$ ,  $t = -2.821$ ,  $p < 0.05$ ). A inovação não revelou ter qualquer importância na explicação da *performance*.

Deste modo, importa no ponto seguinte fazer uma breve síntese dos resultados obtidos, para a *posteriori* servirem de ponto de partida para elaborar as conclusões finais.

Tabela 4.33: Análise de regressão linear: Impacte de factores sobre a *performance*

Variáveis incluídas <sup>(a)</sup>	Resultados		Vendas		Motivações		Objectivos pessoais		Dimensão	
	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t	$\beta$ <sup>(b)</sup>	Val.t
CAPITAL HUMANO										
Idade	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Sexo	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Nacionalidade	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Educação	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Formação contínua	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Experiência empresarial na família	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Experiência como empreendedor	n.s		n.s		0.23*	2.383	n.s		n.s	
Experiência como gestor	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Experiência na indústria	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Experiência no negócio	n.s		n.s		n.s		n.s		-0.30**	-2.850
Anos de trabalho	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
CAPITAL FINANCEIRO										
Micro-créditos de ONG's	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Crédito bancário	-0.30**	-2.791	n.s		n.s		n.s		n.s	
Fundos do Governo	n.s		n.s		0.41**	3.823	0.38**	3.482	n.s	
Auto-financiamento	n.s		n.s		0.21*	2.133			n.s	
REDES DE RELAÇÕES										
Redes familiares	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
<i>Acquaintance networks</i>	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Redes governamentais	0.26*	2.421	n.s		n.s		n.s		n.s	
Redes empresariais	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
CULTURA										
Colectivismo horizontal	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Colectivismo vertical	-0.37**	-2.954	n.s		n.s		n.s		n.s	
Individualismo horizontal	n.s		0.41**	3.948	n.s		n.s		n.s	
Individualismo vertical	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
MEIO ENVOLVENTE										
Dinamismo	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
Hostilidade	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA										
<i>Risk taking</i>	n.s		n.s		n.s		n.s		0.32**	3.056
Inovação	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
<i>Internal locus of control</i>	0.27*	2.104	n.s		0.26*	2.584	n.s		n.s	
Proactividade	n.s		n.s		n.s		n.s		-0.30**	-2.821
Agressividade competitiva	n.s		0.26*	2.525	n.s		n.s		n.s	
$R^2$	0.26		0.27		0.39		0.14		0.23	
$R^2$ Ajustado	0.22		0.25		0.35		0.13		0.20	
Teste F	6.101		13.055		11.031		12.126		7.165	
Valores P	0.000		0.000		0.000		0.001		0.000	

Notas: N = 144; \* p < 0.05; \*\* p < 0.01;

<sup>a</sup> Método *stepwise* para seleccionar as variáveis a incluir na equação

<sup>b</sup> Valores estandarizados

n.s Não significativo

#### 4.3.7.1 Síntese dos resultados

Este sub-ponto pretende apresentar sumariamente os resultados da análise de todos os factores sobre a *performance*.

A *performance* das empresas, especialmente em termos de crescimento e rentabilidade tem sido aduzido, regra geral, como resultado último do empreendedorismo (Antoncic e Hisrich, 2004; Covin e Slevin, 1991).

Os resultados obtidos da análise efectuada levam a concluir sumariamente que, as variáveis do capital humano não revelaram ser bons preditores da *performance*, apesar de se verificar que a experiência anterior como empreendedor influencia as motivações. Quanto a influência do capital financeiro observou-se que, os fundos do Governo e o auto-financiamento revelaram ser factores importantes (positivamente) na explicação da *performance*, com um enfoque nos indicadores subjectivos. O tradicional crédito bancário tem um efeito negativo, isto é, exerce um impacto negativo sobre os resultados. Ao nível das redes de relações é de salientar que as redes governamentais exercem um impacto positivo nos resultados da empresa.

Os resultados revelaram, ainda, que o individualismo horizontal influencia positivamente as vendas. Em contrapartida, o colectivismo vertical tem um efeito negativo nos resultados da empresa. No entanto, observou-se que o meio envolvente não é bom preditor da *performance*.

As dimensões da orientação empreendedora tendem a ser bons preditores da *performance*, observando-se que elevada propensão ao risco tende a influenciar a dimensão da empresa, ao passo que um elevado *internal locus of control* exerce um impacto positivo nos resultados e motivações. Ainda assim, verifica-se que a agressividade competitiva revelou ser um importante factor na explicação das vendas.

De qualquer modo, é bom reter que, os estudos recentes tem procurado incluir uma terceira variável (mederadora ou mediadora) na análise da relação OE-*performance*, com resultados bastantes satisfatórios (Antoncic e Hisrich, 2004; Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 2001).

Todavia, para se ter uma visão mais global e sumária, a tabela (4.34) ilustra as hipóteses corroboradas.



Tabela 4.34: Resumo das hipóteses corroboradas

HIPÓTESE	DESCRIÇÃO	RESULTADO
CAPITAL HUMANO		
$H_{1a}$ :	As habilitações literárias e a formação contínua influenciam positivamente a orientação empreendedora	Não corroborada
$H_{1b}$ :	A experiência anterior ( experiência empresarial na família, experiência como empreendedor, experiência como gestor, experiência na indústria, experiência no negócio, e anos de trabalho) influencia positivamente a orientação empreendedora	Não corroborada
$H_{1c}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente pela idade, sexo, e a nacionalidade	Corroborada parcialmente
$H_{1d}$ :	O capital humano influencia positivamente a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
SUPORTE FINANCEIRO		
$H_{2a}$ :	O auto-financiamento (poupanças, apoio da família e amigos) exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
$H_{2b}$ :	O crédito bancário influencia negativamente a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
$H_{2c}$ :	Os fundos do Governo e o apoio das ONG's exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
$H_{2d}$ :	O suporte financeiro exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
REDES DE RELAÇÕES PESSOAIS		
$H_{3a}$ :	Os contactos que se estabelecem com membros familiares exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Não corroborada
$H_{3b}$ :	Os contactos ocasionais estabelecidos com amigos, colegas, e desconhecidos exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Corroborada
$H_{3c}$ :	Os contactos estabelecidos com fornecedores, clientes, concorrentes, sócios ou co-fundadores influenciam positivamente a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
$H_{3d}$ :	Os contactos que se estabelecem com figuras governamentais e políticas visando a obtenção de recursos influenciam positivamente a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
$H_{3e}$ :	As redes de relações (familiares, <i>acquaintance networks</i> , empresariais, e governamentais) influenciam positivamente a orientação empreendedora	Corroborada parcialmente
CULTURA		
$H_{4a}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente pela cultura individualista	Corroborada
$H_{4b}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente pela cultura colectivista	Corroborada parcialmente
$H_{4c}$ :	A orientação empreendedora está positivamente correlacionada com a cultura (individualista e colectivista)	Corroborada
MEIO ENVOLVENTE		
$H_{5a}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente em meios envolventes dinâmicos	Corroborada
$H_{5b}$ :	A orientação empreendedora é influenciada positivamente em meios envolventes hostis	Corroborada parcialmente
$H_{5c}$ :	O meio envolvente (dinamismo e hostilidade) exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora	Corroborada
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA		
$H_6$ :	As dimensões da orientação empreendedora estão relacionadas com a <i>performance</i> distintamente. A orientação empreendedora é um constructo multidimensional	Corroborada
$H_{6a}$ :	O espírito inovador está positivamente correlacionado com a <i>performance</i>	Corroborada parcialmente
$H_{6b}$ :	O <i>risk taking</i> está positivamente relacionado com a <i>performance</i>	Não corroborada
$H_{6c}$ :	A proactividade está positivamente relacionada com a <i>performance</i>	Corroborada parcialmente
$H_{6d}$ :	A agressividade competitiva está positivamente relacionada com a <i>performance</i>	Corroborada parcialmente
$H_{6e}$ :	O <i>internal locus of control</i> está positivamente relacionado com a <i>performance</i>	Corroborada



# CONCLUSÃO

O empreendedorismo tem sido reconhecido como o principal factor que promove a criação de riqueza e o bem estar social de todos, na medida em que introduz uma nova dinâmica nos mercados, permitindo milhões de indivíduos o acesso ao emprego.

Muitas questões sobre a actividade empreendedora noutras configurações geográficas permanecem sem explicações, sendo que nenhum estudo procurou indagar sobre o empreendedorismo no contexto Angolano.

Tendo em conta as questões levantadas e os objectivos que se propôs atingir, relativamente aos **DETERMINANTES DO EMPREENDEDORISMO EM ANGOLA**, e utilizando uma amostragem aleatória dos empreendedores, este ponto pretende apresentar as conclusões das análises efectuadas e apresentadas no capítulo (4) e como também discutir as limitações, implicações e perspectivas futuras de investigação.

Dando primazia a questão que procura indagar se a orientação empreendedora é um constructo unidimensional ou multidimensional, os resultados obtidos permitem concluir que (a orientação empreendedora) é um constructo multidimensional definido por conceitos diferentes, que incluem a inovação, a propensão ao risco, a proactividade, a agressividade competitiva e o *internal locus of control*, com diferentes relações com a *performance*.

Ao nível mais específico e relativamente às questões colocadas ao longo da dissertação, isto é, em termos de factores que influenciam o empreendedorismo, os resultados obtidos permitiram retirar algumas ilações pertinentes.

Em termos de capital humano, concluiu-se, por um lado, que o género é um factor que influencia positivamente a actividade empreendedora. A combinação de factores

culturais, contextuais e sócio-económicos podem estar na base desta diferenciação do comportamento empreendedor entre o género. As restrições de acesso à determinados recursos é exemplo de como as diferenças de género influenciam a actividade empreendedora, evidenciando os homens como empreendedores com mais sucesso do que são as mulheres. É certo que, o facto de as mulheres terem pouco acesso à determinados recursos necessários para iniciar uma actividade empreendedora e estabelecerem empresas em sectores menos atractivos, não significa necessariamente que as empresas criadas e geridas por mulheres estejam condenadas ao insucesso porque seria uma autêntica inverdade (Marlow e Patton, 2005).

Ainda assim, os resultados obtidos da análise de todos os factores que podem influenciar a orientação empreendedora, permitem concluir que a nacionalidade e a experiência como empreendedor são também factores que exercem impacto positivo. Esta conclusão é consistente com o estudo de Antoncic e Hisrich (2001) que concluíram também que a experiência como empreendedor influencia positivamente tanto o empreendedorismo como a *performance* das empresas.

Por outro lado, a educação, a experiência empresarial na família e a experiência na indústria revelaram ser factores que exercem uma influência negativa na actividade empreendedora. O impacto que a educação e a formação contínua podem exercer sobre o empreendedorismo varia em grande medida conforme se trate de um país desenvolvido ou em vias de desenvolvimento porque os programas escolares têm vindo a mudar ao longo dos anos, verificando-se indivíduos jovens com elevado nível académico a engajarem-se em actividades empreendedoras ou indivíduos com baixa formação com elevado espírito empreendedor e, por outro lado, indivíduos com elevada educação com tendência para trabalhar preferencialmente por conta de outrem do que engajarem-se em actividades empreendedoras.

A formação contínua, a experiência como gestor, a experiência na indústria, a experiência no negócio e os anos de trabalho são factores que, no contexto Angolano, não influenciam a actividade empreendedora.

Efectivamente, os resultados relativamente a influência do capital humano na actividade empreendedora têm sido bastante contraditórios, de tal modo que tanto se pode observar associações positivas e estatisticamente significativas entre o capital humano e o empreendedorismo como também correlações negativas e estatisticamente significativas ou simplesmente relações não significativas entre as variáveis do capital humano e o empreendedorismo (Cooper e Gimeno-Gascon, 1992; Davidsson e Honig, 2003; Minniti, Bygrave e Autio, 2005; Rajman, 2001). Este facto releva a importância de que o *alertness* é o tipo de

conhecimento exigido na identificação e exploração de oportunidades de negócio.

Quanto a influência do suporte financeiro sobre o empreendedorismo, concluiu-se que o auto-financiamento é um determinante da actividade empreendedora, sendo que mais de 80% dos empreendedores inquiridos recorreu ao auto-financiamento para iniciar a actividade empreendedora.

Obviamente, os resultados obtidos relativamente ao crédito bancário permitiram concluir que as políticas adoptadas e implementadas (ou as contrapartidas exigidas) pelos bancos comerciais relativamente à concessão de créditos não promovem e nem facilitam a cultivação de uma cultura empreendedora que vise o desenvolvimento social e económico mais próspero de Angola.

Ainda neste âmbito, pese embora se reconhecer o papel que o apoio do Governo e ONG's tem exercido na promoção da iniciativa privada, os resultados permitem concluir, também, que os fundos do Governo exercem alguma influência na promoção de uma cultura que incentive o espírito empreendedor. Porém, os micro-créditos concedidos pelas ONG's não influenciam a actividade empreendedora.

De qualquer modo, consubstanciado com o facto de se verificar que apenas 1.4% dos empreendedores inquiridos beneficiou de fundos do Governo para iniciar a actividade empreendedora revela que, as ferramentas ou instrumentos disponibilizados para promover o empreendedorismo não só são insuficientes como também não são as melhores e nem são enquadradas no âmbito de uma estratégia nacional que vise a cultivação de uma cultura de experimentação. Isto pressupõe certamente que cada província adopta uma estratégia diferente em termos de promoção do empreendedorismo que, por vezes, não é integrada numa visão estratégica e global do país. Por isso, tanto a posse como o acesso do capital financeiro é de todo fundamental para a promoção da iniciativa privada.

No que diz respeito às redes de relações pessoais, concluiu-se que as redes empresariais, *acquaintance networks* e as redes governamentais exercem uma influência positiva na actividade empreendedora. Isto demonstra que estudar o comportamento empreendedor do ponto de vista das redes de relações proporciona ao empreendedorismo uma abordagem satisfaciente na medida em que permite compreender que o comportamento empreendedor é imbricado numa estrutura social e compreender como os indivíduos constituem estas teias sociais acentua a importância da estrutura social na actividade empreendedora. Porém, do ponto de vista da *resource-based view*, as teias de relações sociais, para além de constituírem

o meio pelo qual o empreendedor sinaliza determinados *stakeholders* visando a obtenção de recursos necessários para iniciar uma actividade empreendedora, em si mesmo constituem um recurso raro, valioso, inimitável e de difícil substituição por constituir um fenómeno socialmente complexo que cria vantagens competitivas (Barney, 1991). As redes de relações tem revelado um papel importante na literatura em empreendedorismo.

Surpreendentemente, os resultados obtidos permitem concluir, em primeira análise que, a cultura no contexto Angolano é constituído por várias dimensões sendo que o individualismo e o colectivismo não são pólos opostos num mesmo *continuum*, mas, sim, dimensões diferentes que podem ser medidas e definidas mediante os sub-constructos colectivismo horizontal, colectivismo vertical, individualismo horizontal e individualismo vertical. Contrariamente ao que se pensa das sociedades africanas, em termos de valores culturais, no contexto Angolano, concluiu-se que o individualismo horizontal influencia positivamente a actividade empreendedora.

Ainda assim, concluiu-se, também, que o colectivismo (horizontal e vertical) influencia a actividade empreendedora. De facto, isto pressupõe a co-existência numa mesma sociedade, por um lado, de empreendedores orientados por uma cultura colectivista e, por outro lado, empreendedores orientados com valores individualistas.

As razões para este facto são efectivamente várias. A cultura em si constitui um sistema socialmente dinâmico, cuja heterogeneidade substancial entre indivíduos de ambas as culturas “individualista” e “colectivista” varia de orientação em conformidade com os grupos de referência. A miscigenação é outro factor que poderá estar na base destes resultados uma vez que permite a importação (absorção) de um conjunto de valores culturais, práticas e conhecimento que não são prevalentes na sociedade Angolana. De igual modo, a percepção e exploração de oportunidades de negócio varia sistematicamente pelo próprio envolvimento do indivíduo em actividades empreendedoras do que pela cultura *per se* (McGrath, MacMillan e Scheinberg, 1992). Esta aceção é também corroborada com a perspectiva segundo a qual a capacidade de o indivíduo iniciar uma actividade empreendedora está intimamente ligada aos mecanismos de controle, procura contínua e aplicação de novas práticas na cultura de base. A absorção dessas competências são em larga medida determinadas pelas restrições culturais (Bhagat, Kedia, Harveston e Triandis, 2002). Por isso, esta visão corrobora com Bandura (2002) que afirma que numa mesma sociedade indivíduos individualistas e colectivistas podem co-existir.

Mesmo assim, convém reter que Angola é um país multi-cultural com valores e

crenças culturais que variam em função dos grupos de referência étnica. Por isso, a conclusão a retirar relativamente o impacto da cultura na actividade empreendedora pode ser considerada a ponta do *iceberg* e, claro, relança o debate em torno desta questão.

Relativamente à influência do meio envolvente sobre a actividade empreendedora, concluiu-se que o dinamismo do meio envolvente é um factor que influencia o empreendedorismo. Efectivamente, os meios envolventes dinâmicos favorecem a adopção de uma postura mais empreendedora. A hostilidade do meio envolvente revelou-se como um factor que influencia também a actividade empreendedora. A literatura aponta que empreendedores que actuam em meios envolventes hostis tendem a adoptar um comportamento mais proactivo, ofensivo e inovador (Covin e Slevin, 1989a) com vista a responder às alterações do meio envolvente.

Sendo a consequência última do empreendedorismo a geração de riqueza, os resultados da influência da orientação empreendedora sobre a *performance* são bastante animadores.

Com a utilização das dimensões da orientação empreendedora num modelo parcial, concluiu-se que o elevado *internal locus of control* tende a influenciar tanto as medidas objectivas como as subjectivas da *performance*. Ao passo que a agressividade competitiva influencia positivamente o crescimento das vendas como o crescimento dos resultados da empresa.

As restantes dimensões da orientação empreendedora revelaram ter pouca influência na explicação da *performance*. Por um lado, um elevado espírito inovador revelou ser uma postura importante no crescimento das vendas e, por outro lado, o elevado espírito de iniciativa tende a influenciar mais as motivações do empreendedor. A propensão ao risco não revelou ser uma postura que influencia a *performance*.

Por conseguinte, concluiu-se também que com a introdução da variável idade da empresa, como variável de controlo, no modelo de regressão linear que modela a relação entre a orientação empreendedora e a *performance*, verificou-se ser um bom preditor da *performance*. Este facto permitiu, também, concluir que a inclusão de uma variável adicional proporciona outro tipo de *insights* que ajudam a explicar a relação entre a orientação empreendedora e a *performance*. Ou seja, a abordagem contingencial parece ser uma opção ideal para estudar a relação entre a orientação empreendedora e a *performance*. Esta conclusão é consistente com a visão de Covin e Slevin (1991) que advogam que a aborda-

gem contingencial proporciona *insights* que permitem explicar melhor a relação orientação empreendedora-*performance*.

A análise realizada com todos os factores visando analisar o seu impacto na *performance* permitiu concluir que tanto as variáveis do capital humano como as dimensões do meio envolvente não revelaram ser bons preditores da *performance*. Contrariamente, os fundos do Governo, o auto-financiamento e o individualismo horizontal exercem um impacto positivo e significativo na *performance*. Os resultados permitem ainda concluir e reconfirmar que, as dimensões da orientação empreendedora tendem a ser bons preditores da *performance*.

É de notar também que, a variação explicada ajustada ( $R^2$  Ajustado) de algumas variáveis do modelo de investigação proposto diferem conforme os sub-constructos da orientação empreendedora como também nas dimensões da *performance*, verificando-se nalguns casos coeficientes de determinação ( $R^2$  Ajustado) baixos e noutros relativamente elevados. No entanto, os valores de  $R^2$  Ajustado obtidos estão de acordo com a evidência empírica de estudos anteriores que tem debruçado sobre o empreendedorismo e *performance* (Colombo e Grilli, 2005; Haber e Reichel, 2006, 2007; Jantunen, Puumanlainen, Saarenketo e Kyläheiko, 2005). Aliás, esta aceção está de acordo com Wooldridge (2003) que advoga que um  $R^2$  baixo não é algo invulgar, especialmente para estudo do tipo *cross-sectional*. O baixo  $R^2$  Ajustado não significa necessariamente que o modelo não seja adequado (bom), pelo contrário continua a ser um bom estimador se tudo se mantiver constante (*ceteris paribus*) na relação entre as variáveis predictoras e a orientação empreendedora e entre a orientação empreendedora e a *performance*. Por isso, em termos práticos pode exercer uma grande influência na adopção de políticas que visem a cultivação de uma cultura empreendedora.

De qualquer modo, as conclusões a tirar destas análises devem ser muito cautelosas se se considerar os aspectos polémicos que o tema “empreendedorismo” suscita nos país desenvolvidos, onde a economia é aberta comparativamente a de Angola (pouco aberta), e, efectivamente, do facto de não se conhecer estudos empíricos que sirvam de termos de comparação (no contexto Angolano).

Todavia, dada a natureza interdisciplinar e/ou multidisciplinar do empreendedorismo enquanto campo de investigação e independentemente do nível de abordagem adoptada (o indivíduo), importa referir que esta investigação apresenta limitações:

✂ Trata-se de um estudo do tipo *cross-sectional*, o que de certa forma limita estabelecer



as relações causais entre as variáveis. Ou seja, as conclusões devem ser analisadas com alguma cautela;

- ⌘ O tamanho da amostra (144) é também uma limitação porque representa menos de um terço dos empreendedores registados. Uma amostra de maior dimensão iria certamente proporcionar um elevado grau de significância;
- ⌘ A exiguidade do tempo (45 dias) é outro factor que limitou a aplicação do inquérito (entrevista face a face) aos empreendedores nas províncias objecto de estudo;
- ⌘ A falta de estudos sobre a actividade empreendedora no contexto Angolano limita os termos de comparação dos resultados obtidos.

Em termos de implicações, e reconhecendo o dinamismo que o empreendedorismo instila no desenvolvimento das sociedades, os resultados desta investigação sugerem que o apoio político, social e financeiro é de capital importância para a promoção da actividade empreendedora em Angola.

O Governo desempenha um papel crucial na cultivação de uma cultura empreendedora, tanto do lado da procura como do lado da oferta, na medida em que os novos entrantes (ou as pequenas empresas) são frequentemente considerados como investimentos pouco atractivos, cujo o potencial sucesso nem sempre é visível à curto prazo, mas que podem ter um impacto considerável na dinamização da economia nacional.

Obviamente, os resultados obtidos sugerem, também, que as ferramentas a serem disponibilizadas devem obedecer a uma política que defina estratégias de âmbito nacional e que sejam inclusivas, potenciando assim o contributo dos empreendedores.

Para além disso, os resultados tanto colocam em debate a questão do empreendedorismo no contexto Angolano como também sugerem que a clara compreensão do processo empreendedor pode ser uma ferramenta que permitirá decisores e instituições de ensino implementarem políticas que visem incentivar a cultura de empresarialização. Para ser motivado a agir, o potencial empreendedor deve perceber que é capaz e que possui competências para enfrentar os desafios da globalização. Neste contexto, as instituições de ensino desempenham um papel importante na facilitação não só das técnicas de gestão, por exemplo finanças, *marketing*, e entre outras, mas também ajudar os potenciais empreendedores a desenvolver competências necessárias para o auto-emprego e adequar-se às incertezas do meio envolvente.

Em termos de perspectivas de investigação futura poder-se-á referir que nos pontos anteriores deixou-se algumas nuances que sugerem possíveis áreas de investigação.

Porém, apesar de o modelo de investigação apresentar uma contribuição importante na compreensão da actividade empreendedora em Angola, a análise da relação orientação empreendedora-*performance* centrada numa abordagem contingencial, isto é, que inclui variáveis moderadoras proporcionaria certamente melhor parcimónia na explicação da *performance*.

A realização de um estudo longitudinal é uma opção que poderá ajudar a explicar melhor as relações causais entre as variáveis em estudo.

O sector informal é uma das variáveis que poderá vir a figurar em investigação futura devido à importância relativa que imprime na economia Angolana. A par disso, a elaboração de um estudo comparativo pode efectivamente descortinar razões que ajudam explicar o porquê e quando determinados indivíduos se tornam empreendedores e outros não, ou ainda as diferenças existentes entre os países em termos de níveis de empreendedorismo.

# Índice de Figuras

1.1	Mapa de Angola . . . . .	8
1.2	Evolução da inflação (1991-2003) . . . . .	12
1.3	Evolução da inflação mensal e homóloga (2004-2005) . . . . .	13
1.4	Balança de pagamentos (1992-2003) . . . . .	14
3.1	Modelo de investigação . . . . .	81
3.2	Modelo parcial: Capital humano e a OE . . . . .	87
3.3	Modelo parcial: Suporte financeiro e a OE . . . . .	94
3.4	Modelo parcial: Redes de relações e OE . . . . .	100
3.5	Modelo parcial: Cultura e a OE . . . . .	104
3.6	Modelo parcial: Meio envolvente e a OE . . . . .	107
3.7	Modelo das relações entre a OE e a <i>performance</i> . . . . .	112



# Índice de Tabelas

1.1	Estrutura sectorial da economia Angolana (2001-2005) . . . . .	11
1.2	Indicadores económicos . . . . .	14
3.1	Resumo das hipóteses de investigação formuladas . . . . .	113
3.2	Variável idade . . . . .	116
3.3	Variável sexo . . . . .	116
3.4	Variável nacionalidade . . . . .	116
3.5	Variável habilitações literárias . . . . .	116
3.6	Variável formação contínua . . . . .	116
3.7	Variável experiência anterior . . . . .	117
3.8	Fonte de financiamento . . . . .	118
3.9	Escala do suporte financeiro . . . . .	118
3.10	Escala das redes de relações . . . . .	119
3.11	Escala da cultura . . . . .	119
3.12	Escala do meio envolvente . . . . .	120
3.13	Escala da orientação empreendedora . . . . .	121

3.14	Escala da <i>performance</i> : dimensão da empresa . . . . .	122
3.15	Escala da <i>performance</i> : resultados . . . . .	122
3.16	Escala da <i>performance</i> : vendas . . . . .	122
3.17	Escala da <i>performance</i> : motivação . . . . .	123
3.18	Escala da <i>performance</i> : objectivos pessoais . . . . .	123
3.19	Variável de controlo: localização das empresas . . . . .	124
3.20	Variável de controlo: Ano de fundação da empresa . . . . .	124
3.21	Variável de controlo: Sector de actividade . . . . .	125
3.22	Variável de controlo: percentagem de fundos próprios . . . . .	125
3.23	Variável de controlo: capital inicial investido (USD) . . . . .	125
3.24	Variável de controlo: forma jurídica da empresa . . . . .	125
3.25	Análise factorial - Suporte financeiro . . . . .	132
3.26	Análise factorial - Redes de relações . . . . .	133
3.27	Análise factorial - Cultura . . . . .	134
3.28	Análise factorial - Meio envolvente . . . . .	136
3.29	Análise factorial da orientação empreendedora . . . . .	138
3.30	Análise factorial: Resultados . . . . .	139
3.31	Análise factorial: Vendas . . . . .	139
3.32	Análise factorial: Motivações . . . . .	140
3.33	Análise factorial: Objectivos pessoais . . . . .	140
3.34	Caracterização das Variáveis e Escalas . . . . .	144
4.1	Empreendedores por província . . . . .	149

4.2	Empreendedores por idade . . . . .	149
4.3	Empreendedores por sexo . . . . .	149
4.4	Empreendedores por nacionalidade . . . . .	149
4.5	Empreendedores por nível de escolaridade . . . . .	150
4.6	Empreendedores por formação contínua . . . . .	150
4.7	Empreendedores com experiência empresarial na família . . . . .	150
4.8	Empreendedores com experiência como (co-)fundador de uma empresa . . .	151
4.9	Empreendedores com experiência como gestor . . . . .	151
4.10	Empreendedores com experiência na indústria . . . . .	151
4.11	Empreendedores com experiência no mesmo negócio . . . . .	151
4.12	Empreendedores por anos de trabalho . . . . .	151
4.13	Empreendedores por fonte de financiamento . . . . .	152
4.14	Empreendedores por capital inicial (USD) . . . . .	152
4.15	Empreendedores por percentagem de fundos próprios . . . . .	153
4.16	Empreendedores por sector de actividade . . . . .	153
4.17	Empreendedores de acordo com a forma jurídica da empresa . . . . .	153
4.18	Empreendedores por dimensão da empresa . . . . .	154
4.19	Idade da empresa . . . . .	154
4.20	Análise de regressão linear: Influência do capital humano sobre a orientação empreendedora . . . . .	156
4.21	Resultados das hipóteses de investigação: Capital humano-OE . . . . .	159
4.22	Análise de regressão linear: Influência do suporte financeiro sobre a orienta- ção empreendedora . . . . .	160

4.23	Resultados das hipóteses de investigação: Capital financeiro-OE . . . . .	163
4.24	Análise de regressão linear: Influência das redes de relações sobre a orientação empreendedora . . . . .	164
4.25	Resultados das hipóteses de investigação: Rede de relações-OE . . . . .	166
4.26	Análise de regressão linear: Influência da cultura sobre a orientação empreendedora . . . . .	167
4.27	Resultados das hipóteses de investigação: Cultura-OE . . . . .	169
4.28	Análise de regressão linear: Influência do meio envolvente sobre a orientação empreendedora . . . . .	170
4.29	Resultados das hipóteses de investigação: Meio envolvente-OE . . . . .	171
4.30	Análise de regressão linear: Influência dos factores sobre a orientação empreendedora . . . . .	176
4.31	Resultados da análise de regressão linear: Influência da orientação empreendedora sobre a <i>performance</i> . . . . .	179
4.32	Resultados das hipóteses: OE-performance . . . . .	179
4.33	Análise de regressão linear: Impacte de factores sobre a <i>performance</i> . . . . .	183
4.34	Resumo das hipóteses corroboradas . . . . .	185
A.1	Inter-correlações das variáveis . . . . .	232
A.2	Inter-correlações: (Cont.) . . . . .	233
A.3	Inter-correlações: (Cont.) . . . . .	234
B.1	Escala do suporte financeiro . . . . .	236
B.2	Escala das redes de relações . . . . .	236
B.3	Escala da cultura . . . . .	237
B.4	Escala do meio envolvente . . . . .	237



B.5 Escala da orientação empreendedora . . . . .	238
B.6 Escala do desempenho: motivação . . . . .	239



## BIBLIOGRAFIA



# Bibliografia

- ADAMAN, F. E P. DEVINE (2002): “A Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: A participatory approach,” *Review of Political Economy*, 14(3), 329–335.
- ALDRICH, H. E. (1989): “From traits to rates: an ecological perspective on organizational founding,” St. Louis, MO. Gateway Conference on Entrepreneurship.
- ALDRICH, H. E. E C. ZIMMER (1986): “Entrepreneurship Through Social Networks A Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: A participatory approach,” in *Population Perspectives on Organizations*, ed. by H. E. Aldrich, pp. 13–28. Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala.
- ALLENBY, B. R. (1997): “Environmental Constraint and the Evolution of Private Firm,” in *The Industrial Green Game*, ed. by D. J. Richards, pp. 101–113. National Academy Press, Washington, D. C.
- ALVAREZ, S. A. E L. W. BUSENITZ (2001): “The entrepreneurship of resource-based theory,” *Journal of Management*, 27, 755–775.
- AMIT, R., L. GLOSTEN E E. MUELLER (1993): “Challenges to theory development in entrepreneurship research,” *Journal of Management Studies*, 30, 815–834.
- ANDERSON, A. R., S. L. JACK E S. D. DODD (2005): “The role of family members In entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm,” *Family Business Review*, 18(2), 135–153.
- ANDRADE, V. P. (2002): “As experiências e perspectivas das pequenas e médias empresas em Angola,” Comunicação, Luanda, 10 de Dezembro de 2002.

- ANG, S. H. E D. G. P. HONG (2000): "Entrepreneurial spirit among East Asian Chinese," *Thunderbird International Business Review*, 42(3), 285–309.
- ANTONCIC, B. E R. HISRICH (2004): "Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation," *The Journal of Management Development*, 23(6), 518–550.
- ANTONCIC, B. E R. D. HISRICH (2001): "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation," *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.
- ASTEBRO, T. E I. BERNHARDT (2003): "Start-up financing, owner characteristics, and survival," *Journal of Economics and Business*, 55, 303–319.
- BAD (2003): "Republique de L'Angola: Document de strategie par pays 2002-2004," Discussion Paper ADF/BD/WP/2003/48, Banque Africaine de Developpement, Fonds African de Developpement, Departement Des Operations Par Pays, Region Centre, Mai 2003.
- (2005): "Angola: Document de strategie par pays axe sur les resultats (DSPAR) 2005-2009," Discussion paper, Banque Africaine de Developpement, Fonds African de Developpement, Departement Des Operations Par Pays, Region Centre, Mai 2005.
- BANCO DE PORTUGAL (2004): "Evolução das Economias dos PALOP 2002/2003," Banco de Portugal, Portugal, [www.bancoportugal.pt](http://www.bancoportugal.pt).
- BANDURA, A. (2002): "Social cognitive theory in cultural context," *International Association for Applied Psychology*, 51(2), 269–290.
- BARCLAYS (1999): "Setting up in business," Barclays Bank, Research Review, London, Barclays Bank PLC, Febraury.
- (2000): "Women in business: The barriers start to fall," Barclays Bank, Research Review, London, Barclays Bank PLC, December.
- BARNEY, J. B. (1986): "Organizational Culture: Can It be a source of sustained competitive advantage?," *Journal of Management*, 11(3), 656–665.
- (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- (1995): "Looking inside for competitive advantage," *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.

- (2001): “Is the Resource-based view a useful perspective for Strategic Management Research? Yes,” *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- BARNEY, J. B. E W. S. HESTERLY (2006): *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall, inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- BARRIO GARCÍA, S. D. E T. LUQUE MARTÍNEZ (2000): “Análisis de ecuaciones estructurales,” in *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, ed. by T. Luque Martínez, pp. 489–557. Pirámide, Madrid, Espanha.
- BATES, T. (1995): “Self-employment entry across industry groups,” *Journal of Business Venturing*, 10, 143–156.
- BAUM, J. A. C. E C. OLIVER (1991): “Institutional linkages and organizational mortality,” *Administrative Science Quarterly*, 36, 187–219.
- BECKER, G. S. (1964): *Human Capital*. University of Chicago Press, Chicago.
- (1975): *Human Capital*. Columbia University Press, New York.
- BENEDICT, B. (1979): “Family Firms and Firm Families: A Comparison of Indian, Chinese, and Creole Firms in Seychelles,” in *Entrepreneurs in Cultural Context*, ed. by S. M. Greenfield, A. Strickon e R. T. Aubey. University of New Mexico Press, Albuquerque.
- BERGER, B. (1991): “The Culture of Modern Entrepreneurship,” in *The Culture of Entrepreneurship*, ed. by B. Berger. ICS Press, San Francisco, CA.
- BEYENE, A. (2002): “Enhancing the competitiveness and productivity of small and medium scale enterprises (SMEs) in Africa: An analysis of different roles of National Governments through improved support services,” *Africa Development*, 27(3), 130–156.
- BHAGAT, R. S., B. L. KEDIA, P. D. HARVESTON E H. C. TRIANDIS (2002): “Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework,” *Academy of Management Review*, 27(2), 204–221.
- BIRD, B. J. (1989): *Entrepreneurial Behavior*. Scott, Foresman, and Co., London, UK.
- BNA (2005): “Indicadores económicos,” Banco Nacional de Angola, Luanda, Angola, [www. Bna.ao](http://www.Bna.ao).

- BRANDSTÄTTER, H. (1997): "Becoming an entrepreneur - a question of personality structure?," *Journal of Economic Psychology*, 18, 157–177.
- BROCKHAUS, R. H. (1975): "I-E locus of control scores as predictors of entrepreneurial intentions," *Proceedings of the Academy of Management*, pp. 433–435.
- (1980): "Risk taking propensity of entrepreneurs," *Academy of Management Journal*, 23, 509–520.
- (1982): "The Psychology of the Entrepreneur," in *Encyclopedia of entrepreneurship*, ed. by C. A. Kent, D. L. Sexton e K. H. Vesper, pp. 39–56. Pearson Prentice Hall, Englewood-Cliffs, NJ.
- BROWN, T. E., P. DAVIDSSON e J. WIKLUND (2001): "An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior," *Strategic Management Journal*, 22, 953–968.
- BRÜDERL, J. e P. PREISENDÖRFER (1998): "Network support and the success of newly founded business," *Small Business Economics*, 10, 213–225.
- BRUNO, A. V. e T. T. TYEBJEE (1982): "The Environment for Entrepreneurship," in *Encyclopedia of entrepreneurship*, ed. by C. A. Kent, D. L. Sexton e K. H. Vesper, pp. 288–307. Pearson Prentice Hall, Englewood-Cliffs, NJ.
- BUAME, S. K. (1996): *Entrepreneurship: A Contextual Perspective*. Lund University Press, Lund, Sweden.
- BUSENITZ, L. e J. B. BARNEY (1997): "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making," *Journal of Business Venturing*, 12, 9–30.
- BUTTNER, E. H. e N. GRYSKIEWICZ (1993): "Entrepreneurs' problem-solving styles: An empirical research using the Kirton Ad-Inn Theory," *Journal of Small Business Management*, 31(1), 22–31.
- BYGRAVE, W. D. (1989): "Venture Capital investing: A resource exchange perspective," Ph.D. thesis, Boston University, Boston, USA.
- CANTILLON, R. (1979): *Essay sur la Nature du Commerce en Général, Takumi Tsuda (ed.)*. Kinokuniya bookstore Co., Tokyo, First edition 1755.



- CARLAND, J. H. E J. CARLAND (1984): "Differentiating entrepreneurs from small business owners," *Academy of Management Review*, 9, 354–359.
- CARLAND, J. W., F. HOY E J. A. C. CARLAND (1988): "Who is an entrepreneur? is a question of asking," *American Journal of Small Business*, 13, 33–39.
- CARROL, G. E E. MOSAKOWSKI (1987): "The career dynamics of self-employment," *Administrative Science Quarterly*, 32, 570–589.
- CARTER, N., M. WILLIAMS E P. REYNOLDS (1997): "Discrimination among new firms in retail: The influence of initial resources, strategy and gender," *Journal of Business Venturing*, 12(2), 125–146.
- CARVALHO, P. G. (2005): "Angola: Estudos económicos e financeiros," Banco Português de Investimento, Departamento de Estudos Económicos e Financeiros, Janeiro.
- CASALINHO, C. (2004a): "Angola: Estudos económicos e financeiros," Banco Português de Investimento, Departamento de Estudos Económicos e Financeiros, Agosto.
- (2004b): "Angola: Estudos económicos e financeiros," Banco Português de Investimento, Departamento de Estudos Económicos e Financeiros, Abril.
- (2006): "Angola: Estudos económicos e financeiros," Banco Português de Investimento, Departamento de Estudos Económicos e Financeiros, Janeiro.
- CASSAN, M. (1982): *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Barnes & Noble Books, Totowa, NJ.
- CAUTHORN, R. C. (1989): *Contributions to a Theory of Entrepreneurship*. Garland Publishing, inc., New York, NY.
- CHAN, D. K.-S. (1994): "COLINDEX: A refinement of three collectivism measures," in *Individualism and Collectivism: Theory, Methods, and Applications*, ed. by U. Kim, H. C. Triandis, c. Kagitçibasi, S.-C. Choi e G. Yoon, pp. 200–212. Sage, Thousand Oaks, CA.
- CHELL, E., J. HAWORTH E S. BREARLEY (1991): *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases, and Categories*. Routledge, London, UK.
- COHEN, W. M. E D. A. LEVINTHAL (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.

- COLOMBO, M. G. E L. GRILLI (2005): "Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view," *Research Policy*, 34, 795–816.
- CONNER, K. R. E C. PRAHALAD (1996): "A Resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism," *Organization Science*, 7(5), 477–501.
- COOPER, A. C., T. B. FOLTA E C. Y. WOO (1995): "Entrepreneurial information search," *Journal of Business Venturing*, 10, 107–120.
- COOPER, A. C. E F. J. GIMENO-GASCON (1992): "Entrepreneurs, Processes of Founding and New Firm Performance," in *The State of the Art of Entrepreneurship*, ed. by D. L. Sexton e J. D. Kasarda, pp. 301–340. PWS-Kent, Boston.
- COOPER, A. C., F. J. GIMENO-GASCON E C. Y. WOO (1994): "Initial human and financial capital as predictors of new venture performance," *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–396.
- COOPER, A. C., C. Y. WOO E W. DUNKELBERG (1988): "Entrepreneurs perceived chances of success," *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97–108.
- COSH, A. E A. HUGHES (2000): *British enterprise in transition: Growth innovation and public policy in the small and medium sized enterprise sector 1994-1999* University of Cambridge, ESRC Centre for Business Research, Cambridge, UK.
- COVIN, J. E T. J. COVIN (1990): "Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance," *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 35–50.
- COVIN, J. G. E D. P. SLEVIN (1986): "The Development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale," in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ed. by R. Rons-tadt, J. A. Hornaday, R. Peterson e K. H. Vesper. Babson College, Wellesley, MA.
- (1989a): "Empirical Relationships Among Strategic Posture, Environmental Context Variables, and New Venture Performance," in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ed. by R. H. Brockhaus, N. Churchill, J. Katz, B. Kirchoff, K. Vesper e W. Wetzel. Babson College, Wellesley, MA.
- (1989b): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–24.

- CUERVO, A. (2005): “Individual and environmental determinants of entrepreneurship,” *International Entrepreneurship Management Journal*, 1, 293–311.
- DACIN, M. T., M. J. VENTRESCA E B. D. BEAL (1997): “The embeddedness of organizations: Dialogue and directions,” *Journal of Management*, 25, 317–356.
- DAVIDSSON, P. E B. HONIG (2003): “The role of social and human capital among nascent entrepreneurs,” *Journal of Business Venturing*, 18, 301–331.
- DAVIDSSON, P. E J. WIKLUND (2000): “Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth,” in *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, ed. by D. Sexton e H. Landstrom, pp. 26–44. Blackwell Business, Oxford.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE, N.º 37 (de 13 de Maio 2003): “Lei de Bases do Investimento Privado,” Assembleia Nacional de Angola, pp. 653-665.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE, N.º 56 (de 18 de Julho 2003): “Lei do Fomento do Empresariado Privado Angolano,” Assembleia Nacional de Angola, pp. 1477-1485.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA, I SÉRIE, N.º 58 (de 25 de Julho 2003): “Lei sobre os Incentivos Fiscais e Aduaneiros ao Investimento Privado,” Assembleia Nacional de Angola, pp. 1509-1513.
- DRUCKER, P. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. Harper and Row, New York, USA.
- DUBINI, P. E H. ALDRICH (1991): “Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process,” *Journal of Business Venturing*, 6, 305–313.
- EARLEY, P. C. (1994): “Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance,” *Administrative Science Quarterly*, 39, 89–117.
- ECA (2001a): “Emerging Issues in Private Sector Development: Enhancing the Competitiveness of SMEs in Africa,” Discussion Paper ECA/DMD/PSD/TP/01/02, Economic Commission for Africa, Yaounde, Cameroon.
- (2001b): “Enhancing the Competitiveness of SMEs in Africa: A Strategic Framework for Support Services,” Discussion Paper ECA/DMD/PSD/TP/00/04, Economic Commission for Africa.
- ECKHARDT, J. T. E S. A. SHANE (2003): “Opportunities and Entrepreneurship,” *Journal of Management*, 29(3), 333–349.

- EIA (2006): "Angola: Country analysis briefs," *Energy Information Administration*, pp. 1–8, [www.eia.doe.gov](http://www.eia.doe.gov).
- EIU (2005a): "Angola: Country outlook," Discussion paper, Economist Intelligence Unit, New York.
- (2005b): "Angola: Economic structure," Discussion paper, Economist Intelligence Unit, New York.
- (2005c): "Angola economy: Best left alone?," Discussion paper, Economist Intelligence Unit, New York.
- (2005d): "Angola: Quarterly economic indicators," Discussion paper, Economist Intelligence Unit, New York.
- (2006a): "Angola: Country risk summary," Discussion paper, Economist Intelligence Unit, New York.
- (2006b): "Angola: Currency forecast," Discussion paper, Economist Intelligence Unit, New York.
- EVANS, D. S. E L. S. LEIGHTON (1989): "Some empirical aspects of entrepreneurship," *American Economic Review*, 79, 519–535.
- FAFCHAMPS, M. (1997): "Trade credit in Zimbabwean manufacturing," *World Development*, 25(5), 795–815.
- (2000): "Ethnicity and credit in African manufacturing," *Journal of Development Economics*, 61(1), 205–236.
- FAN, Y. (2002): "Questioning guanxi: Definition, classification and implications," *International Business Review*, 11, 543–561.
- FAYOLLE, A. (1999): "Entrepreneurial management: Fact or fiction?," Proceedings 44th ICSB World Conference, Nápoles, Itália.
- FDES (2006): "Processo de Extinção: Memorando Síntese," Fundo de Desenvolvimento Económico e Social, pp. 1-14.
- FERRARO, G. P. (1994): *The Cultural Dimension of International Business*. Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, Englewood, New Jersey.

- FERREIRA, J. J. M. (2003): “Estudo do Crescimento e Desempenho das Pequenas Empresas: A Influência da Orientação Estratégica Empreendedora,” Ph.D. thesis, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal.
- FIEGENBAUM, A., S. HART E D. SCHENDEL (1995): “Strategic reference point theory,” *Strategic Management Journal*, 10, 507–522.
- FMI (2005): “Angola: 2004 Article IV Consultation - Staff Report, Staff Statement, Public Information Notice on the Executive Board Discussion, and Statement by Executive Director for Angola,” Discussion Paper 5-228, International Monetary Fund, Publication Services, Washington, D. C., July, 2005.
- FORBES, D. P. (2005): “Are some entrepreneurs more overconfident than other?,” *Journal of Business Venturing*, 20, 623–640.
- FREEMAN, M. A. E P. BORDIA (2001): “Assessing alternative models of individualism and collectivism: A confirmatory factor analysis,” *European Journal of Personality*, 15, 105–121.
- FRESE, M. (2000): *Success and Failure of Micro Business Owners in Africa: A Psychological Approach*. Quorum Books, Westport, CT.
- GARTNER, W. B. (1985): “A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation,” *Academy of Management Review*, 10, 696–706.
- (1988): “Who is the entrepreneur? is the wrong question,” *American Journal of Small Business*, 12, 11–32.
- GASHA, J. G. E G. PASTOR (2004): “Angola’s fragile stabilization,” International Monetary Fund, African Department, WP/83, JEL E52, E58, E65.
- GIMENO, J., T. B. FOLTA, A. C. COOPER E C. Y. WOO (1997): “Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms,” *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750–783.
- GNYAWALI, D. R. E D. S. FOGEL (1994): “Environments for entrepreneurship development: Key dimension,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 43–62.
- GOEL, S. E R. KARRI (2006): “Entrepreneurs, effectual logic, and over-trust,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 477–492.

- GOUVEIA, V. V., M. CLEMENTE E P. ESPINOSA (2003): "The horizontal and vertical attributes of individualism and collectivism in a Spanish population," *The Journal of Social Psychology*, 143(1), 43–63.
- GRANOVETTER, M. S. (1973): "The strenght of weak ties," *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- (1985): "Economic action and social structure: The problem of embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- GRANT, R. M. (1991): "The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation," *California Management Review*, pp. 114–135.
- (2005): *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, MA, USA, 5 edn.
- GREVE, A. (1995): "Networks and entrepreneurship: An analysis of social relations, occupational bacground, and use of contacts during the establishment process," *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 1–24.
- GREVE, A. E J. W. SALAFF (2003): "Social networks and entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1–21.
- GRIOÑ, E. M. (2004): "Mercados e Governos: O sector privado em Angola. In Relatório Económico de Angola (2003)," Discussion paper, Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola, Universidade Católica de Angola, Luanda, Angola.
- HAAHTI, A. J. (1989): "Entrepreneurs strategic orientation: Modeling strategic behavior in small industrial owner-managed firms," The Helsink School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- HABER, S. E A. REICHEL (2006): "The commulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance," *Journal of Business Venturing*, XX, 1–27.
- (2007): "The commulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance," *Journal of Business Venturing*, 22, 119–145.
- HAMEL, G., Y. DOZ E C. PRAHALAD (1989): "Collaborate with your competitors and win," *Harvard Business Review*, 67(1), 133–139.

- HANSEN, M. T. (1999): "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44, 82–111.
- HEBERT, R. F. E A. N. LINK (1998): *The Entrepreneur Mainstream Views and Radical Critiques*. Praeger Publishers, New York, USA.
- HILLS, G., G. T. LUMPKIN E R. P. SINGH (1997): "Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 203–218.
- HOFER, C. W. E D. SCHENDEL (1978): *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. West, St. Paul, MN.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publishing, Newbury Park, CA.
- (1980b): "Motivation, leadership and organization: Do American Theories apply abroad?," *Organizational Dynamics*, 9(2), 42–63.
- (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publishing, London.
- HOFSTEDE, G. E M. H. BOND (1988): "The confucius connections: From cultural roots to economic growth," *Organizational Dynamics*, 16(4), 4–21.
- HOLT, D. G. (1997): "A Comparative study of values among Chinese and U.S. entrepreneurs: Pragmatic convergence between contrasting cultures," *Journal of Business Venturing*, 12(6), 483–505.
- HONIG, B. (1998): "What determines success? Examining human capital, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs," *Journal of Business Venturing*, 13, 371–394.
- HUISMAN, D. (1985): "Entrepreneurship: Economic and cultural influences on the entrepreneurial climate," *European Research*, 13(4), 10–17.
- HWANG, K. K. (2000): "Chinese relationalism: Theoretical construction and methodological considerations," *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 30(2), 155–178.
- INE (2005): *Recenseamento de Empresas e Estabelecimentos: REMPE (2002)*. Instituto Nacional de Estatística de Angola, Luanda, Angola.

JACOBS, J. (1961): *The Death and Life of Great American Cities*. Vintage Books, New York.

——— (1979): “A preliminary model of particularistic ties in Chinese political alliances: Kan-chi’ing and Kuan-hsi in a rural Taiwanese township,” *The China Quarterly*, 79, 237–273.

JANTUNEN, A., K. PUUMANLAINEN, S. SAARENKETO E K. KYLÄHEIKO (2005): “Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance,” *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223–243.

JENNINGS, D. F. E C. P. ZEITHAML (1983): “Locus of control: A review and directions for entrepreneurial research,” *Proceedings of National Academy of Management*, pp. 417–421.

JOHANNISSON, B. (1998): “Personal networks in emerging knowledge-based firms: Spatial and functional patterns,” *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, 297–312.

KAHNEMAN, D. E A. TVERSKY (1979): “Prospect Theory: an analysis of decision under risk,” *Econometrica*, 47, 263–291.

KALLON, K. M. (1990): *The Economics of Sierra Leonean Entrepreneurship*. University Press of America, Lanhan, MD.

KANTOR, P. (2005): “Determinants of women’s micro-enterprise success in Ahmedabad, India: Empowerment and economics,” *European Journal of Operational Research*, 11(3), 63–83.

KENT, C. A. (1984): *The Encyclopedia for Entrepreneurship*. Lexington, MA: D. C.

KETS DE VRIES, M. F. R. (1977): “The entrepreneurial personality: A person at the crossroad,” *Journal of Management Studies*, 14, 34–57.

KEYSER, M., M. KRUIF E M. FRESE (2000): “The Psychological Strategy Process and Socio-demographic Variables as Predictors of Success for Micro and Small Scale Business Owners in Zambia,” in *Success and Failure of Micro Business Owners in Africa: A Psychology Approach*, ed. by M. Frese. Quorum Books, Westport, CT.

KHAN, A. M. E V. MANOPICHETWATTANA (1989): “Innovative and noninnovative small firms: Types and characteristics,” *Management Science*, 35(5), 597–606.



- KHANDWALLA, P. (1977): *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- KIGGUNDU, M. N. (2002): "Entrepreneurs and Entrepreneurship in Africa: What is Known and What Needs to be Done," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 239–257.
- KIHLSTROM, R. E J. LAFFONT (1979): "A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion," *Journal of Political Economy*, 87, 719–748.
- KILBY, D. A. E Y. FAN (1995): "Chinese cultural values and entrepreneurship: A preliminary consideration," *Journal of Enterprising Culture*, 3(3), 245–260.
- KILBY, P. (1971): *Entrepreneurship and Economic Development*. The Free Press, New York, USA.
- KILBY, R. W. (1993): *The study of Human Values*. University Press of America, Lanham, MD.
- KIRZNER, I. M. (1973): *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, USA.
- (1997): "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach," *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–86.
- KLUCKHOLN, C. (1951): "Values and Value Orientation in the Theory of Action," in *Toward a General Theory of Action*, ed. by T. Parsons e E. A. Shields. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- KNIGHT, F. H. (1921): *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin Company, New York.
- KNIGHT, G. A. (1997): "Cross-cultural reliability and validity of scale to measure firm entrepreneurial orientation," *Journal of Business Venturing*, 12, 213–225.
- KOOP, S., T. DE REU E M. FRESE (2000): "Socio-demographic factors, entrepreneurial orientation, personal initiative, and environmental problems in Uganda," in *Success and Failure of Micro Business Owners in Africa: A new Psychological Approach*, ed. by M. Frese, pp. 55–76. Quorum Books, Westport, CT.
- KRAUSS, S. I. (2003): "Psychological Success Factors of Small and Micro Business Owners in Southern Africa: A Longitudinal Approach," Ph.D. thesis, Universität Gießen, Gießen, Germany.

- KRISTIANSEN, S. (2004): "Social networks and business success: The role of subcultures in an African Context," *The American Journal of Economics and Sociology*, 63(5), 1149–1171.
- KRUEGER, N. (1993): "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desability," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5–21.
- KRUEGER, N. F. E D. V. BRAZEAL (1994): "Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5–21.
- KURATKO, D. F. E R. M. HODGETTS (2004): *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. Thompson, South-Western, Ohio, USA, 6 edn.
- KURATKO, D. F., R. V. MONTAGNO E J. S. HORNSBY (1990): "Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment," *Strategic Management Journal*, 11, 49–58.
- LADO, A. E M. C. WILSON (1994): "Human resource system and sustained competitive advantage: A competency-based perspective," *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- LARSON, A. (1991): "Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance," *Journal of Business Venturing*, 6(3), 173–188.
- (1992): "Networks dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships," *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76–104.
- LEARNED, K. E. (1992): "What happened before the organization? A model of organization formation," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 91–95.
- LEE, C., K. LEE E J. M. PENNINGS (2001): "Internal capabilities, external networks, and performance: Study on technology-based ventures," *Strategic Management Journal*, 22, 615–640.
- LEE, J.-H. (2003): "Three Essays in Entrepreneurship," Ph.D. thesis, University of Virginia, Virginia, USA.
- LEE, J.-H. E S. VENKATARAMAN (2006): "Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities," *Journal of Business Venturing*, 21, 107–123.

- LERNER, M. E S. HABER (2001): "Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment," *Journal of Business Venturing*, 16, 77–100.
- LÉVESQUE, M. E M. MINNITI (2006): "The effect of aging on entrepreneurial behavior," *Journal of Business Venturing*, 21, 177–194.
- LEVINE, R. A. (1966): *Dreams and Deeds: Achievement Motivation in Nigeria*. University of Chicago Press, Chicago.
- LIN, B.-W., P.-C. LI E J.-S. CHEN (2006): "Social capital, capabilities, and entrepreneurial strategies: A study of Taiwanese high-tech new ventures," *Technological Forecasting and Social Change*, 73, 168–181.
- LINDELÖF, P. E H. LÖFSTEN (2006): "Environmental hostility and firm behavior: An empirical examination of new technology-based firms on Science Parks," *Journal of Small Business Management*, 44(3), 386–406.
- LIPSET, S. M. (2000): "Values and Entrepreneurship in the Americas," in *Entrepreneurship: The Social Science View*, ed. by R. Swedberg. Oxford University Press, Oxford, UK.
- LÖFSTEN, H. E P. LINDELÖF (2005): "Environmental hostility, strategic orientation and the importance of management accounting: an empirical analysis of new technology-based firms," *Technovation*, 25, 725–738.
- LUMPKIN, G. E G. G. DESS (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy Management Review*, 21(1), 135–172.
- (2001): "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle," *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- LUNDBERG, D. E., M. KRISHNAMOORTHY E M. H. STAVENGA (1995): *Tourism Economics*. Wiley, New York.
- MADSEN, E. L. (2007): "The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms: A longitudinal analysis," *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 185–204.

- MADSEN, H., H. NEERGAARD E J. P. ULHØI (2003): “Knowledge-intensive entrepreneurship and human capital,” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 426–434.
- MALHOTRA, N. K. (2004): *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 4 edn.
- MARLOW, S. (2002): “Self employment women: Apart of, or apart from, feminist theory?,” *Entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 83–91.
- MARLOW, S. E D. PATTON (2005): “All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 717–735.
- MARSDEN, P. V. (2002): “Egocentric and sociocentric measures of network centrality,” *Social Networks*, 24, 407–422.
- MARSHALL, A. (1971): *Principles of Economics*. Macmillan and Co., London.
- MCCLELLAND, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton, Van Nostrand, NJ.
- (1965): “Toward a theory of motive acquisition,” *American Psychologist*, 20(2), 321–333.
- MCDADE, B. E. E A. SPRING (2005): “The new generation of African entrepreneurs’: Networking to change the climate for business and private sector-led development,” *Entrepreneurship and Regional Development*, 17, 17–42.
- MCGRATH, R. G., I. C. MACMILLAN E S. SCHEINBERG (1992): “Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and nonentrepreneurs,” *Journal of Business Venturing*, 7(2), 115–135.
- MEAD, D. E C. LIEDHOLM (1998): “The dynamics of micro and small enterprises in developing countries,” *World Development*, 26(1), 61–74.
- MILES, M. P., D. R. ARNOLD E D. L. THOMPSON (1993): “The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation,” *Journal of Applied Business Research*, 9(4), 12–23.
- MILLER, D. (1983): “The correlates of entrepreneurship in three types of firms,” *Management Science*, 29(7), 770–791.

- MILLER, D. E. P. FRIESEN (1978): "Archetypes of strategy formulation," *Management Science*, 24, 921–933.
- (1982): "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum," *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25.
- MILLER, D. E. J. M. TOULOUSE (1986): "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms," *Management Science*, 32(11), 1389–1409.
- MINCER, J. (1974): *Schooling, Experience, and Earnings*. National Bureau of Economic Research, New York.
- MINER, A. S., T. L. AMBURGEY E T. M. STEARNS (1990): "Interorganizational linkages and population dynamics: Buffering and transformational shields," *Administrative Science Quarterly*, 35, 689–713.
- MINNITI, M., W. D. BYGRAVE E E. AUTIO (2005): "Global Entrepreneurship Monitor: 2005 Executive Report," *London Business School*, 136(2), 1–67, London, UK.
- MITCHELL, R. K., B. SMITH, K. W. SEAWRIGHT E E. A. MORSE (2000): "Cross-cultural cognition and the venture creation decision," *Academy of Management Journal*, 43(5), 974–994.
- MORRIS, M. H., D. L. DAVIS E J. W. ALLEN (1994): "Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism," *Journal of International Business Studies*, 25(1), 65–89.
- MORRIS, M. H. E M. SCHINDEHUTTE (2005): "Entrepreneurial values and the ethnic enterprise: An examination of six subcultures," *Journal of Small Business Management*, 43(4), 453–479.
- MORRIS, M. H., M. SCHINDEHUTTE E J. LESSER (2002): "Ethnic entrepreneurship: Do values matter?," *New England Journal of Entrepreneurship*, 5(2), 35–46.
- MUELLER, S. L. E A. S. THOMAS (2000): "Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness," *Journal of Business Venturing*, 16, 51–75.
- NAMAN, J. L. E D. P. SLEVIN (1993): "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests," *Strategic Management Journal*, 14, 137–153.

- OCDE (2005): “Perspectivas económicas na África: Angola,” Discussion paper, Organization for Economic Cooperation and Development, pp. 50-63.
- (2006): “African Economic Outlook 2005-2006: Angola,” Discussion paper, Organization for Economic Cooperation and Development, pp. 106-118.
- OLSEN, M. D., J. J. WEST E E. C. TSE (1992): *Strategic Management in the Hospitality Industry*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- PENG, M. W. E Y. LUO (2000): “Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link,” *Academy of Management Journal*, 43(3), 485–501.
- PENROSE, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley and Sons, New York.
- PESTANA, M. H. E J. N. GAGEIRO (2000): *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, Revista e aumentada. Edições Sílabo, Lisboa, Portugal, 2 edn.
- PETERAF, M. (1993): “The cornerstones of competitive advantage: A Resource-based view,” *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- PFEFFER, J. E G. R. SALANCIK (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row, New York, USA.
- PNUD (2004a): “Programa de apoio ao desenvolvimento do sector micro e pequeno empresarial angolano,” Discussion Paper ANG/03/011, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.
- (2004b): “Relatório para o Secretário Geral das Nações Unidas: Desencadeando o empreendedorismo, o poder das empresas a serviço dos pobres,” Discussion paper, United Nations Development Programme, New York.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.

- PRAAG, C. M. V. (1999): "Some classic views on entrepreneurship," *Economist*, 147(3), 311–335.
- PÜTZ, R. (2003): "Culture and entrepreneurship: Remarks on transculturality as practice," *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 94(5), 554–563.
- RAIJMAN, R. (2001): "Determinants of entrepreneurial intentions: Mexican immigrants in Chicago," *Journal of Socio-Economics*, 30, 393–411.
- RAUCH, A., M. FRESE E A. UTSCH (2005): "Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale business: A causal analysis," *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1–14.
- RING, P. S. E A. H. VAN DE VEN (1994): "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships," *Academy of Management Review*, 19, 90–118.
- RODRIGUES, R. J. A. G. (2004): "Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME Industriais Portuguesas: Exploração da Relação entre Marketing e Empreendedorismo," Ph.D. thesis, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal.
- ROTTER, J. B. (1966): *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. Psychological Monographs: General and Applied 80, Whole No 609.
- RUMELT, R. P. (1984): "Toward a Strategic Theory of the Firm," in *Competitive Strategic Management*, ed. by R. Lamb, pp. 556–570. Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- RUTASHOBYA, L. (2001): "Female entrepreneurship in Tanzania: Constraints and strategic considerations," *Proceedings of the International Academy of African Business and Development*, 4(7), 31–37, Washington, D.C.
- SAUNDERS, M. N. K., P. LEWIS E A. THORNHILL (2003): *Research Methods for Business Students*. Pearson Prentice Hall, Inc., England, 3 edn.
- SAY, J. B. (1971): *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*. Augustus M. Kelly Publisher, New York, USA, First edition 1803.
- SCHUMPETER, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

- (1942): *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper and Row, New York, USA, 3 edn.
- (1950): *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper and Row, New York, USA.
- SCHWARTZ, S. H. (1992): “Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries,” *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–62.
- SHANE, S. (1992): “Cultural Differences In Innovation Championing Strategies,” Ph.D. thesis, University of Pennsylvania, Pennsylvania, USA.
- (1994): “Cultural values and the championing process,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1), 25–41.
- (1995): “Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles,” *Journal of International Business Studies*, 26(1), 47–68.
- SHANE, S. E S. VENKATARAMAN (2000): “The promise of entrepreneurship as a field of research,” *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- SHANE, S., S. VENKATARAMAN E I. MACMILLAN (1995): “Cultural differences in innovation championing strategies,” *Journal of Management*, 21(5), 931–952.
- SHAVER, K. G. E L. R. SCOTT (1991): “Person, process, choice: The psychology of new venture creation,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 23–45.
- STARR, J. E I. C. MACMILLAN (1990): “Resource cooperation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures,” *Strategic Management Journal*, 11, 79–92.
- STEIER, L. (2000): “Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks,” *Organization Studies*, 21(1), 163–192.
- STEVENSON, H. H. E J. C. JARILLO (1990): “A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management,” *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
- STOREY, D. J. (1994): “The role of legal status in influencing bank financing and new firm growth,” *Applied Economics*, 26(2), 129–136.
- STUART, T. E., H. HOANG E R. C. HYBELS (1999): “Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures,” *Administrative Science Quarterly*, 44, 315–349.



- TAKYI-ASIEDU, S. (1993): "Socio-cultural factors retarding entrepreneurial activity in Sub-Saharan Africa," *Journal of Business Venturing*, 8(2), 91–98.
- TAMBUNAN, T. (1992): "Economic development and small scale enterprises in Indonesia," *Entrepreneurship and Regional Development*, 4, 85–98.
- (1994): "Rural small-scale industries in developing region: Sign of poverty or progress? A case study in Ciomas Subdistrict, West-Java Province, Indonesia," *Entrepreneurship and Regional Development*, 6, 1–13.
- THOMPSON, A. A. E A. STRICKLAND (1990): *Strategy Management: Concepts and Cases*, Management series, International Editions. Irwin, Homewood, IL.
- (1999): *Strategy Management: Concepts and Cases*, Management series, International Editions. McGraw-Hill, Singapore, 11 edn.
- TOMER, J. F. (1987): *Organizational capital: The path to higher productivity and well-being*. Praeger, New York.
- TRIANDIS, H. C. (1995): *Individualism and Collectivism*. Westview Press, Boulder.
- (1996): "The psychological measurement of cultural syndromes," *American Psychologist*, 51, 407–415.
- (2001): "Individualism-Collectivism and personality," *Journal of Personality*, 69(6), 907–924.
- TRIANDIS, H. C. (2004): "The many dimensions of culture," *Academy of Management Executive*, 18(1), 88–93.
- (2006): "Cultural aspects of globalization," *Journal of International Management*, 12, 208–217.
- UDELL, G. G. (1990): "Are business incubators really creating new jobs by creating new business and new products," *Journal of Product Innovating and Management*, 7, 108–122.
- ULHØI, J. P. (2005): "The social dimensions of entrepreneurship," *Technovation*, 25, 939–946.
- UN (2001): "The Government of Angola: Monography of the Republic of Angola," in *Third United Nations Conference on Least Developed Countries*, pp. 1–52, Brussels. United Nations, A/CONF.191/CP/45.

- UZZI, B. (1996): "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect," *American Sociological Review*, 61, 674–698.
- (1997): "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.
- VAN DE VEN, A. H., G. POLLEY E S. VENKATARAMAN (1999): *The innovation journey*, vol. 255. Oxford University Press.
- VANDENBERG, P. (2003): "Adapting to the financial landscape: Evidence from small firms in Nairobi," *World Development*, 31(11), 1829–1843.
- VENKATARAMAN, S. (1997): "The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective," in *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, ed. by J. Katz e R. Brockhaus, vol. 3, pp. 119–138. JAI Press, Greenwich, CT.
- VENKATRAMAN, N. (1989a): "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence," *Academy of Management Review*, 14, 423–444.
- (1989b): "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement," *Management Science*, 35, 942–962.
- VERHEUL, I. E A. R. THURIK (2001): "Start-up capital: Does gender matter?," *Small Business Economics*, 16(4), 329–345.
- VERHEUL, I., A. VAN STEL E A. R. THURIK (2006): "Explaining female and male entrepreneurship at country level," *Entrepreneurship and Regional Development*, 18, 151–183.
- VESPER, K. H. (1980): *New Venture Strategies*. Prentice Hall, New York.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- WIKLUND, J. (1999): "The sustainability of the entrepreneurial orientation: Performance relationship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 37–48.
- WIKLUND, J. E D. SHEPHERD (2005): "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configuration approach," *Journal of Business Venturing*, 20(5), 71–91.

- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press, New York.
- WITT, P. (2004): "Entrepreneurs' networks and success of start-ups," *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 391–412.
- WOOLDRIDGE, J. M. (2003): *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. Thomson, South-Western, Ohio, USA, 2 edn.
- YEOH, P.-L. E I. JEONG (1995): "Contingency relationship, export channel structure and environment: A proposed conceptual model of export performance," *European Journal of Marketing*, 29(8), 95–115.
- ZACHARAKIS, A. L., H. M. NECK, W. D. BYGRAVE E L. W. COX (2002): "Global Entrepreneurship Monitor," Discussion paper, Babson College, Wellesley, MA.
- ZAHRA, S. A. (1991): "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study," *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.
- (1993a): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 5–21.
- (1993b): "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach," *Journal of Business Venturing*, 8, 319–340.
- ZAHRA, S. A. E J. C. COVIN (1995): "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis," *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58.
- ZHAO, L. E J. D. ARAM (1995): "Networking and Growth of young technology-intensive ventures in China," *Journal of Business Venturing*, 10, 349–370.
- ZHAO, X. (2005): "Active Development of Social Networks and Relationships to Chinese Small and Micro Business Owners' Success," Ph.D. thesis, Universität Gießen, Gießen, Germany.



# APÊNDICES



Apêndice **A**

**MATRIZ DE INTER-CORRELAÇÕES DAS  
VARIÁVEIS**

Tabela A.1: Inter-correlações das variáveis

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Idade										
2. Sexo	0.112									
3. Nacionalidade	0.015	0.071								
4. Educação	-0.316**	0.054	0.279**							
5. Formação contínua	-0.004	0.014	-0.093	-0.341**						
6. Experiência empresarial na família	0.158	0.007	-0.189*	-0.103	0.136					
7. Experiência como empreendedor	-0.02	0.007	-0.01	-0.160	0.136	0.202*				
8. Experiência como gestor	-0.194*	-0.089	-0.127	-0.094	0.044	0.148	0.564**			
9. Experiência na indústria	-0.119	-0.052	0.019	0.204*	-0.100	0.068	0.176	0.187*		
10. Experiência no negócio	0.037	0.079	-0.073	0.117	-0.01	0.204*	0.204*	0.232**	0.607**	
11. Anos de trabalho	0.355**	0.211	-0.147	-0.368**	0.087	0.094	-0.024	-0.196	-0.413**	-0.314**
12. Micro-créditos ONG's	0.029	0.180*	0.021	0.034	0.038	-0.149	0.190*	0.015	0.082	0.094
13. Crédito bancário	-0.279**	0.074	0.097	0.097	0.017	0.072	0.215*	0.268**	-0.028	0.007
14. Fundos do Governo	0.042	-0.171	-0.202*	-0.264**	0.168	-0.023	-0.255**	-0.233**	-0.321**	-0.199*
15. Auto-financiamento	-0.207*	-0.202*	-0.152	-0.114	0.187*	-0.086	-0.187*	0.113	-0.140	-0.119
16. Redes governamentais	-0.001	0.165	-0.03	0.199*	-0.160	-0.146	-0.097	-0.096	-0.022	-0.024
17. Redes familiares	-0.128	0.000	-0.182*	-0.151	0.081	-0.183*	-0.032	-0.056	0.059	-0.006
18. Redes empresariais	-0.117	-0.108	0.034	-0.023	0.057	-0.134	-0.064	-0.041	-0.056	-0.085
19. <i>Acquaintance networks</i>	-0.198*	-0.165	-0.029	0.052	-0.145	-0.202*	-0.113	-0.043	0.059	0.073
20. Colectivismo horizontal	0.147	-0.032	-0.218*	-0.482**	0.315**	0.042	-0.017	-0.009	-0.060	-0.024
21. Colectivismo vertical	0.026	0.049	-0.073	-0.244**	0.127	-0.079	-0.107	-0.022	-0.248**	-0.125
22. Individualismo horizontal	0.267**	0.115	-0.011	-0.316**	0.075	-0.008	0.027	0.059	-0.046	0.053
23. Individualismo vertical	-0.052	-0.129	-0.01	0.000	-0.099	-0.091	-0.031	-0.013	-0.139	-0.153
24. Dinamismo	0.037	0.088	-0.078	0.042	0.051	-0.066	0.059	0.011	0.095	0.11
25. Hostilidade	0.139	0.016	-0.134	-0.207*	-0.125	0.072	-0.135	-0.131	-0.125	-0.181*
26. <i>Risk taking</i>	-0.183*	0.151	-0.168	0.094	0.019	0.010	-0.092	0.031	-0.017	0.153
27. Inovação	0.057	0.160	0.124	-0.163	-0.020	-0.092	-0.203*	-0.149	-0.064	0.026
28. <i>Internal locus of control</i>	0.094	0.086	0.014	-0.349**	0.119	0.043	0.052	-0.025	-0.283**	-0.107
29. Proactividade	0.036	-0.136	-0.025	-0.229*	0.059	-0.140	-0.072	-0.116	-0.127	-0.044
30. Agressividade competitiva	-0.008	-0.029	-0.151	-0.061	0.045	-0.023	-0.048	-0.05	0.086	0.123
31. Resultados	-0.005	0.017	0.114	0.116	-0.115	-0.212*	-0.060	-0.002	0.096	-0.010
32. Vendas	0.035	0.070	0.055	-0.144	-0.099	-0.158	-0.048	0.003	-0.048	-0.127
33. Motivações	0.165	-0.154	-0.160	-0.401**	0.128	-0.049	0.173	0.031	-0.079	-0.018
34. Objectivos pessoas	0.001	0.001	-0.084	-0.164	0.120	-0.117	-0.074	-0.010	-0.057	-0.154
35. Dimensão da empresa	-0.046	0.074	0.046	0.022	-0.073	-0.02	-0.154	-0.157	-0.154	-0.133
36. Província	0.284**	0.045	-0.004	-0.285**	0.171	-0.039	-0.077	-0.012	-0.269**	-0.186*
37. Forma jurídica da empresa	-0.082	0.020	0.03	0.264**	-0.198*	0.105	-0.204*	-0.283**	0.006	-0.104
38. Idade da empresa	0.025	-0.028	-0.143	-0.108	0.078	-0.038	-0.212*	-0.136	-0.01	-0.023
39. Indústria	-0.034	0.111	0.194*	0.293**	-0.048	-0.096	-0.078	0.090	0.143	0.172
40. Capital inicial (USD)	0.004	0.135	0.280**	0.278**	-0.112	-0.102	-0.304**	-0.299**	-0.120	-0.134
41. Fundos próprios (%)	0.093	0.088	0.009	-0.073	0.042	-0.127	-0.159	-0.196*	-0.073	-0.074

Notas: N = 144; \* p &lt; 0.05; \*\* p &lt; 0.01; (2 - tailed)



Tabela A.2: Inter-correlações: (Cont.)

Variáveis	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
10. Experiência laboral											
11. Anos de trabalho	-0.314**										
12. Micro-créditos ONG's	0.094	-0.011									
13. Crédito bancário	0.007	-0.097	-0.001								
14. Fundos do Governo	-0.199*	0.321**	-0.132	-0.087							
15. Auto-financiamento	-0.119	-0.054	-0.048	-0.050	0.174						
16. Redes governamentais	-0.024	0.283*	0.088	-0.132	0.105	0.136					
17. Redes familiares	-0.006	0.084	0.147	-0.193*	0.191*	0.320**	0.301**				
18. Redes empresariais	-0.085	0.023	-0.151	-0.172	.270**	0.107	0.221*	0.260**			
19. Acquaintance networks	0.073	0.044	0.057	-0.106	0.151	0.175	0.220*	0.341**	0.461**		
20. Colectivismo horizontal	-0.024	0.177	0.025	-0.114	.326**	0.056	-0.092	0.131	0.127	0.176*	
21. Colectivismo vertical	-0.125	0.252*	-0.046	-0.074	0.128	0.007	-0.068	-0.070	-0.007	0.084	0.425**
22. Individualismo horizontal	0.053	0.183	-0.031	0.034	0.213*	-0.110	-0.028	0.094	0.173	0.125	0.325**
23. Individualismo vertical	-0.153	-0.004	-0.095	0.118	0.304**	0.181*	0.025	-0.031	0.137	0.144	-0.116
24. Dinamismo	0.110	0.094	0.082	-0.210*	0.086	-0.048	0.127	0.160	0.114	0.175	0.133
25. Hostilidade	-0.181*	0.250*	-0.176	-0.201*	0.377**	0.174	0.104	0.174	0.131	0.009	0.249**
26. Risk taking	0.153	-0.042	-0.029	-0.038	0.04	.248**	0.235**	0.100	0.239**	0.257**	-0.071
27. Inovação	0.026	0.200	-0.017	-0.248**	0.143	0.152	0.084	0.092	0.260**	0.287**	0.159
28. Internal locus of control	-0.107	0.344**	-0.043	-0.055	0.316**	0.027	-0.014	0.112	0.383**	0.190*	0.376**
29. Proactividade	-0.044	0.184	0.081	-0.162	0.283**	0.099	0.066	0.019	0.281**	0.290**	0.291**
30. Agressividade competitiva	0.123	0.095	0.083	-0.215*	0.270**	0.238**	0.103	0.161	0.382**	0.382**	0.176*
31. Resultados	-0.01	0.042	0.104	-0.220*	0.122	0.009	0.226*	0.299**	0.365**	0.229*	-0.022
32. Vendas	-0.127	0.201	0.076	-0.155	0.228*	0.038	0.055	0.254**	0.422**	0.285**	0.131
33. Motivações	-0.018	0.251*	-0.033	-0.130	0.384**	0.240**	-0.003	0.269**	0.324**	0.227*	0.301**
34. Objectivos pessoas	-0.154	0.084	-0.008	-0.079	0.335**	0.150	0.098	0.210*	0.379**	0.211*	0.240**
35. Dimensão da empresa	-0.133	-0.019	-0.106	-0.033	0.140	0.045	0.058	0.047	0.074	0.015	-0.018
36. Província	-0.186*	0.046	-0.130	0.152	0.099	-0.060	-0.124	-0.166	0.069	-0.132	0.184*
37. Forma jurídica da empresa	-0.104	0.116	-0.198*	0.072	0.061	-0.064	0.211*	-0.131	0.092	-0.053	-0.221*
38. Idade da empresa	-0.023	0.264*	-0.100	-0.11	0.188*	0.160	0.144	0.261**	0.095	0.201*	0.043
39. Indústria	0.172	-0.181	-0.07	0.094	-0.141	-0.049	0.023	-0.114	-0.035	0.058	-0.135
40. Capital inicial (USD)	-0.134	0.137	-0.111	0.108	-0.008	0.023	0.218*	-0.136	0.075	-0.162	-0.364**
41. Fundos próprios (%)	-0.074	0.203	0.009	-0.104	0.082	-0.129	-0.015	-0.018	0.152	0.079	0.069
Variáveis	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
20. Colectivismo horizontal											
21. Colectivismo vertical	0.425**										
22. Individualismo horizontal	0.325**	0.113									
23. Individualismo vertical	-0.116	-0.16	0.064								
24. Dinamismo	0.133	0.016	0.141	0.065							
25. Hostilidade	0.249**	0.018	0.169	0.293**	0.013						
26. Risk taking	-0.071	-0.057	0.049	0.040	0.212*	-0.055					
27. Inovação	0.159	0.083	0.248**	0.110	0.363**	0.178*	0.200*				
28. Internal locus of control	0.376**	0.334**	0.494**	0.047	-0.031	0.280**	0.125	0.321**			
29. Proactividade	0.291**	0.119	0.208*	0.256**	0.199*	0.226*	0.057	0.349**	0.256**		
30. Agressividade competitiva	0.176*	-0.036	0.193*	0.141	0.240**	0.117	0.331**	0.329**	0.291**	0.370**	
31. Resultados	-0.022	-0.167	0.137	-0.073	0.124	0.078	0.148	0.101	0.100	0.038	
32. Vendas	0.131	0.029	0.295**	0.055	0.059	0.108	0.091	0.270**	0.382**	0.213*	
33. Motivações	0.301**	0.103	0.365**	0.132	0.130	0.347**	0.107	0.251**	0.424**	0.324**	
34. Objectivos pessoas	0.240**	0.001	0.141	-0.029	-0.047	0.178*	0.050	0.052	0.264**	0.114	
35. Dimensão da empresa	-0.018	0.072	0.008	0.016	-0.136	0.133	0.128	0.033	0.091	-0.152	
36. Província	0.184*	0.134	0.217*	0.071	-0.089	-0.057	-0.200*	-0.029	0.048	-0.043	
37. Forma jurídica da empresa	-0.221*	-0.204*	-0.192*	0.025	-0.206*	0.085	-0.085	-0.113	-0.138	-0.063	
38. Idade da empresa	0.043	-0.017	0.028	-0.08	-0.028	0.041	0.124	0.115	0.105	-0.059	
39. Indústria	-0.135	-0.059	0.004	-0.004	0.193*	-0.074	0.060	0.034	-0.105	0.015	
40. Capital inicial (USD)	-0.364**	-0.043	-0.125	0.042	-0.187*	-0.109	0.078	0.046	-0.055	-0.101	
41. Fundos próprios (%)	0.069	0.048	0.208*	0.004	0.163	0.170	0.041	0.266**	0.340**	0.298**	

Notas: N = 144; \* p &lt; 0.05; \*\* p &lt; 0.01; (2 - tailed)

Tabela A.3: Inter-correlações: (Cont.)

Variáveis	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
29. Proactividade													
30. Agressividade competitiva	0.370**												
31. Resultados	0.038	0.172*											
32. Vendas	0.213*	0.350**	0.686**										
33. Motivações	0.324**	0.311**	0.298**	0.437**									
34. Objectivos pessoas	0.114	0.168	0.497**	0.512**	0.437**								
34. Dimensão da empresa	-0.152	-0.045	0.091	0.047	0.033	0.221*							
36. Província	-0.043	-0.107	-0.066	0.064	0.044	0.114	-0.013						
37. Forma jurídica da empresa	-0.063	-0.042	-0.006	-0.130	-0.194*	-0.005	0.317**	-0.073					
38. Idade da empresa	-0.059	0.043	0.170	0.133	0.156	0.298**	0.283**	-0.074	0.106				
39. Indústria	0.015	-0.065	0.004	-0.016	-0.094	-0.172	0.022	-0.108	0.040	-0.114			
40. Capital inicial (USD)	-0.101	0.004	0.033	0.072	-0.095	0.022	0.222*	0.017	0.374**	0.102	0.056		
41. Fundos próprios (%)	0.298**	0.156	0.149	0.324**	0.149	0.216*	0.006	0.097	0.104	0.217*	-0.055	0.109	

Notas: N = 144; \* p < 0.05; \*\* p < 0.01; (2 - tailed)

Apêndice **B**

**ESCALAS - ITEMS ORIGINAIS**

Tabela B.1: Escala do suporte financeiro

Item	Escala	AUTOFINANCIAMENTO
AUTF1	1-5	Considera importante o apoio financeiro da família para iniciar o negócio
AUTF2	1-5	Considera importante o apoio financeiro de amigos para iniciar o negócio
AUT3	1-5	Considera importante a poupança para iniciar o negócio
Item	Escala	CRÉDITO BANCÁRIO
CRB1	1-5	Na concessão de crédito bancário aos pequenos empreendedores, as contrapartidas exigidas pelos bancos são baixas*
CRB2	1-5	Os bancos adoptam políticas que respondem às necessidades dos pequenos empreendedores*
CRB3	1-5	A informação sobre os serviços bancários que incentiva a actividade empreendedora é facilmente disponibilizada aos pequenos empreendedores*
CRB4	1-5	Considera importante o crédito bancário para iniciar o negócio
Item	Escala	FUNDOS DO GOVERNO
FDG1	1-5	Considera importante os fundos do Governo para iniciar um negócio
FDG2	1-5	Considera os incentivos financeiros do Governo a principal fonte de financiamento dos pequenos empreendedores
FDG3	1-5	Considera a informação sobre o apoio financeiro do Governo relativamente ao incentivo da actividade empreendedora não limitada aos potenciais empreendedores*
Item	Escala	APOIOS DAS ONG'S
ANG1	1-5	Considera importante os micro-créditos concedidos pelas ONG's na promoção da actividade empreendedora
ANG2	1-5	Considera os micro-créditos concedidos pelas ONG's suficientes para iniciar o negócio*
ANG3	1-5	Considera importante os micro-créditos concedidos pelas ONG's para iniciar o negócio

Tabela B.2: Escala das redes de relações

Item	Escala	REDES FAMILIARES
RF1	1-5	As relações que se estabelecem com os membros familiares ajudam a obter informação necessária para iniciar o negócio
RF2	1-5	As relações que se estabelecem com os membros familiares ajudam a adquirir recursos complementares para a empresa
RF3	1-5	As relações que se estabelecem com os membros familiares permitem obter ajuda financeira na fase inicial do negócio
Item	Escala	<i>Acquaintance networks</i>
RNE1	1-5	As relações que se estabelecem com amigos e colegas ajudam a obter informação relevante para identificar novas oportunidades de negócio
RNE2	1-5	As relações que se estabelecem com amigos e colegas ajudam a adquirir recursos complementares para a empresa a partir de outros agentes económicos
Item	Escala	REDES EMPRESARIAIS (FORNECEDORES, CLIENTES, CONCORRENTES, E SÓCIOS)
RE1	1-5	As relações que se estabelecem com fornecedores ajudam a obter informação sobre concorrentes
RE2	1-5	As relações que se estabelecem com outras empresas ajudam na aquisição de recursos para a empresa através de outros agentes económicos
RE3	1-5	As relações que se estabelecem com fornecedores ajudam a obter acesso aos canais de distribuição e aconselhamento especializado
RE4	1-5	As relações que se estabelecem com consumidores ajudam a melhorar a imagem da empresa
RE5	1-5	As relações que se estabelecem com empresas concorrentes permitem reduzir a incerteza no negócio
RE6	1-5	As relações que se estabelecem com os sócios ou co-fundadores ajudam a melhorar a reputação da empresa
Item	Escala	REDES GOVERNAMENTAIS
RG1	1-5	As relações que se estabelecem com dirigentes do Governo permitem ultrapassar as barreiras relativas à entrada em novos negócios
RG2	1-5	As relações que se estabelecem com os líderes políticos a todos os níveis ajudam a ultrapassar as barreiras político-legais do negócio
RG3	1-5	As relações que se estabelecem com as instituições do Estado ajudam na aquisição de recursos escassos para a empresa
RG4	1-5	As relações que se estabelecem com instituições financeiras ajudam a melhorar a imagem, reputação, e legitimidade da empresa

Tabela B.3: Escala da cultura

Item	Escala	INDIVIDUALISMO
IND1	1-5	Cada um deve viver a sua vida independentemente da dos outros
IND2	1-5	O que acontece comigo deve-se às minhas próprias acções
IND3	1-5	Eu gosto de ser único e diferente dos outros sob vários pontos de vista
IND4	1-5	Eu gosto de ter a minha privacidade
IND5	1-5	O meu sucesso depende unicamente das minhas capacidades
IND6	1-5	Para mim, ganhar é tudo
IND7	1-5	Eu incomodo-me quando os outros têm um desempenho melhor do que eu
IND8	1-5	Para mim, é importante realizar o meu trabalho melhor do que os outros
IND9	1-5	Eu gosto de trabalhar em situações que envolvem competição com os outros
IND10	1-5	A competição é a lei da natureza
IND11	1-5	Sem competição não é possível ter uma sociedade sã
IND12	1-5	Eu realizo frequentemente sozinho as minhas actividades
Item	Escala	COLECTIVISMO
COL1	1-5	Eu sacrifico frequentemente os meus próprios interesses em benefício do meu grupo
COL2	1-5	O meu bem estar depende em grande medida da felicidade das pessoas que me rodeiam
COL3	1-5	Eu detesto entrar em desacordo com os membros do meu grupo
COL4	1-5	Para mim, é importante manter a harmonia no grupo
COL5	1-5	Eu gosto de partilhar as pequenas coisas com os meus vizinhos
COL6	1-5	Para mim, o bem estar dos meus colegas é muito importante
COL7	1-5	Se um parente estiver com dificuldades financeiras, ajudo com os meios que estiverem ao meu alcance
COL8	1-5	Se o meu colega for premiado sinto-me orgulhoso
COL9	1-5	Para mim, o prazer é passar o tempo com os amigos
COL10	1-5	Eu sinto-me bem quando coopero com os outros
COL11	1-5	Os filhos devem ser ensinados a cumprirem primeiro os deveres antes de divertirem
COL12	1-5	Os filhos devem sentir orgulho dos pais quando estes recebem um prémio de distinção

Tabela B.4: Escala do meio envolvente

Item	Escala	HOSTILIDADE
MEH1	1-5	As restrições político-legais são evidentes no meu sector de actividade
MEH2	1-5	A taxa de insucesso das empresas no meu sector de actividade é muito elevada
MEH3	1-5	O meu sector de actividade é de elevado risco e uma má decisão pode ameaçar a sobrevivência da empresa
MEH4	1-5	A concorrência no meu sector de actividade é muito elevada
MEH5	1-5	No meu sector de actividade a lealdade dos clientes é muito baixa
MEH6	1-5	A guerra de preços no meu sector de actividade é uma grande ameaça para a minha empresa
MEH7	1-5	A baixa margem de lucros é uma característica do meu sector de actividade
Item	Escala	DINAMISMO
MED1	1-5	No contacto com os mercados e com os concorrentes a minha empresa muda frequentemente os seus produtos e práticas de marketing
MED2	1-5	A taxa em que os produtos e serviços se tornam obsoletos no meu sector de actividade é muito elevada
MED3	1-5	As acções dos meus concorrentes são facilmente previsíveis*
MED4	1-5	Os gostos e preferências dos meus clientes tornaram-se mais estáveis e previsíveis*
MED5	1-5	As tecnologias de produção/serviço estão frequentemente a mudar no meu sector
MED6	1-5	No meu sector de actividade o ciclo de vida dos produtos é muito longo*
MED7	1-5	No meu sector de actividade, o desenvolvimento de novas tecnologias criam novas oportunidades de negócio

Tabela B.5: Escala da orientação empreendedora

Item	INOVAÇÃO		
INOV1	No meu negócio, eu estou frequentemente a surpreender os meus concorrentes com as minhas novas ideias	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu tenho mais satisfação a partir da gestão de conhecimento do que surgir com novas ideias
INOV2	No meu negócio, eu prefiro ter actividades que demonstram ideias originais	1 2 3 4 5	No meu negócio, procuro evitar actividades que demonstram ideias originais
INOV3	No meu negócio, os meus concorrentes solicitam-me frequentemente para ajudar em actividades criativas	1 2 3 4 5	No meu negócio, os meus concorrentes raramente me solicitam para ajudar em actividades criativas
INOV4	No meu negócio, eu estou frequentemente a lançar uma nova linha de produtos ou serviços	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu raramente lanço uma nova linha de produtos ou serviços
INOV5	No meu negócio, eu dou maior ênfase a geração de novas ideias, produtos ou serviços	1 2 3 4 5	No meu negócio, dou menor ênfase a geração de novas ideias, produtos ou serviços
INOV6	No meu negócio, eu dou mais ênfase a investigação e desenvolvimento, liderança tecnológica, e geração de novas ideias	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu dou mais ênfase a comercialização de produtos ou serviços que já existem e cujo valor é já conhecido
INOV7	No meu negócio, eu gosto de experimentar várias maneiras para realizar a mesma actividade	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu continuo a realizar as novas actividades exactamente da mesma maneira como me foi ensinada
Item	RISK TAKING		
RKT1	Em geral, no meu negócio, eu tenho preferência por projectos de elevado risco (com possibilidade de rentabilidade muito elevada mas incertos)	1 2 3 4 5	Em geral, no meu negócio, eu tenho mais preferência por projectos de baixo risco (com rentabilidade moderada e segura)
RKT2	Em geral, no meu negócio, procuro explorar as oportunidades do mercado com acções mais arriscadas e de grande impacto para alcançar os objectivos estabelecidos	1 2 3 4 5	Em geral, no meu negócio, procuro explorar as oportunidades do mercado com passos pequenos mas seguros
RKT3	No meu negócio, quando me deparo com situações cuja as decisões envolvem risco, eu adopto uma postura mais cautelosa "esperar para ver" de modo a minimizar a probabilidade de decisões erradas	1 2 3 4 5	No meu negócio, quando me deparo com situações cuja as decisões envolvem risco, eu adopto uma postura mais arriscada e agressiva no sentido de explorar ao máximo as potenciais oportunidades de negócio
RKT4	No meu negócio, eu vejo o risco como uma situação que devo enfrentar a todo o custo	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu vejo o risco como uma situação que devo evitar a todo o custo
RKT5	Eu procuro sempre entrar em novos negócios e explorar as oportunidades ainda que tenham riscos elevados	1 2 3 4 5	Eu prefiro manter-me no actual negócio do que entrar em novos negócios ainda que mais rentáveis
Item	PROACTIVIDADE		
PR1	Ao lidar com os concorrentes, eu sou sempre o primeiro a introduzir novos produtos ou serviços, tecnologias, técnicas de gestão, etc.	1 2 3 4 5	Em relação aos concorrentes, eu raramente tomo a iniciativa de introduzir novos produtos ou serviços, tecnologias, técnicas de gestão, etc.
PR2	No meu negócio, sempre que algo corre mal, eu imediatamente procuro obter a solução	1 2 3 4 5	No meu negócio, sempre que algo corre mal, eu raramente procuro obter a solução
PR3	No meu negócio, estou sempre à frente dos concorrentes na introdução de novos produtos ou serviços, ou até na geração de novas ideias	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu normalmente tenho a tendência de seguir às acções iniciadas pelos concorrentes
PR4	No meu negócio, procuro a todo o custo derrotar os concorrentes no mercado	1 2 3 4 5	No meu negócio, tento evitar a todo o custo guerras com os concorrentes
Item	AGRESSIVIDADE COMPETITIVA		
ACOP1	No meu negócio, eu procuro evidenciar todos os esforços para derrotar as empresas concorrentes	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu procuro cooperar e coexistir com as empresas concorrentes
ACOP2	No meu negócio, eu procuro conquistar frequentemente o negócio das empresas concorrentes	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu raramente faço um esforço para conquistar o negócio das empresas concorrentes
ACOP3	No meu negócio, eu prefiro sempre actividades com elevado risco e com elevado retorno, mas onde existe também a possibilidade de perda ou insucesso	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu prefiro sempre actividades com baixo risco e com retorno moderado, mas seguro
ACOP4	Para implementar novas actividades ou projectos, eu procuro sempre obter financiamento externo (empréstimo, crédito, etc.)	1 2 3 4 5	Para implementar novas actividades ou projectos, eu não peço nenhum empréstimo ou crédito
ACOP5	No meu negócio, eu procuro frequentemente introduzir novas ideias, produtos ou serviços com resultados incertos	1 2 3 4 5	No meu negócio, eu evito qualquer ideia nova, produtos ou serviços
Item	Internal locus of control		
ILOC1	Eu sinto que sou capaz de controlar a minha vida	1 2 3 4 5	Em grande medida, eu sinto que, a minha vida é controlada por situações inesperadas
ILOC2	Quando atinjo os meus objectivos no negócio é porque eu trabalhei no duro	1 2 3 4 5	Quando atinjo os meus objectivos no negócio é porque eu tenho sorte
ILOC3	No meu negócio, quando faço os planos tenho a certeza de que se vão concretizar	1 2 3 4 5	Para mim, não é bom fazer planos a longo prazo porque as coisas podem tornam-se em má sorte
ILOC4	A minha vida é determinada pelas minhas próprias acções	1 2 3 4 5	Eu sinto que o acontece na minha vida é frequentemente determinado pela pessoas que estão no poder
ILOC5	Querendo ou não, o meu sucesso no negócio depende em grande medida das minhas competências	1 2 3 4 5	O sucesso do meu negócio é uma questão de sorte
ILOC6	Eu sinto que sou capaz de proteger os meus próprios interesses	1 2 3 4 5	Eu sinto que não há nenhuma chance de proteger os meus próprios interesses da má sorte
ILOC7	Eu posso muito bem determinar o que poderá acontecer na minha vida	1 2 3 4 5	O meu sucesso depende em grande medida da sorte de eu estar no lugar certo e no momento certo

Tabela B.6: Escala do desempenho: motivação

Item	Escala	MOTIVAÇÕES
MOT1	1-5	Estou neste negócio porque não encontro um emprego melhor
MOT2	1-5	Eu gosto de trabalhar por conta própria e não quero ter outro emprego
MOT3	1-5	Eu estou muito empenhado no meu negócio porque tenho a possibilidade de ter uma realização pessoal
MOT4	1-5	Eu estou muito empenhado no meu negócio porque posso colher os frutos do meu próprio trabalho
MOT5	1-5	Eu estou muito empenhado no meu negócio porque me permite ganhar uma posição na sociedade
MOT6	1-5	Eu não me importo pelo trabalho que faço enquanto empreendedor desde que ganhe o meu dinheiro
MOT7	1-5	Eu estou neste negócio porque os meus rendimentos estão aumentando





Apêndice **C**

QUESTIONÁRIO





# Universidade de Coimbra

## Faculdade de Economia

### PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO OS DETERMINANTES DO EMPREENDEDORISMO EM ANGOLA

#### QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Ao preencher o questionário tenha por favor em atenção que:

1. A maioria das questões foi concebida de modo a ser respondida através de uma escala que representa a opinião que tem sobre o assunto objecto de estudo. Apresentam-se em 5 pontos, em que 1 representa a opinião menos concordante, 5 a mais concordante, em relação à afirmação. Assinale a sua resposta com um (X) ou um círculo (O).
2. É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para o tratamento estatístico.
3. Não existem respostas correctas e nem incorrectas. Apenas se pretende obter a sua opinião.
4. As suas respostas são estritamente confidenciais e anónimas.
5. Não pense muito tempo sobre as questões.
6. Se alguma questão for difícil de responder, responda o melhor que puder sem entretanto deixar de responder as questões.

Agradecemos mais uma vez a preciosa colaboração que presta à nossa investigação.

Coimbra, Setembro de 2006

---

Afonso Clemente Zinga  
Faculdade de Economia  
Universidade de Coimbra  
Av. Dias da Silva, 165  
3004-512 COIMBRA  
PORTUGAL  
TLM: 00-351-962846190 ou 00-244-912312277  
E-mail: [afonso1zinga@yahoo.co.uk](mailto:afonso1zinga@yahoo.co.uk); [afonso.zinga@student.fe.uc.pt](mailto:afonso.zinga@student.fe.uc.pt)

---

## I – DADOS PESSOAIS

Nas seguintes questões, assinale com um (X) a situação que melhor corresponde o seu perfil pessoal

Idade:  18 – 24 anos  25 – 34 anos  35 – 44 anos  45 – 54 anos  55 – 64 anos

Sexo:  Masculino  Feminino

Nacionalidade:  Angolana  Estrangeira

**Indique o seu nível de escolaridade completo mais elevado**

1- 4ª classe  5- 6ª classe  7- 8ª classe  9- 12ª classe  
 Bacharelato  Licenciatura  Mestrado ou equivalente  Doutoramento

**Nos últimos dois anos tirou algum curso suplementar em gestão/administração ou formação complementar**

Sim  Não

**Tem alguém na família que tenha criado uma empresa e a tem gerido?**

Sim  Não

**Alguma vez esteve envolvido na criação de uma outra empresa para além da sua?**

Sim  Não

**Alguma vez trabalhou como gestor numa empresa?**

Sim  Não

**Antes de ter criado a empresa já tinha experiência no negócio?**

Sim  Não

**Alguma vez trabalhou numa empresa com o mesmo negócio que pratica?**

Sim  Não

**Quanto tempo trabalhou na empresa?**

Menos que 1 ano  1 - 3 anos  4 - 7 anos  Mais que 8 anos

## II – FINANCIAMENTO

**Como obteve os recursos financeiros para iniciar o negócio ?**

Empréstimo bancário  Empréstimo familiar  Apoio de amigos

Fundos do governo  Apoio das ONG's  Poupança

Outro meio ou a combinação dos itens indicados, especifique? \_\_\_\_\_

**Tendo em conta o acesso as fontes de financiamento para iniciar o negócio, assinale com um (X) ou círculo a sua concordância/discordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo em absoluto					Concordo em absoluto				
a. Considera importante o apoio financeiro da família para iniciar o negócio	1	2	3	4	5					
b. Considera importante o apoio financeiro de amigos para iniciar o negócio	1	2	3	4	5					
c. Considera importante a poupança para iniciar o negócio	1	2	3	4	5					
d. Na concessão de crédito bancário aos pequenos empreendedores as contrapartidas exigidas pelos bancos são baixas	1	2	3	4	5					
e. Os bancos adoptam políticas que respondem às necessidades dos pequenos empreendedores	1	2	3	4	5					
f. A informação sobre os serviços bancários que incentiva a actividade empreendedora é facilmente disponibilizada aos pequenos empreendedores	1	2	3	4	5					
g. Considera importante o crédito bancário para iniciar o negócio	1	2	3	4	5					
h. Considera importante os fundos do Governo para iniciar o negócio	1	2	3	4	5					
i. Considera importante os incentivos financeiros do Governo a principal fonte de financiamento dos pequenos empreendedores	1	2	3	4	5					
j. Considera a informação sobre o apoio financeiro do Governo relativamente ao incentivo da actividade empreendedora não é limitada aos potenciais empreendedores	1	2	3	4	5					
k. Considera importante os micro-créditos concedidos pelas ONG's na promoção da actividade empreendedora	1	2	3	4	5					
l. Considera os micro-créditos concedidos pelas ONG's suficientes para iniciar o negócio	1	2	3	4	5					
m. Considera importante os micro-créditos concedido pela ONG para iniciar o meu negócio	1	2	3	4	5					

### III – DADOS SOBRE A EMPRESA

**Qual é o ano de fundação da empresa?**

Ano \_\_\_\_\_

**Em que província a sua empresa está localizada?**

Província:  Cabinda  Luanda  Benguela  Huambo  Huíla

**Em relação à forma de constituição, assinale com um (X) a que corresponde a sua empresa**

Tipo:  Em nome individual  Sociedade por quotas  Sociedade anónima  
 Outra, qual? \_\_\_\_\_

Na seguinte questão, assinale com um (X) o sector de actividade da sua empresa

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Hotelaria e turismo       | <input type="checkbox"/> Transporte       | <input type="checkbox"/> Construção civil    | <input type="checkbox"/> Banca         |
| <input type="checkbox"/> Comércio a retalho/grosso | <input type="checkbox"/> Telecomunicações | <input type="checkbox"/> Agricultura e pesca | <input type="checkbox"/> Manufaturação |
| <input type="checkbox"/> Outro, qual? _____        |   |  |  |

Qual foi o montante inicial do investimento (em USD) ?

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos que 1.000 | <input type="checkbox"/> 1.000 – 5.000   | <input type="checkbox"/> 6.000 – 10.000   | <input type="checkbox"/> 11.000 – 15.000 |
| <input type="checkbox"/> 16.000 – 20.000 | <input type="checkbox"/> 21.000 – 25.000 | <input type="checkbox"/> Mais que 26.0000 |  |

Qual foi a percentagem de fundos próprios para o arranque do negócio?

- |                                       |                                   |                                   |                                   |                                    |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Menos que 5% | <input type="checkbox"/> 5 – 25 % | <input type="checkbox"/> 26 – 50% | <input type="checkbox"/> 51 – 75% | <input type="checkbox"/> 76 – 100% |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|

No início do seu negócio, quantos trabalhadores tinha a empresa, excluindo a si próprio?

A tempo inteiro: \_\_\_\_\_ A tempo parcial: \_\_\_\_\_

Actualmente, quantos trabalhadores tem a empresa?

A tempo inteiro: \_\_\_\_\_ A tempo parcial: \_\_\_\_\_

Tendo em conta o desempenho da empresa, valorize os seguintes parâmetros, assinalando com um (X) ou círculo (O)

	Discordo em absoluto					Concordo em absoluto				
a. Nos últimos três anos, os resultados da empresa foram excelentes	1	2	3	4	5					
b. Nos últimos três anos, os resultados da empresa foram melhores do que os da concorrência	1	2	3	4	5					
c. Nos últimos três anos, a empresa foi mais rentável do que as empresas concorrentes	1	2	3	4	5					
d. Nos últimos três anos, o crescimento das vendas foi muito bom	1	2	3	4	5					
e. Nos últimos três anos, o crescimento das vendas da empresa foi maior do que o das empresas concorrentes	1	2	3	4	5					

#### IV – OBEJECTIVOS E MOTIVAÇÕES COMO EMPRESÁRIO

As questões seguintes dizem respeito aos objectivos e motivações pessoais relativamente ao negócio. Por favor assinale com um (X) ou círculo (O) a sua concordância/discordância com as seguintes afirmações:

	Discordo em absoluto					Concordo em absoluto				
a. Eu quero ter um bom nível de vida em termos financeiros	1	2	3	4	5					
b. Eu quero que o meu negócio continua a crescer e a tornar-se cada vez maior	1	2	3	4	5					
c. Eu quero que os lucros da empresa aumentem	1	2	3	4	5					
d. Eu quero que o meu negócio cresça o quanto possível em termos de volume de vendas	1	2	3	4	5					
e. Eu quero aumentar os meus rendimentos	1	2	3	4	5					
f. Eu estou neste negócio porque não encontro um emprego melhor	1	2	3	4	5					
g. Eu gosto de trabalhar por contra própria e não quero ter outro emprego	1	2	3	4	5					
h. Eu estou muito empenhado no meu negócio porque tenho a possibilidade de ter uma realização pessoal	1	2	3	4	5					
i. Estou muito empenhado no meu negócio porque posso colher os frutos do meu próprio trabalho	1	2	3	4	5					
j. Eu estou muito empenhado no meu negócio porque me permite ganhar uma posição na sociedade	1	2	3	4	5					
k. Eu não me importo pelo trabalho que faço enquanto empreendedor desde que ganhe o meu dinheiro	1	2	3	4	5					
l. Eu estou neste negócio porque quero aumentar os meus rendimentos	1	2	3	4	5					

Como empresário, quão satisfeito está com o seu negócio?

Insatisfeito

Pouco satisfeito

Muito satisfeito

Como empresário, quão satisfeito está com o seu actual rendimento?

Insatisfeito

Pouco satisfeito

Muito satisfeito

#### IV – REDES DE RELAÇÕES

Tendo em conta as relações que estabelece no seu negócio, assinale com um (X) ou círculo a sua concordância/discordância com as seguintes afirmações.

	Discordo em absoluto				Concordo Em absoluto
a. As relações que se estabelecem com os membros familiares ajudam a obter informação necessária para iniciar o negócio	1	2	3	4	5
b. As relações que se estabelecem com os membros familiares ajudam a adquirir recursos complementares para a empresa	1	2	3	4	5
c. As relações que se estabelecem com os membros familiares permitem obter ajuda financeira na fase inicial do negócio	1	2	3	4	5
d. As relações que se estabelecem com amigos e colegas ajudam a obter informação relevante para identificar novas oportunidades de negócio	1	2	3	4	5
e. As relações que se estabelecem com amigos e colegas ajudam a adquirir recursos complementares para a empresa a partir de outros agentes económicos	1	2	3	4	5
	Discordo em absoluto				Concordo Em absoluto
a. As relações que se estabelecem com fornecedores ajudam a obter informação sobre concorrentes e consumidores, e adquirir novas tecnologias	1	2	3	4	5
b. As relações que se estabelecem com as outras empresas ajudam na aquisição de recursos para a empresa através de outros agentes económicos	1	2	3	4	5
c. As relações que se estabelecem com fornecedores são importantes para obter o acesso aos canais de distribuição e aconselhamento especializado	1	2	3	4	5
d. As relações que se estabelecem com os consumidores ajudam a melhorar a imagem da empresa	1	2	3	4	5
e. As relações que se estabelecem com empresas concorrentes permitem reduzir a incerteza no negócio	1	2	3	4	5
f. As relações que se estabelecem com os sócios ou co-fundadores ajudam a melhorar a reputação da empresa	1	2	3	4	5
	Discordo em absoluto				Concordo Em absoluto
a. As relações que se estabelece com dirigentes do Governo permitem ultrapassar as barreiras relativas à entrada em novos mercados	1	2	3	4	5
b. As relações que se estabelecem com os líderes políticos a todos os níveis ajudam a ultrapassar as barreiras político-legais do negócio	1	2	3	4	5
c. As relações que se estabelecem com as instituições do Estado ajudam para aquisição de recursos escassos para a empresa	1	2	3	4	5
d. As relações que se estabelecem com instituições financeiras do estado ajudam a melhorar a imagem, reputação e legitimidade da empresa	1	2	3	4	5



## V – SECTOR DE ACTIVIDADES

As seguintes afirmações dizem respeito ao sector principal do seu negócio. Assinale com um (X) ou círculo a sua concordância/discordância com as seguintes afirmações:

	Discordo em absoluto	Concordo em absoluto
a. As restrições político-legais são evidentes no meu sector de actividade	1 2 3 4 5	
b. A taxa de insucesso das empresas no meu sector de actividade é elevado	1 2 3 4 5	
c. O meu sector de actividade é de elevado risco e uma má decisão pode ameaçar a sobrevivência da empresa	1 2 3 4 5	
d. A concorrência no meu sector de actividade é muito elevada	1 2 3 4 5	
e. No meu sector de actividade a lealdade dos clientes é muito baixa	1 2 3 4 5	
f. A guerra de preços no meu sector de actividade é uma grande ameaça para minha empresa	1 2 3 4 5	
g. A baixa margem de lucros é uma característica do meu sector de actividade	1 2 3 4 5	
h. No contacto com os mercados e com os concorrentes a minha empresa muda frequentemente os seus produtos e práticas de marketing	1 2 3 4 5	
i. A taxa em que os produtos e serviços se tornam obsoletos no meu sector de actividade é muito elevada	1 2 3 4 5	
j. As acções dos meus concorrentes são facilmente previsíveis	1 2 3 4 5	
k. Os gostos e preferências dos meus clientes tornaram-se mais estáveis e previsíveis	1 2 3 4 5	
l. As tecnologias de produção/serviço estão frequentemente a mudar no meu sector de actividade	1 2 3 4 5	
m. No meu sector de actividade o ciclo de vida dos produtos é muito longo	1 2 3 4 5	
n. No meu sector de actividade, o desenvolvimento de novas tecnologias criam novas oportunidades de negócio	1 2 3 4 5	

## VI – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Nas seguintes questões, os números 1 a 2 representam maior concordância com a afirmação da esquerda, os números 4 a 5 representam maior concordância com a afirmação da direita, e o número 3 representa igual concordância com as duas afirmações.

No meu negócio...		
a. Eu estou frequentemente a surpreender os meus concorrentes com as minhas novas ideias	1 2 3 4 5	Eu tenho mais satisfação a partir da gestão de conhecimento do que surgir com novas ideias
b. Eu prefiro ter actividades que demonstram ideias originais	1 2 3 4 5	Eu procuro evitar actividades que demonstram ideias originais
c. Os meus concorrentes solicitam-me frequentemente para ajudar em actividades criativas	1 2 3 4 5	Os meus concorrentes raramente me solicitam para ajudar em actividades criativas
d. Eu estou frequentemente a lançar uma nova linha de produtos ou serviços	1 2 3 4 5	Eu raramente lanço uma nova linha de produtos ou serviços
e. Eu dou maior ênfase a geração de novas ideias, produtos ou serviços	1 2 3 4 5	Eu dou menor ênfase a geração de novas ideias, produtos ou serviços
f. Eu dou mais ênfase a investigação e desenvolvimento, liderança tecnológica, e geração de novas ideias	1 2 3 4 5	Eu dou mais ênfase a comercialização de produtos ou serviços que já existem e cujo valor é já conhecido
g. Eu gosto de experimentar várias maneiras para realizar a mesma actividade	1 2 3 4 5	Eu continuo a realizar as novas actividades exactamente da mesma maneira como me foi ensinada

<b>Em geral, no meu negócio ...</b>							
a.	Eu tenho preferência por projectos de elevado risco (com possibilidade de rendibilidade muito elevada mas incertos)	1	2	3	4	5	Eu tenho mais preferência por projectos de baixo risco (com rendibilidade moderada e segura)
b.	Eu procuro explorar as oportunidades do mercado com acções mais arriscadas e de grande impacto para alcançar os objectivos estabelecidos	1	2	3	4	5	Eu procuro explorar as oportunidades do mercado com passos pequenos mas seguros
c.	Quando me deparo com situações cuja as decisões envolvem risco, eu adopto uma postura mais arriscada e agressiva no sentido de explorar ao máximo as potenciais oportunidades de negócio	1	2	3	4	5	Quando me deparo com situações cuja as decisões envolvem risco, eu adopto uma postura mais cautelosa “esperar para ver” de modo a minimizar a probabilidade de decisões erradas
d.	Eu vejo o risco como uma situação que devo enfrentar a todo o custo	1	2	3	4	5	Eu vejo o risco como uma situação que devo evitar a todo o custo
e.	Eu procuro sempre entrar em novos negócios e explorar as oportunidades ainda que tenham riscos elevados	1	2	3	4	5	Eu prefiro manter-me no actual negócio do que entrar em novos negócios ainda que mais rentáveis
<b>No meu negócio ...</b>							
a.	Eu sou sempre o primeiro a introduzir novos produtos ou serviços, tecnologias, técnicas de gestão, etc.	1	2	3	4	5	Eu raramente tomo a iniciativa de introduzir novos produtos ou serviços, tecnologias, técnicas de gestão, etc.
b.	Sempre que algo corre mal, eu imediatamente procuro obter a solução	1	2	3	4	5	Sempre que algo corre mal, eu raramente procuro obter a solução
c.	Eu estou sempre à frente dos concorrentes na introdução de novos produtos ou serviços, ou até na geração de novas ideias.	1	2	3	4	5	Eu normalmente tenho a tendência de seguir às acções iniciadas pelos concorrentes
d.	Eu procuro a todo o custo derrotar os concorrentes no mercado	1	2	3	4	5	Eu tento evitar a todo o custo guerras com os concorrentes
<b>Em geral, no meu negócio ...</b>							
a.	Eu procuro evidenciar todos os esforços para derrotar as empresas concorrentes	1	2	3	4	5	Eu procuro cooperar e coexistir com as empresas concorrentes
b.	Eu procuro conquistar frequentemente o negócio das empresas concorrentes	1	2	3	4	5	Eu raramente faço um esforço para conquistar o negócio das empresas concorrentes
c.	Eu prefiro sempre actividades com elevado risco e com elevado retorno, mas onde existe também a possibilidade de perda ou insucesso	1	2	3	4	5	Eu prefiro sempre actividades com baixo risco e com retorno moderado, mas seguro
d.	Para implementar novas actividades ou projectos, eu procuro sempre obter financiamento externo (empréstimo, crédito, etc.)	1	2	3	4	5	Para implementar novas actividades ou projectos, eu não peço nenhum empréstimo ou crédito
e.	Eu procuro frequentemente introduzir novas ideias, produtos ou serviços com resultados incertos	1	2	3	4	5	Eu evito qualquer ideia nova, produtos ou serviços
<b>Em geral, no meu negócio ...</b>							
a.	Eu sinto que sou capaz de controlar a minha vida	1	2	3	4	5	Em grande medida, eu sinto que, a minha vida é controlada por situações inesperadas
b.	Quando atinjo os meus objectivos no negócio é porque eu trabalhei no duro	1	2	3	4	5	Quando atinjo os meus objectivos no negócio é porque eu tenho sorte
c.	No meu negócio, quando faço os planos tenho a certeza de que se vão concretizar	1	2	3	4	5	Para mim, não é bom fazer planos a longo prazo porque as coisas podem tornam-se em má sorte
d.	A minha vida é determinada pelas minhas próprias acções	1	2	3	4	5	Eu sinto que o acontece na minha vida é frequentemente determinado pela pessoas que estão no poder
e.	Querendo ou não, o meu sucesso no negócio depende em grande medida das minhas competências	1	2	3	4	5	O sucesso do meu negócio é uma questão de sorte
f.	Eu sinto que sou capaz de proteger os meus próprios interesses	1	2	3	4	5	Eu sinto que não há nenhuma chance de proteger os meus próprios interesses da má sorte
g.	Eu posso muito bem determinar o que poderá acontecer na minha vida	1	2	3	4	5	O meu sucesso depende em grande medida da sorte de eu estar no lugar certo e no momento certo

## VII – CULTURA

Tendo em conta o contexto cultural ao qual está inserido como empresário, assinale por favor com um (X) ou círculo (O) a sua concordância/discordância com as seguintes afirmações:

	Discordo em absoluto	1	2	3	4	5	Concordo em absoluto
a. Cada um deve viver a sua vida independentemente da dos outros		1	2	3	4	5	
b. O que acontece comigo deve-se às minhas próprias acções		1	2	3	4	5	
c. Eu gosto de ser único e diferente dos outros sob vários pontos de vista		1	2	3	4	5	
d. Eu gosto de ter a minha privacidade		1	2	3	4	5	
e. O meu sucesso depende unicamente das minhas capacidades		1	2	3	4	5	
f. Para mim, ganhar é tudo		1	2	3	4	5	
g. Eu incomodo-me quando os outros têm desempenhos melhores do que eu		1	2	3	4	5	
h. Para mim, é importante realizar o meu trabalho melhor do que os outros		1	2	3	4	5	
i. Eu gosto de trabalhar em situações que envolvem competição com os outros		1	2	3	4	5	
j. A competição é a lei da natureza		1	2	3	4	5	
k. Sem competição não é possível ter uma sociedade sã		1	2	3	4	5	
l. Eu realizo frequentemente sozinho as minhas actividades		1	2	3	4	5	
	Discordo em absoluto	1	2	3	4	5	Concordo em absoluto
a. Eu sacrifico frequentemente os meus próprios interesses em benefício do meu grupo		1	2	3	4	5	
b. O meu bem estar depende em grande medida da felicidade das pessoas que me rodeiam		1	2	3	4	5	
c. Eu detesto entrar em desacordo com os membros do meu grupo		1	2	3	4	5	
d. Para mim, é importante manter a harmonia no grupo		1	2	3	4	5	
e. Eu gosto de partilhar as pequenas coisas com os meus vizinhos		1	2	3	4	5	
f. Para mim, o bem estar dos meus colegas é muito importante		1	2	3	4	5	
g. Se um parente estiver com dificuldades financeiras, ajudo com os meios que estiverem ao meu alcance		1	2	3	4	5	
h. Se o meu colega for premiado sinto-me orgulhoso		1	2	3	4	5	
i. Para mim, o prazer é passar o tempo com os outros		1	2	3	4	5	
j. Eu sinto-me bem quando coopero com os outros		1	2	3	4	5	
k. Os filhos devem ser ensinados a cumprirem primeiro os deveres antes de divertirem		1	2	3	4	5	
l. Os filhos devem sentir orgulho dos pais quando estes recebem um prémio de distinção		1	2	3	4	5	
	Discordo em absoluto	1	2	3	4	5	Concordo em absoluto
a. As empresas estariam bem se os conflitos fossem eliminados por completo		1	2	3	4	5	
b. Um indivíduo pode ser um bom gestor sem ter respostas exactas às questões que os trabalhadores lhe colocam		1	2	3	4	5	
c. A estrutura organizacional na qual os subordinados têm dois chefes imediatos deve ser evitada à todo o custo		1	2	3	4	5	
d. Para ter boas relações laborais, é sempre necessário transgredir a estrutura hierárquica		1	2	3	4	5	
e. As normas e regras da empresa não devem ser quebradas mesmo quando o trabalhador actua no melhor interesse da empresa		1	2	3	4	5	
f. Os conflitos com os concorrentes são bem resolvidos quando ambas as partes chegam a um acordo		1	2	3	4	5	

**MUITO OBRIGADO PELA ATENÇÃO E TEMPO DESPENDIDO NO SEU PREENCHIMENTO**

**ATENÇÃO:**

ESTE QUESTIONÁRIO ESTÁ SUJEITO AO SIGILO ESTATÍSTICO. OS DADOS INDIVIDUALIZADOS NÃO PODERÃO SER DIVULGADOS. A DIVULGAÇÃO SÓ PODERÁ SER GLOBAL.