



**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DAS MPME  
ANGOLANAS: EVIDÊNCIA EMPÍRICA DO MUNICÍPIO  
DE CAZENGO – KWANZA NORTE (ANGOLA)**

**Manuel Miguel Lourenço António**

**Orientador: Prof. Doutor Orlando Lima Rua**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização**

**Porto – junho de 2015**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**





**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DAS MPME  
ANGOLANAS: EVIDÊNCIA EMPÍRICA DO MUNICÍPIO  
DE CAZENGO – KWANZA NORTE (ANGOLA)**

**Manuel Miguel Lourenço António**

**Orientador: Prof. Doutor Orlando Lima Rua**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização**

**Porto – junho de 2015**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



## **Resumo**

O objetivo fundamental deste estudo é analisar a orientação empreendedora das micro, pequenas e médias empresas (MPME) no município de Cazengo, província do Kwanza Norte, em Angola.

Para o desenvolvimento deste estudo utilizamos a abordagem quantitativa, combinando a análise documental com a estatística, tendo os dados sido recolhidos através um inquérito por questionário aplicado às MPME sediadas no município referido.

O estudo revelou que as empresas possuem razoável orientação empreendedora, apresentando resultados positivos ao nível da inovação, onde a valorização da I&D, liderança tecnológica e inovação é moderada, e da proatividade, em que as empresas iniciam na mesma proporção ações por elas levadas a cabo e ações iniciadas pela concorrência, e negativos ao nível da assunção do risco, em que as empresas têm uma preferência por projetos de baixo risco, com rendibilidades normais e certas.

**Palavras-chave:** ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, EMPREENDEDORISMO, MPME, ANGOLA.

## **Abstract**

The main goal of this study is to analyze entrepreneurial orientation of small and medium enterprises (SME) in the municipality of Cazengo, Kwanza Norte's province, in Angola.

For its development we used a quantitative approach, combining document analysis with statistics, where data was collected through a questionnaire applied to the SME based on the indicated municipality.

The study reveals that companies are have reasonable entrepreneurial orientation, presenting positive results in terms of innovation, where the value of R&D, technology leadership and innovation is moderate, and of proactivity, where companies start at the same rate actions carried out by themselves and actions initiated by the competition, and negative in terms of risk taking, where companies have a preference for low-risk projects, with normal and certain returns.

**Key-words:** ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, ENTREPRENEURSHIP, SME, ANGOLA.

## **Dedicatória**

*A Deus Pai Todo Poderoso;*

*À memória do meu irmão Sílvio Kachoco Lourenço António;*

*Aos meus pais, Miguel Lourenço António e Domingas Mateus Domingos;*

*À Minha Excelentíssima Esposa e aos nossos filhos;*

*Aos meus irmãos e a todos quantos me foram prestativos.*

*Pelo apoio incondicional de todos, bem haja!*



## **Agradecimentos**

Começo por expressar os meus sinceros e profundos agradecimentos ao orientador desta dissertação, Professor Doutor Orlando Lima Rua, pelo seu apoio, disponibilidade e paciência, desde a sua génese até ao final, destacando a sua competência científica.

Aos Órgãos de Gestão e Docentes do IPP/ISCAP, nomeadamente aos Professores Doutores Olímpio Castilho, Maria Clara Ribeiro, Celsa Maria Carvalho Machado, José de Freitas Santos, Adalmiro Pereira, Anabela Paula Alferes, Luís Gomes e Manuela Patrício, pela sua competência científica, paciência, atenção e amor demonstrados.

Não é parte exclusiva destes agradecimentos a Superestrutura da Universidade Kimpa Vita, pela concretização do protocolo com o IPP que tornou realidade o “sonho” de ser Mestre. Ficam em destaque nestes agradecimentos o Professor Doutor Carlos Diakanamwa, Reitor da Universidade, o Professor Doutor Heitor Timóteo, o Professor Doutor Pedro Vita, Diretor Geral da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte, pelos seus apoios incondicionais.

Agradeço ainda aos colegas do Mestrado, angolanos e portugueses, pela luta árdua que tivemos para a conclusão das unidades curriculares e os bons momentos que partilhámos em Portugal.

A todos os amigos, colegas de labor, a todos os meus estudantes, que desde sempre me apoiaram psicológica e moralmente, e a todos que me apoiaram direta e indiretamente, não poderia deixar de lhes agradecer.

*Que Jeová os proteja em todos os momentos!*

## Abreviaturas e Acrónimos

ARIS	Assunção de risco.
CLESE	Centros Locais de Empreendedorismo e Serviços de Emprego.
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor.</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento.
INAPEM	Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas.
INAPEM-KN	Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas – Kuanza Norte.
INOV	Inovação.
InnoSkills	<i>Innovation Skills for SMEs.</i>
MPME	Micro, pequenas e médias empresas.
OE	Orientação Empreendedora.
ONG	Organização não Governamental.
PROA	Proatividade.
PIB	Produto Interno Bruto.
RAI	Revista de Administração e inovação.
SPSS	<i>Software Statiscal Package for the Social Sciences.</i>
UCAN	Universidade Católica de Angola.

## Índice geral

RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
DEDICATÓRIA.....	iv
AGRADECIMENTOS.....	vi
ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS.....	vii
INDICE GERAL.....	viii
INDICE DE TABELAS.....	x
INDICE DE FIGURAS.....	x
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	3
CAPÍTULO 1 – EMPREENDEDORISMO.....	5
1.1. Conceito e evolução.....	7
1.2. Empreendedorismo e crescimento económico.....	10
1.3. Tipos de empreendedorismo.....	11
1.3.1. Empreendedorismo social.....	11
1.3.2. Intraempreendedorismo.....	14
1.3.3. Empreendedorismo por necessidade.....	15
1.4. Empreendedorismo, criação de empresas e de emprego.....	17
1.5. Oportunidades de negócio.....	18
CAPÍTULO 2 - ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	21
2.1. Conceito.....	23
2.2. Dimensões.....	23
2.2.1. Inovação.....	24
a) Evolução e conceito.....	25
b)Tipos de inovação.....	26
c) Inovação e criatividade.....	28
d) Estratégias de inovação.....	29
2.2.2. Assunção do risco.....	30
2.2.3.Proatividade.....	31

2.2.4. Agressividade competitiva.....	32
2.2.5. Autonomia.....	33
2.3. Importância da orientação empreendedora nas MPME.....	34
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	37
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	39
3.1. Introdução.....	41
3.2. Amostra, instrumento de medida e recolha de dados.....	41
3.3. Operacionalização e medida das variáveis.....	41
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	43
4.1. Introdução.....	45
4.2. Análise de Fiabilidade.....	45
4.3. Análise Descritiva.....	45
4.4. Análise das Correlações.....	52
CONCLUSÕES.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO.....	69

## Índice de tabelas

Tabela 1. Escala para as dimensões da orientação empreendedora.....	42
Tabela 2. Teste de consistência interna por dimensão ( <i>Alpha de Cronbach</i> ).....	45
Tabela 3. Localização das empresas.....	46
Tabela 4. Forma jurídica das empresas.....	46
Tabela 5. Setor de atividade das empresas.....	46
Tabela 6. Dimensão das empresas.....	47
Tabela 7. Início de atividade das empresas.....	47
Tabela 8. Exportação das empresas em 2014.....	48
Tabela 9. Exportação das empresas perspectivas para 2015.....	48
Tabela 10. Inovação (1).....	49
Tabela 11. Inovação (2).....	49
Tabela 12. Inovação (3).....	50
Tabela 13. Proatividade (1).....	50
Tabela 14. Proatividade (2).....	51
Tabela 15. Proatividade (3).....	51
Tabela 16. Assunção do risco (1).....	52
Tabela 17. Assunção do risco (2).....	52
Tabela 18. Assunção do risco (3).....	53
Tabela 19. Escala para Análise de Correlações.....	53
Tabela 20. Correlações entre as variáveis do construto da Orientação Empreendedora.....	54

## Índice de figuras

Figura 1: Importância do empreendedorismo.....	9
Figura 2: Contributo do empreendedorismo para o crescimento económico.....	10
Figura 3: Critérios do empreendedorismo social.....	13
Figura 4: Fatores que favorecem o intraempreendedorismo.....	15
Figura 5: Empreendedorismo por necessidade.....	16
Figura 6: Empreendedorismo e criação de empresas.....	18

Figura 7: Dimensões da orientação empreendedora.....	24
Figura 8: Inovação por novidades de resultados.....	27
Figura 9: Inovação por objeto.....	28
Figura 10: Estratégias de inovação.....	30

## **Introdução**

O empreendedorismo é um processo relativamente novo com tendência de evolução rápida, considerando a flexibilidade e a competitividade dos mercados. Para o sucesso e crescimento das empresas é indispensável que as mesmas apostem na melhoria dos seus produtos, serviços e processos, devendo para tal possuir orientação empreendedora baseada na inovação, proatividade, assunção do risco que podem ser auxiliadas pela agressividade competitiva e pela autonomia (Covin & Slevin, 1989; Okpara, 2009; Martens & Freitas, 2007).

O empreendedorismo está intimamente ligado à criação de novos negócios, ao reconhecimento de novas oportunidades, quer por novas organizações ou pelas já existentes, contribuindo para uma cultura empresarial dinâmica em que as empresas procuram crescer economicamente de forma global. Atualmente, o empreendedorismo encontra-se no centro das atenções de todos os países, em desenvolvimento e em via de desenvolvimento como é o caso de Angola (GEM Angola, 2010).

O objetivo genérico do presente estudo é analisar a orientação empreendedora das micro, pequenas e médias empresas angolanas (MPME), particularmente no município de Cazengo, província do Kwanza Norte, em Angola. Por outro lado, os objetivos específicos passam por analisar a atividade empreendedora por intermédio dos tipos de empreendedorismo que existem no mercado angolano, a importância do empreendedorismo e da orientação empreendedora das organizações para a criação de riqueza, de empresa e de postos de trabalho e a atividade exportadora das empresas no município de Cazengo.

A fim de alcançar os objetivos supra mencionados o estudo propõe-se responder à seguinte questão: - Qual a orientação empreendedora das MPEM angolanas?

Não há dúvidas que as empresas com orientação empreendedora conseguem permanecer mais tempo no mercado com competitividade superior, contribuindo para tal os resultados positivos do empreendedorismo na geração de riqueza, de emprego, na inovação dos serviços e no desenvolvimento de carreira, bem como o aumento da concorrência no mercado (Sarkar, 2010). Para este efeito, os empreendedores devem saber avaliar e explorar de forma adequada as oportunidades de negócios que os mercados oferecem, pois as mesmas contribuem para a expansão das empresas bem como para a sua internacionalização (Chandra, Styles & Wilkinson, 2008; Samali, 2009).

A partir desse momento, a atividade empreendedora em Angola passou a assumir um papel fundamental, em que os empreendedores apostaram na aquisição de técnicas de inovação aumentando a sua competitividade para que as empresas melhorassem os seus serviços, processos e produtos provocando alterações essenciais à economia do país (GEM Angola, 2010).

A orientação empreendedora tem uma estreita ligação com o desempenho das organizações e quando elas são suficientemente empreendedoras desempenham um papel financeiro positivo

a longo prazo. O empreendedorismo como comportamento organizacional é afetado por variáveis externas, internas e estratégicas da organização que moderam a relação entre postura empreendedora e desempenho (Covin & Slevin, 1989; Lumpikin & Dess, 1996). Martens, Silvi, Pereira e Both (2011) destacam que fatores organizacionais e ambientais influenciam a orientação empreendedora de uma organização.

É indispensável que as empresas angolanas desenvolvam a sua orientação empreendedora das suas empresas, com vista à sua sobrevivência, por um lado, e crescimento, por outro, tendo em conta as mudanças que surgem no mercado, quer sejam elas radicais ou incrementais, e a grande competitividade entre os concorrentes. Em Angola, o empreendedorismo é ainda um processo em fase embrionária, urgindo a necessidade dos empreendedores possuírem conhecimento amplo sobre esta atividade, já que muitos deles iniciam um negócio sem experiência, adquirindo-a com o andar do tempo.

A orientação empreendedora é a postura empreendedora de uma organização, assumindo grande importância porque influencia positivamente no desempenho das empresas. Covin e Slevin (1989) afirmam que as organizações com postura empreendedora apresentam um padrão comportamental refletido numa filosofia estratégica global sustentado em efetivas práticas de gestão, sendo assim percebida como um modo de gestão da organização, em particular pela gestão do crescimento e tratando da gestão empreendedora da empresa, enquanto capacidade distintiva para o crescimento rentável e durável em particular num contexto de inovação (Davis, Bell, Payane & Kreiser, 2010; Covin & Wales, 2011).

É imprescindível estabelecer a relação entre orientação empreendedora e o crescimento da organização, podendo esta promover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, ajuda a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, como poucas oportunidades e de limitado acesso a recursos financeiros (Moreno & Casillas, 2008).

Assim sendo, as organizações que possuem nível elevado de orientação empreendedora têm resultados bastante positivos e que se diferenciam das que não as possuem, exploram melhor as oportunidades de negócios elidam com incertezas do ambiente em seu benefício. A orientação empreendedora oferece às empresas estratégias de estender os limites de suas capacidades de assegurar a boa gestão dos recursos (Mello, Júnior, Neto & Lubi, 2006; Fernandes & Santos, 2008).

## PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



## CAPÍTULO 1 – EMPREENDEDORISMO



## 1.1. Conceito e evolução

O empreendedorismo é o estudo relacionado com o desenvolvimento de práticas e habilidades que visam a criação de um projeto (técnico, científico, sobretudo empresarial). Barros e Pereira (2008, pp. 980-981) defendem que “*o empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autónoma, uma nova empresa, ou a expansão de empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas*”, enquanto que Davis, Bell, Payane e Kreiser (2010) definem o empreendedorismo como o processo de criar algo diferente e de valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos psicológicos, psicossociais e financeiros que o acompanham, com vista a receber as recompensas resultantes das políticas monetárias e satisfação pessoal.

Atualmente, o conceito de empreendedorismo tem uma interpretação bastante lata, sendo, portanto, indispensável a correta delimitação deste, porque se pensarmos somente no empreendedorismo como abertura de empresas comerciais pode-se correr o risco de concebermos o empreendedorismo simplesmente como autoemprego (Sarkar, 2010). Criar e gerir organizações de forma competitiva nos dias de hoje obriga a um conjunto de conhecimentos e/ou competências que podem ser a chave de sucesso para a área do empreendedorismo. Os empreendedores devem, em última instância, liderar a criação de valor, de postos de emprego e proporcionar o desenvolvimento económico e social (Saraiva, 2011). Duarte e Esperança (2012) defendem que o processo do empreendedorismo exige a existência de um empreendedor com motivação de iniciar um negócio.

Vários autores (e.g. Acs, Desai & Hessels, 2008; Matínez, Mora & Vila, 2007) afirmam que o verdadeiro empreendedor não encara o insucesso como um fiasco, antes é uma forma de aprendizagem e correção dos erros por ele cometido, devendo ainda considerar-se como uma forma de motivação para explorar novas oportunidades. O empreendedor é aquele que procura encontrar oportunidades para a abertura ou criação de um novo negócio, disposto a assumir riscos encarando as situações de incerteza de um modo otimista (Landstrom, Harirchi & Astrom, 2012). Estes aspetos estão intimamente ligados à orientação empreendedora que é objeto deste estudo.

O GEM (2010) - “*Global Entrepreneurship Monitor*” - define o empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos ou de negócios estabelecidos, mas na visão de Sanyang e Huang (2009) o empreendedorismo é a capacidade e a vontade que se manifesta nos indivíduos ou em equipas, dentro e fora das organizações existentes, de perceber e criar novas oportunidades económicas, isto é, novos produtos, novos métodos de produção, novos esquemas organizacionais e novas combinações de produto-mercado.

Para que as ideias empreendedoras sejam coroadas de êxitos é indispensável que os principais atores (empreendedores e investidores) possuam uma gestão estratégica eficiente para fazer face aos desafios dos negócios e aos concorrentes. Ferreira, Santos e Serra (2010) defendem que a estratégia está ligada a dois ou mais competidores que disputam o mesmo objetivo. A estratégia empresarial é fortemente influenciada por quem lidera a empresa, ao perseguir objetivos e um conjunto de ações. Silveira, Gonçalves, Boneli, Castro e Barbosa (2008, pp. 1-2) sugerem que “o empreendedorismo é o movimento de mudança causado pelo empreendedor, que significa aquele que assume riscos e começa algo de novo”.

O processo do empreendedorismo produz os resultados esperados quando o empreendedor consegue identificar boas oportunidades de negócio. Gaspar (2010) defende que é primordial que para um negócio ter sucesso deve-se pôr em evidência os seguintes pressupostos: detetar boas ideias de negócio; desenvolver oportunidades a partir dessas ideias; estar atento tanto a oportunidades do lado da oferta, como do lado da procura; e avaliar as ideias de negócios.

Portanto, o empreendedorismo é um processo que não pode ser encarado como um fenómeno estático (Sanyang & Huang, 2009), sendo que o seu estudo engloba o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades de negócios, o surgimento e crescimento da organização, o desenvolvimento de uma indústria, a criação destrutiva salutar e a transformação organizacional (Fernandes & Santos, 2003). O empreendedor tem de conseguir reunir as pessoas com formação, experiência e capacidades adequadas ao funcionamento da nova empresa, seleccionar os diferentes tipos de financiamento e reunir contactos, isto é, os funcionários, os sócios, os *business angels*, os dirigentes da incubadora e do capital de risco (Gaspar, 2010).

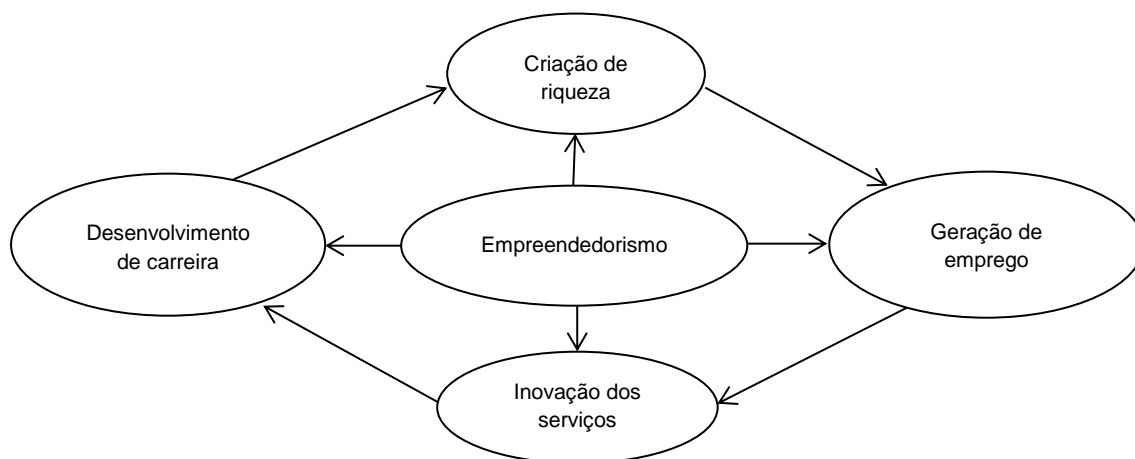
O empreendedorismo, enquanto campo de investigação, é relativamente novo e emergiu na década de 70, do séc. XX. Sarkar (2010, p. 47) explica que “em 1974, Karl Vesper organizou um grupo sobre empreendedorismo na *Academy Management’s Business Policy*. Davis Birch (1979, 1987) realçou o empreendedorismo como um motor de crescimento económico. Antes de Birch, os políticos em geral assumiam as grandes empresas e criavam maior parte dos postos de trabalho”.

O empreendedorismo tem uma grande importância no crescimento económico de uma sociedade e a sua manutenção obedeceu um processo ao longo dos tempos. Desde sempre o conceito de empreendedorismo desenvolveu-se paulatinamente, muitas das vezes dentro do campo da economia. Monteiro (2010) argumenta que apesar das actividades empresariais remontarem a períodos anteriores, como os primórdios da humanidade, no início do séc. XVIII, em plena Revolução Industrial, Richard Cantillon introduziu o conceito de empreendedor. No estudo do fenómeno do empreendedorismo, os economistas começaram a teorizar acerca do comportamento humano, na procura de consistência na teoria.

O empreendedorismo reveste-se de elevada importância visto proporcionar o aumento de riqueza para um país, ou seja, é imprescindível ao progresso económico, como se pode

observar na figura 1. Barros e Pereira (2008) defendem que os empreendedores são a força motriz do crescimento económico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes. A contribuição do empreendedor ao desenvolvimento económico ocorre fundamentalmente pela inovação que introduz e pela concorrência no mercado (Acs, Desai & Hessels, 2008).

Figura 1. Importância do empreendedorismo



Fonte: Adaptado de Sarkar (2010).

As pessoas dedicam-se incansavelmente à prática do empreendedorismo em função dos fatores supra mencionados, como a criação de riqueza, a geração de emprego, a inovação dos serviços e o desenvolvimento de carreira para os empreendedores, assim como a necessidade de auto-realização. O elevado desemprego no seio de uma sociedade atua particularmente como um fator impulsionador para o empreendedorismo e o autoemprego, a literatura confirma que a disparidade no rendimento social pode estimular o empreendedorismo como fator chave para o autoemprego (Frederich & Monsen, 2006).

No entanto, não se deve descartar a possibilidade de que o empreendedorismo é de extrema importância mesmo nos países industrializados, mas sobretudo nos países em desenvolvimento (Samali, 2009). Por exemplo, em Angola, uma das maiores apostas do governo é o fomento do empreendedorismo em grande escala, a fim de contribuir para o crescimento económico e melhorar o rendimento das famílias. “*Em muitos países africanos, por exemplo muitas empresas pertencem e são operados pelos governos centrais e esta situação não permite o fomento e crescimento do empreendedorismo*” (ibidem, pp. 206-207).

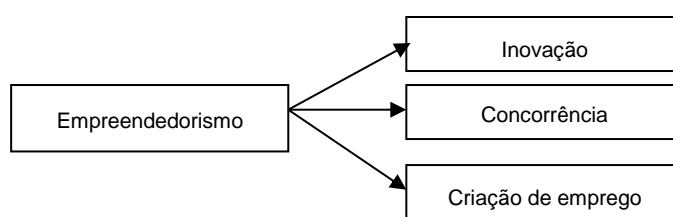
## 1.2. Empreendedorismo e crescimento económico

O empreendedorismo é sem dúvidas, fator de desenvolvimento económico de uma sociedade. A atividade empreendedora acelera os processos de produção, distribuição e crescimento económico.

O papel do empreendedorismo como força motriz do crescimento económico encontrou a sua sustentabilidade mais explícita na teoria de Joseph Schumpeter. Sanyang & Huang (2009, pp.319-320) referem que *“De acordo com Schumpeter, todo o mundo é um empreendedor, sobretudo quando realiza novas combinações. Encontrar novas combinações de fatores de produção é um processo empreendedor de descoberta e transforma-se no motor que impulsiona o desenvolvimento económico”*.

Gaspar (2010) sustenta que o contributo do empreendedorismo no crescimento económico pode ser demonstrado por intermédio de três vetores principais: inovação, acréscimo de concorrência e criação de emprego (figura 2).

Figura 2. Contributo do empreendedorismo para o crescimento económico



Fonte: Gaspar (2010, p. 224).

O empreendedorismo é a fonte do crescimento económico nas economias modernas, pois é através da criação de novas empresas que são aproveitados os avanços no conhecimento e na inovação, promovendo a transferência de novas tecnologias para o mercado (Frederick & Monsen, 2006). A relação entre o empreendedorismo e o crescimento económico não é idêntica em todos os países, antes sendo dependente do nível de desenvolvimento e de rendimento *per capita* de cada país, onde o empreendedorismo desempenha diferentes papéis situados em diferentes estágios de desenvolvimento económico (Frederick & Monsen, 2009).

Lai Yu (1998) afirma que a opção de carreira para o empreendedor depende do rendimento que este espera retirar em cada uma das opções disponíveis, concretizando se deve criar a sua empresa ou continuar empregado, o que espera receber e os riscos que vai assumir, do esforço exigido, da autonomia para tomar decisões e das condições de trabalho. A teoria económica Schumpeteriana demonstra que os primeiros a perceberem a importância do empreendedorismo foram os economistas, teoria esta que foi aperfeiçoada por outros investigadores como Kirzner (Spence, Gherib & Biwolé, 2011). Estes estavam primordialmente

interessados em compreender o papel do empreendedor e o impacto da sua atuação na economia. A busca de oportunidades de negócios, com gestão inteligente de negócios e com obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido, é o principal objetivo dos empreendedores, (Cuervo, Ribeiro & Roig, 2007).

Segundo Frederick e Monsen (2006, pp. 1-2) *“nos primórdios havia grandes debates entre os economistas sobre a influência do empreendedorismo no crescimento económico de uma sociedade, mas atualmente concordam que o empreendedorismo é responsável, até certo ponto, pela concorrência e pela inovação no mundo dos negócios”*. Os fatores económicos servem como alicerce para a atividade empresarial, mas há muitas condições de enquadramento empresarial não-económico (e.g. políticas governamentais, programas de educação e formação, tecnologia, demografia, cultura e instituições sociais). Para argumentar a teoria de Schumpeter, Barros e Pereira (2008), explicam que na sua obra clássica de 1911, teoria do desenvolvimento económico, Schumpeter, afirma que *“os empreendedores são a força motriz do crescimento económico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes”*.

Portanto, o empreendedorismo é o veículo motor para o crescimento económico das sociedades, onde quanto maior for o nível de crescimento de atividades empreendedoras mais será o nível de crescimento económico, sobretudo nos países desenvolvidos (Lai Yu, 1998; Falkinger & Grossman, 2012). Os efeitos positivos do empreendedorismo não se limitam somente na geração de empregos e no crescimento económico, contribuem também para a inovação de produtos, serviços, processos, métodos, técnicas e tecnologias (Leeson & Boettke, 2009; Ferreira, Santos & Serra, 2010). O aumento do fomento do empreendedorismo é uma das mais importantes políticas de crescimento económico, que tende a ser intensificada.

### **1.3. Tipos de empreendedorismo**

#### **1.3.1. Empreendedorismo social**

O empreendedorismo social é um campo relativamente novo, já que o tema sobre as empresas sociais está relacionado ao terceiro setor ou à economia social. O empreendedorismo social implica o interesse de mudança social, tem como objetivo transformar e proporcionar benefícios à sociedade e, os potenciais benefícios oferecidos por este tipo de empreendedorismo são claros para aqueles que o promovem e financiam (Perkins & Zimmerman, 1995).

No empreendedorismo social, o empreendedor tem como missão dedicar-se a causas humanitárias, tem um desejo de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas. O empreendedor social tem características semelhantes às dos demais empreendedores, muitas vezes se realizam vendo seus projetos trazerem resultados para os outros e não para si próprios (Dornelas, 2007). Oliveira (2004) sustenta que este tipo de

empreendedorismo consiste na criação de ideias úteis para resolver problemas sociais, combinando com práticas e conhecimentos de inovação, dando origem a novos procedimentos e serviços, criando parcerias, formas e meios de auto-sustentabilidade dos projetos.

Dorado & Ventresca (2012, pp. 70-71) argumentam que “*O empreendedorismo social no contexto dos diferentes problemas sociais, como a pobreza extrema, a degradação do ambiente, os conflitos violentos e endêmicos, os desequilíbrios demográficos atrai cada vez mais a atenção dos empreendedores*”. Por outro lado, Quintão (2004), reforça a ideia argumentando que os objetivos das empresas sociais são alcançados segundo a realização de diferentes atividades, como o problema da reinserção socioprofissional de pessoas excluídas do mercado de trabalho, o setor do ambiente e as necessidades sociais não satisfeitas pelo setor público e/ou privado.

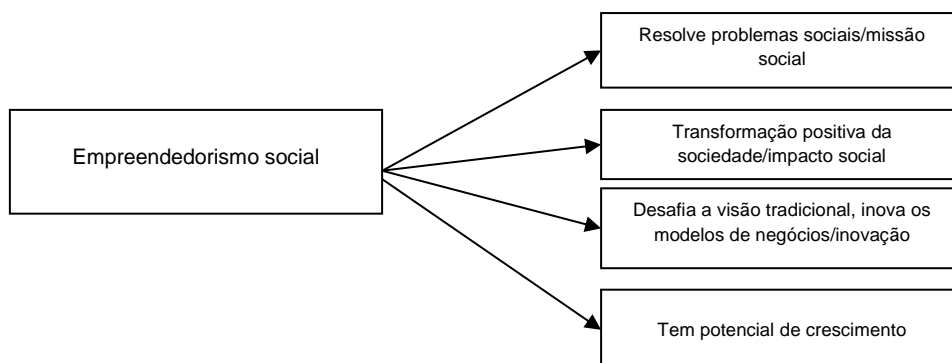
Santos (2012) refere-se ao empreendedorismo social como processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas relevantes e negligenciados pela sociedade, que se traduzem em inovação social sempre que potenciam a criação de respostas mais efetivas, quando comparadas com as alternativas existentes (figura 3). Consubstancia assim um campo de ação e investigação que tem vindo a ganhar uma crescente atenção por parte dos diversos atores e setores da economia.

Atualmente, o empreendedorismo social tornou-se bastante abrangente e com forte ligação aos tipos de atividades socialmente benéficas. Martin e Osberg (2007) sustentam que se os diferentes recursos são aplicados ao setor social, sem a necessidade de algum financiamento de grande envergadura e sem a necessidade de algum lucro, então estamos diante do empreendedorismo social. Quintão (2004) reforça a ideia de que o empreendedorismo social possui um alto nível de inovação no que tange à intervenção social e à criação de oportunidades de trabalho, incluindo os profissionais do setor social.

O empreendedorismo social é um fenómeno social, muito comum nos países em via de desenvolvimento, tem um papel social significativo, tendo em consideração o tipo de ação e organização, dado criar e preencher lacunas deixadas pelo setor público (Santos, 2012; Sharir & Lerner, 2006). Geralmente o empreendedor social não busca desenvolver um património financeiro, não tem como meta ganhar dinheiro, partilha os seus recursos e contribui para o desenvolvimento das pessoas (Parente, Cruz, Marcos, Vanessa & Martinho, 2008).

De maneira mais ampla, o termo pode referir-se a qualquer iniciativa empreendedora feita com o intuito de avançar causas sociais e ambientais (Squazzoni, 2008). Essa iniciativa pode ser com ou sem fins lucrativos, englobando tanto a criação de um centro de saúde com fins lucrativos numa aldeia onde não exista nenhuma assistência à saúde, como a distribuição de remédios gratuitos para a população pobre (Zahara, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009). Em Angola é muito frequente este tipo de empreendedorismo, geralmente levado a cabo por determinadas organizações ou ONG's, como se observa na figura (3).

Figura 3. Critérios do empreendedorismo social



Fonte: Adaptado de Dornelas (2007).

O empreendedorismo social visa a maximização do capital social (relações de confiança e respeito) existente para realizar mais iniciativas, programas e ações que permitam o desenvolvimento sustentável de uma comunidade, cidade ou região. No entanto, o empreendedorismo social refere-se aos trabalhos realizados pelo empreendedor social, pessoa que reconhece problemas sociais e utiliza ferramentas empreendedoras para resolvê-los, diferindo do empreendedorismo tradicional, pois tenta maximizar retornos sociais ao invés de maximizar o lucro (Peredo & McLean, 2005).

O empreendedor social utiliza técnicas de gestão, inovações produtivas, técnicas de manuseamento sustentável de recursos naturais e criatividade para fornecer produtos e serviços que possibilitem a melhoria da condição de vida das pessoas envolvidas e beneficiadas, através da ação dos empreendedores sociais externos e internos à comunidade (Parente *et al.*, 2008), adapta conceitos, ideias e ferramentas de negócio como veículo de inovação a fim de superar os desafios sociais. Por isso, a sustentabilidade financeira é mais do que uma mera preocupação de sobrevivência, é um requisito que a iniciativa deve cumprir para validar a sua existência, onde o empreendedor social é um catalisador de mudança que resolve com eficácia diversos problemas sociais (Sharir & Lerner, 2006).

Portanto, os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras para os problemas sociais mais vigentes da sociedade, são ambiciosos e persistentes, enfrentando as grandes questões sociais e propondo novas ideias de mudança em larga escala (Perkins & Zimmerman, 1995), não relegando as necessidades da sociedade para os setores público ou privado, antes pelo contrário, já que identificam o que não está a funcionar e resolvem o problema mudando o sistema, disseminando a solução e persuadindo as sociedades a seguir um novo rumo (Martin & Osberg, 2007).

### 1.3.2. Intraempreendedorismo

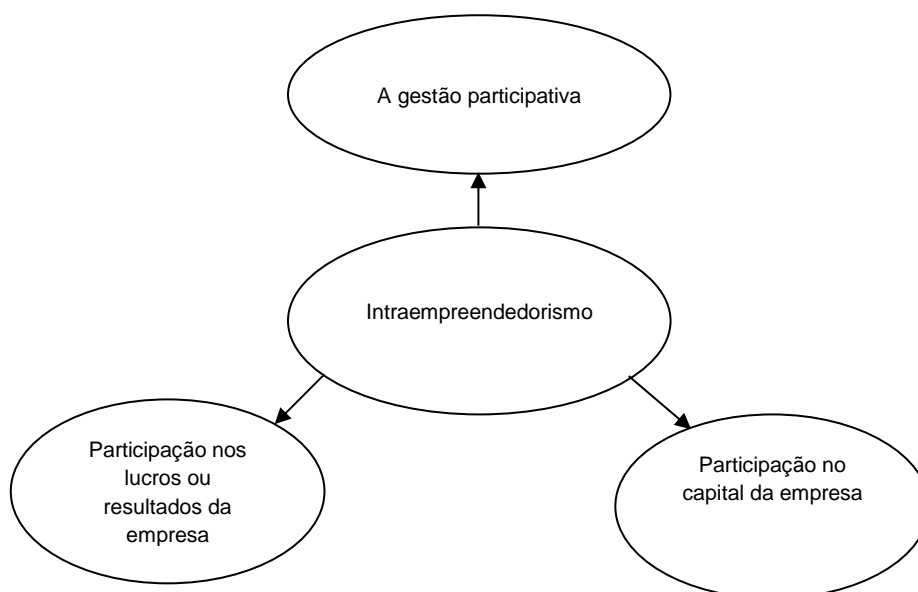
O intraempreendedorismo (*intrapreneurship*) foi estabelecido há duas décadas, mas muitas empresas não estavam dispostas a dar aos empregados a liberdade para criar e, conseqüentemente, oferecer-lhes um orçamento para financiar a inovação. Além do mais, não queriam arcar com os custos dos possíveis erros que inevitavelmente aconteceriam nesta atividade (Parker, 2009; Sarkar, 2010).

Atualmente, este conceito vigora e é bastante valorizado no seio das organizações. Parker (2009) afirma que o intraempreendedorismo, também conhecido como empreendedorismo corporativo ou aventuras corporativas, é a prática de desenvolvimento de um novo empreendimento dentro de uma organização existente, explorando novas oportunidades para proporcionar algum rendimento econômico. Enquanto que Ferreira, Santos e Serra (2010) defendem que todas as empresas têm algum nível de empreendedorismo interno, ainda que em algumas este seja baixo, possivelmente porque a cultura da empresa e estilo de liderança não incentivam a colaboração dos trabalhadores, Dantas (2009) reforça o conceito explicando que o intraempreendedorismo é um sistema considerado revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através do melhor uso dos seus talentos empreendedores.

Wunderer (2001, pp. 193-194) afirma que *“a nova economia faz com que as organizações exijam altos níveis de desempenho de seus colaboradores. Os recursos humanos não devem ser vistos como componentes do custo, mas sim como fontes potenciais de valor adicional”*. O intraempreendedorismo é muito utilizado por empresas empreendedoras, aquelas consideradas mais proativas, inovadoras e que assumem riscos, ou seja, com uma orientação empreendedora diferente das das empresas conservadoras, que são menos inovadoras e mais avessas ao risco (Parker, 2009).

Vários autores (e.g. Pryor & Shays, 1993; Zhara, 1996, Dantas, 2009 & Parker, 2009) afirmam que o intraempreendedorismo é um método que tem como objetivo fomentar a inovação e a criação de empreendedores de sucesso dentro da empresa. O desafio da empresa é conseguir desenvolver seus colaboradores, no sentido de estimular fatores que favoreçam o intraempreendedorismo dando-lhes a oportunidade de fazer com que suas ideias se realizem (figura 4).

Figura 4. Fatores que favorecem o intraempreendedorismo



Fonte: Adaptado de Dantas (2009).

Andreassi (2005) sustenta que o intraempreendedorismo é um sistema para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através do melhor uso dos seus talentos empreendedores. O intraempreendedorismo ganha força neste aspeto, uma vez que, essencialmente, a empresa valoriza o espírito empreendedor, estimulando as pessoas a concretizarem suas ideias, através do patrocínio e liberdade de ação para agir. Trata-se de um método eficiente, porque libera o génio criativo dos empregados, que são justamente as pessoas que melhor conhecem a organização (Garcia, Gimenez & Toledo, 2011).

O intraempreendedor é o indivíduo que, ao invés de tomar a iniciativa de abrir o seu próprio negócio, toma a iniciativa de criar, inovar e buscar novas oportunidades de negócios para a organização na qual trabalha. É o empreendedor dentro da própria empresa, que tem a habilidade de manter naturalmente a inovação sistemática no negócio, diferenciando-o e mantendo-o competitivo no mercado (Dantas, 2009).

### 1.3.3. Empreendedorismo por necessidade

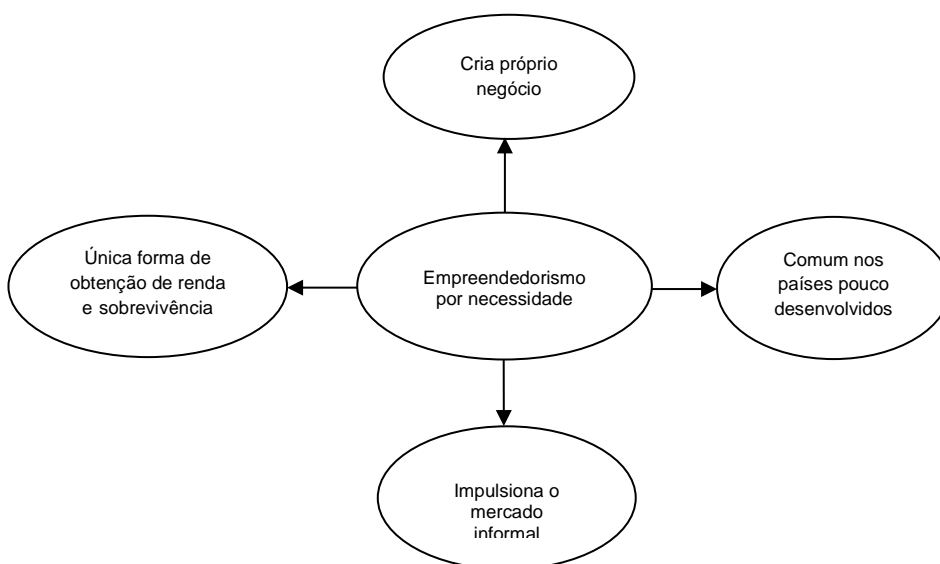
No empreendedorismo por necessidade a pessoa é motivada a empreender (investir ou participar de um projeto) como única alternativa para obtenção de rendimento e de sustento. Habitualmente, neste tipo de empreendedorismo não existem profundas análises e estudos sobre as possibilidades de mercado e seus riscos (Samali, 2009), sendo frequente em países pobres, sobretudo da África (como é o caso de Angola) e da Ásia.

Dornelas (2007, p.14), afirma que *“o empreendedor por necessidade cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi*

*demitido. Não resta outra opção a não ser trabalhar por conta própria*". Este tipo de empreendedorismo vigora sobretudo nos mercados informais em que o empreendedor desenvolve atividades precárias, com uma prestação de serviços sem retorno financeiro significativo (Barros & Pereira, 2008).

O empreendedorismo por necessidade é maior nos países menos desenvolvidos em comparação com os países desenvolvidos. Uma maior atividade empreendedora deste nível nos países pobres, pode resultar de elevado desemprego estrutural e marasmo económico, que levaria ao empreendedorismo por necessidade como alternativa, considerando a escassez de emprego ou outros rendimentos (Natividade, 2009). Caso não haja melhoria das condições económicas, os países do terceiro mundo serão sempre suscetíveis a enfrentar o empreendedorismo por necessidade, sem avanços económicos significativos e algum progresso na qualidade de vida dos cidadãos, como se pode observar na figura 5, (Dornelas, 2007 & Samali, 2009).

Figura 5. Empreendedorismo por necessidade



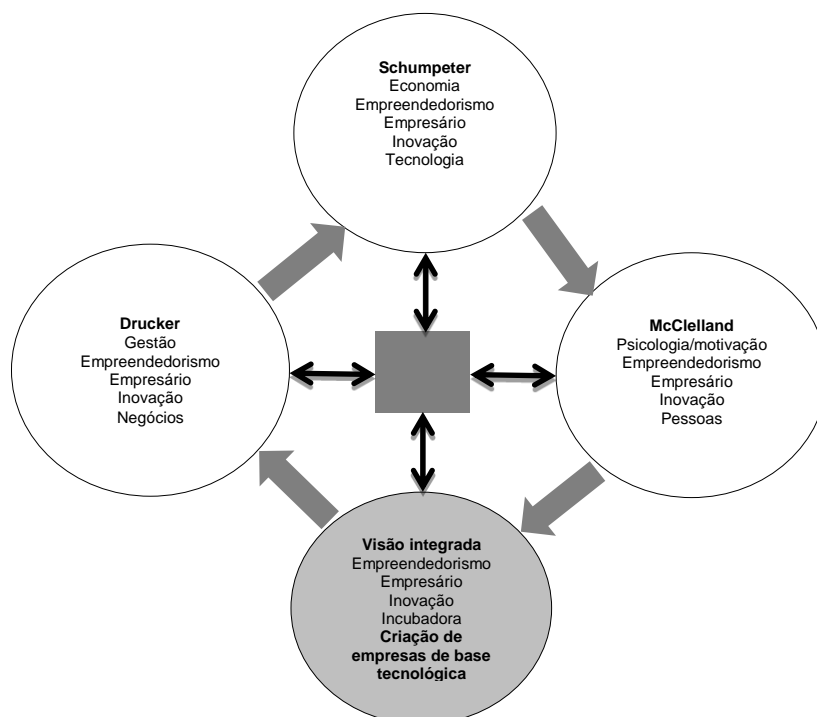
Fonte: Adaptado de Dornelas (2007).

O empreendedorismo por necessidade é um problema social para os países subdesenvolvidos e em via de desenvolvimento e Angola é um dos casos. O estilo de empreendedorismo por necessidade é maior em países em desenvolvimento, devido à dificuldade de se conseguir um emprego e se manter dentro de uma empresa com estabilidade de carreira (GEM, 2010). Marques (2011), sustenta que em Angola a inserção no mercado de trabalho apresenta várias dificuldades, por isso, a maior parte dos empreendedores inicia o seu negócio por necessidade e não por observar uma oportunidade num determinado mercado. Por outro lado, Natividade (2009) afirma que muitos jovens e adultos se lançam para o mercado informal em estilo de negócio ou projeto social de forma improvisada sem estruturação do seu modelo de negócio, de empreendimento e de conquista de parceiros.

#### 1.4. Empreendedorismo, criação de empresas e de emprego

Duarte e Esperança (2012) argumentam que sempre que um empreendedor cria uma empresa, inova numa atividade ou é inovador numa estratégia empresarial, tem a noção de oportunidade e a vontade de fazer algo diferente, com o objetivo de obter vantagem competitiva (figura 6). Martínez, Mora e Vila (2007) corroboram desta perspetiva, afirmando que o empreendedor é aquele que cria empresas, contribui com novos produtos para o mercado, ou desenvolve novos processos de produção, como nos mostra a figura 6.

Figura 6. Empreendedorismo e criação de empresas



Fonte: Leite (1999, citado por Duarte & Esperança, 2012, p.31).

Alguns autores (e.g. Lai Yu, 1998; Leeson & Boettke, 2009; Falkinger & Grossman, 2012) convergem nas ideias de que a criação de emprego pelos empreendedores cria mais postos de trabalho do que as empresas instaladas, em termos relativos e em termos absolutos. Quanto à opção de carreira, os empreendedores apresentam uma satisfação com o trabalho e de utilidade pessoal mais elevados do que o resto da população ativa. As micro, pequenas e médias empresas, por exemplo, geraram cerca de 60 a 80% dos novos empregos anualmente, sendo mais proeminentes em atividades inovadoras, gerando novos produtos e serviços (Martínez, Mora & Vila, 2007).

Diferentes estudos demonstram que a criação de empresas é condição necessária para o crescimento económico; os países com maior número de taxas de iniciativa empresarial têm uma baixa taxa de desemprego, contribuindo deste modo para a criação de riqueza e no reforço do desenvolvimento económico e social (Acs, Desai & Hessels, 2008; Sanyang & Huang, 2009). Desta forma, a atividade empreendedora é considerada também de extrema

importância por quatro razões principais: a criação de emprego (incluindo o autoemprego); a importância das jovens empresas para a inovação; a contribuição da criação de empresas para a criação de riqueza e para o desenvolvimento da economia e da sociedade; e a opção de carreira para uma parte significativa da força de trabalho (Frederich & Monsen, 2006).

### **1.5. Oportunidades de negócio**

A atividade empreendedora implica descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, isto é, novos mercados para novos produtos, serviços ou processos de produção, novas estratégias e formas de organização. Cuervo, Ribeiro e Roig (2007) referem que as oportunidades de negócio são geralmente inesperadas e, na maior parte dos casos, se o empreendedor não souber identificá-las acaba por desvalorizá-las. Na perspetiva de Ferreira *et al.* (2010) a oportunidade de negócio é um conjunto de circunstâncias favoráveis, suscetível de criar necessidades de novos produtos ou serviços num determinado mercado.

Para que as empresas tenham uma boa orientação empreendedora é importante explorar todas as oportunidades de negócio que o mercado proporcionar. Vários autores (e.g. Lee & Venkataraman, 2006, citado por Zinga, 2010; Shane & Venkataraman, 2000) afirmam que a oportunidade de negócio é a chance do indivíduo providenciar valor acrescentado à sociedade, normalmente quando introduz novos produtos e serviços inovadores através da criação de empresas.

Não há dúvidas que aproveitar as oportunidades de negócios é uma característica de um empreendedor de sucesso, sendo certo que o verdadeiro empreendedor não só deve saber identificar as oportunidades de negócio, como deve saber aproveitar e gerir da melhor maneira possível, termos em que Samali (2009) argumenta que o empreendedor deve descobrir e avaliar as oportunidades de mercado e ativar as unidades de negócios que envolvem estas oportunidades, onde "*Tais unidades de negócios devem ser empreendedoras por natureza*" (*ibidem*, pp. 203-207).

O reconhecimento de oportunidades e formação de recursos são processos que favorecem o surgimento de novas empresas, seja pela visão do empreendedor, seja por intermédio das ideias que nascem no seio da organização (Hoskisson, Covin, Volberda & Johnson, 2011).

As oportunidades de negócio e de mercado devidamente reconhecidas e estudadas ajudam na expansão e internacionalização das empresas, dando maior consistência ao seu crescimento em todos os setores e promovendo a orientação empreendedora. Chandra, Styles e Wilkinson (2008) defendem que o reconhecimento internacional de oportunidades é o início do processo de internacionalização e carece de uma investigação sistemática, diferente de estudos de oportunidades anteriores, porque torna-se a génese do negócio no exterior. É indispensável que o empreendedor saiba encontrar e tirar proveito das oportunidades, que na maior parte das vezes nem sempre é fácil e possível. Para não as desperdiçar deve ter-se a capacidade de assumir riscos e enfrentar o mercado (Dornelas, 2007).





## **CAPÍTULO 2 - ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**



## **2.1. Conceito**

Monteiro, Soares e Rua (2013, p. 18) referem-se à orientação empreendedora como um *“fenómeno que reflete a capacidade de gestão, através da qual as empresas se envolvem em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo no sentido de alcançar vantagem”*, envolvendo um conjunto de comportamentos relacionados com características alicerçadas na inovação, proatividade, competitividade, capacidade de assunção de riscos e autonomia (Fritz & Davis, 2010).

A orientação empreendedora refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que conduzem a novos negócios. Martens e Freitas (2007) afirmam que esta emerge de uma perspectiva de escolha estratégica na qual novas oportunidades de negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Deste modo, envolve as intenções e ações de fatores chaves, configurando um processo dinâmico que visa a criação de novos negócios, envolvendo ações deliberadas (Wales, Monsen & McKelvie, 2011).

As práticas associadas à orientação empreendedora conduzem à entrada de novos concorrentes num determinado mercado, com características como a propensão para agir de forma autónoma, vontade de inovar e correr riscos, tendência de agressividade para os concorrentes e atitude proativa em relação às oportunidades de mercado (Lumpikin & Dess, 1996; Voss, Voss & Moorman, 2005). Por outro lado, Avlonitis e Salavou (2007) definem a orientação empreendedora como um fenómeno organizacional que reflete a capacidade de gestão, pela qual as empresas mergulham-se em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo em seu benefício.

A orientação empreendedora e a gestão empreendedora são dois conceitos semelhantes, geralmente utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, ou seja, uma organização que possui uma postura empreendedora e inovadora e ajudam na alteração do seu bom funcionamento. As organizações com postura empreendedora são caracterizadas pelo grau de inovação em produto e tecnologia, orientação agressiva competitiva e forte propensão dos gerentes para assumir riscos (Covin & Slevin, 1989 citados por Martens & Freitas, 2007).

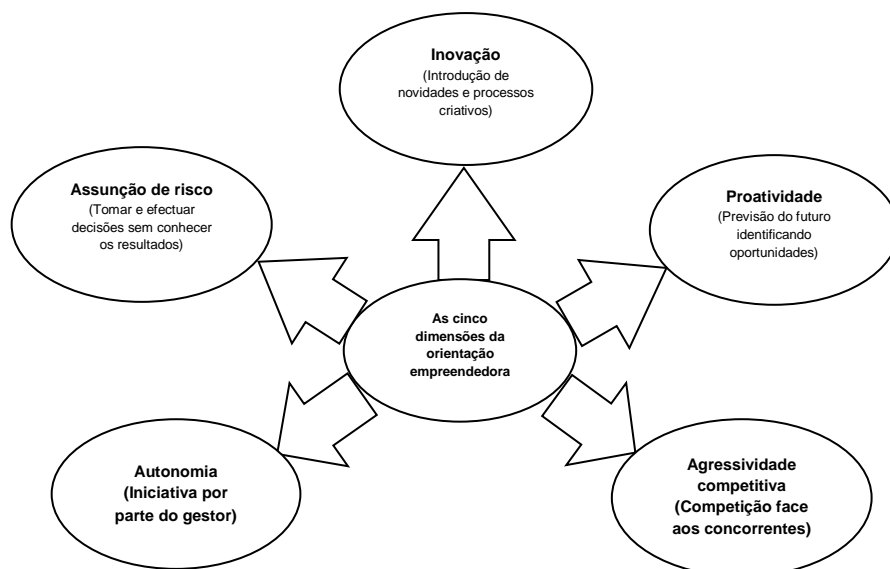
## **2.2. Dimensões**

Vários autores (e.g. Covin & Slevin, 1989; Silva, Correia, Scholten & Gomes, 2008; Okpara, 2009; Davis, Bell, Payne & Kreiser, 2010; Ferreira, Azevedo & Ortiz, 2011) nos seus estudos convergem na classificação das dimensões da orientação empreendedora, identificando três, nomeadamente, a inovação, a proatividade e a assunção de risco.

Além das três dimensões supramencionadas que caracterizam a orientação empreendedora, vários autores (Silva, Correia, Scholten & Gomes, 2008, apud Lumpikin & Dess, 1996; Monteiro, Soares & Rua, 2013) convergem na existência de mais duas dimensões da orientação empreendedora, nomeadamente a autonomia e a agressividade competitiva (figura 8). Segundo a revisão da literatura efetuada, as dimensões da orientação empreendedora

geralmente utilizadas para o desenvolvimento e manutenção de uma empresa são as três inicialmente referidas, as quais são objeto do presente estudo, como se vê na figura (7) abaixo apresentada.

Figura 7. Dimensões da Orientação empreendedora



Fonte: Adaptado de Lumpikin e Dess (1996) e Duarte e Esperança (2012).

Estas dimensões são indispensáveis para os aspetos organizacionais da empresa, dependendo da capacidade de organização da gestão de topo, a orientação empreendedora é inerente às práticas de desenvolvimento de estratégias que ajudam no crescimento do negócio, dependendo do funcionamento da organização (Davis, Bell, Payne & Kreiser, 2010).

### 2.2.1. Inovação

A inovação é uma das dimensões da orientação empreendedora, podendo acarretar maiores riscos, já que em muitos casos, o investimento em práticas inovadoras pode não proporcionar o retorno esperado em determinado período estabelecido. A inovação ajuda a empresa a ganhar vantagem competitiva face aos demais concorrentes (Vaccaro, Jansen, Bosch & Volberda, 2012). Ela baseia-se no uso de um novo conhecimento, pode ser tecnológico ou de mercado, para oferecer produtos ou serviços novos aos clientes. Um produto pode ser considerado novo quando o seu custo é baixo ou as suas qualidades são melhoradas ou mesmo inexistentes no mercado (Gomes, Neto & Giotto, 2007). A inovação é algo abrangente, que vai além da novidade ou da invenção. Existem diferentes fases que devem ser cumpridas no processo de inovação entre uma invenção e o consumidor final, passando pelas diversas atividades funcionais de uma empresa, tais como desenvolvimento, logística, compras, produção, entre outros, antes da disponibilização do novo produto ao mercado ou do uso comercial de um novo processo ou equipamento novo. Pode ser compreendida como um processo que tem como

objetivo transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las em prática (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005).

### **a) Evolução e conceito**

A aplicação da inovação nas organizações teve início em meados do século passado e era caracterizada por um processo linear de inventar para, posteriormente, vender a invenção, tendo como principais atores, basicamente, os departamentos de investigação e desenvolvimento (I&D) e o mercado. A inovação não pertencia à esfera estratégica das organizações, porque elas eram praticamente inexistentes (Gomes, Neto & Giotto, 2007).

Num primeiro momento, pode-se afirmar que o processo de inovação referia-se às transformações de carácter tecnológico que incidiam sobre a produção ou produto, como também às inovações com expressão organizacional, focando alterações nas formas de gestão e organização da produção (Martins & Figueiredo, 2002). Desde o início do século XX, o tema tem sido objeto de estudo, destacando-se parte da teoria do desenvolvimento económico de Schumpeter, desenvolvida no âmbito do modelo capitalista no início da revolução industrial, onde o autor diferencia invenção e inovação, argumentando que uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um objeto novo ou melhorado, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido económico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza (Schumpeter, 1988, citado por Santos, Fazon & Meroe, 2011).

Assim, ao longo dos tempos as inovações nas empresas começaram a apresentar uma abordagem de ordem técnico-científica, promovendo a interação entre diversos agentes económicos e sociais que possuíam diferentes tipos de informações e conhecimentos (Martins & Figueiredo, 2002). Nas duas primeiras etapas a inovação consistia em estudos de sociologia dos mercados e de psicologia do consumidor, bem como no aparecimento do mercado, tendo em conta a inevitável entrada de novos concorrentes, incremento da oferta e exigência do consumidor. As outras etapas do processo de inovação eram inerentes ao reconhecimento de oportunidades, assim como ao processo de inovação das organizações, inovações logísticas, produtivas ou de novos canais, englobando todos os processos de negócio. Verificou-se ainda o aumento da cadeia de abastecimento, resultante da intensificação da competição, das mudanças tecnológicas e da abertura dos mercados internacionais (Gomes, Neto & Giotto, 2007).

São vários os conceitos de inovação variando segundo diferentes teorias e autores. Drucker, 2002, citado por Sarkar (2010, p.16) afirma que *“a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, meio através do qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente”*. A inovação deve, incontornavelmente, ser a principal fonte de procura e preocupação dos empreendedores, acompanhar as mudanças e explorar as oportunidades que lhes são oferecidas pelo mercado. Dantas (2013) defende que a inovação é um processo que, combina os binómios conhecimentos científicos e tecnológicos próprios e alheios com as capacidades pessoais do empreendedor que conduzem ao desenvolvimento e

à adoção ou comercialização de produtos, processos, métodos organizacionais ou de marketing, novos ou melhorados.

Monteiro, Soares e Rua (2013) relacionam a inovação ao desenvolvimento de soluções criativas e originais para se fazer face às ameaças com que a empresa se depara, considerando-a um importante fator para o desenvolvimento do empreendedorismo, no sentido de que a empresa consiga desenvolver novas ideias, experiências, novos processos que podem resultar em novos produtos e serviços. Por outro lado, Vaccaro, Jansen, Bosch & Volberda (2012) e Ussmane (2013) definem inovação como um meio fundamental para ganhar vantagem competitiva e responder às necessidades do mercado, criar novos produtos, desenvolver os já existentes e otimizar o sistema de produção pelo recurso a tecnologias mais recentes.

Segundo Vianna, Vianna, Adler, Luena e Russo (2013) a inovação consiste na procura de soluções tecnológicas, com o objetivo de aperfeiçoar de forma contínua a melhoria dos produtos e processos, explorar novos mercados. A inovação pode ainda ser definida como a introdução de um novo produto ou melhoria da sua qualidade; inserção de novos métodos de produção na empresa; mudanças na aplicação de um novo produto, serviços ou processos internos; e numa nova gestão nos negócios ou a introdução de novas ideias implementadas com sucesso (Kurako & Hodgestts, 2004; Tidd, Bessant & Pavit, 2007; Chandra, Styles & Wilkinson, 2009).

### **b) Tipos de inovação**

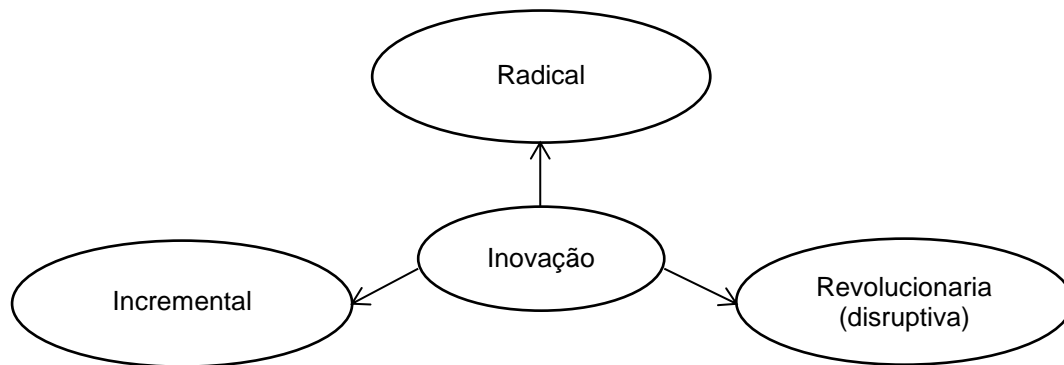
A competitividade e concorrência comercial nos dias de hoje leva as organizações a inovarem as suas atividades, recorrendo a diferentes tipos de inovação. A *inovação radical* ocorre de forma inflexível e intransigente nas ideias ou nas atitudes fundamentais que realiza reformas profundas nas organizações, a *inovação incremental* incorpora melhorias contínuas aumentando o ciclo de vida dos produtos e serviços sendo este processo inevitável e a *inovação revolucionária* é considerada de rotura, compreendendo os tipos de inovação por novidades de resultados (Serio & Vasconcellos, 2009; Tidd & Bessant & Pavit, 2011; Vowels, Thirkell & Sinha, 2011; Zhou & Bingxin, 2012).

Autores como Leifer, O'Connor e Rice (2002) e Klingebiel & Rammer, (2013) definem inovação radical como a que ocorre de forma inflexível e intransigente nas ideias ou nas atitudes fundamentais e introduz reformas profundas na organização social que sustenta posições extremistas, é um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes e promovem melhorias significativas, transformando os mercados existentes ou criando novos mercados; sendo provenientes de descobertas ou bases inteiramente novas de conhecimento técnico-científico, modificando radicalmente práticas sociais e económicas.

A inovação incremental é definida como a que incorpora melhorias contínuas aumentando o ciclo de vida dos produtos e serviços, aperfeiçoando apenas os produtos, processos e organização da produção sem alterar a estrutura já existente, incluindo modificação,

aperfeiçoamento, simplificação, consolidação e melhoria de produtos, processo, serviços e atividades de produção e distribuição existentes (Barbieri, 1997; Volpato & Cimabalista, 2002). As inovações incrementais podem auxiliar no incremento da produtividade, redução de custos e no aumento da qualidade por meio da otimização da produção. Já a inovação revolucionária ou disruptiva é muito rara, resultante de um processo de investigação científica aturado. Pode satisfazer uma necessidade não conhecida anteriormente, como se expressa na figura seguinte (Tidd, Bessant & Pavit, 2011; Story, O'Malley & Hart, 2011).

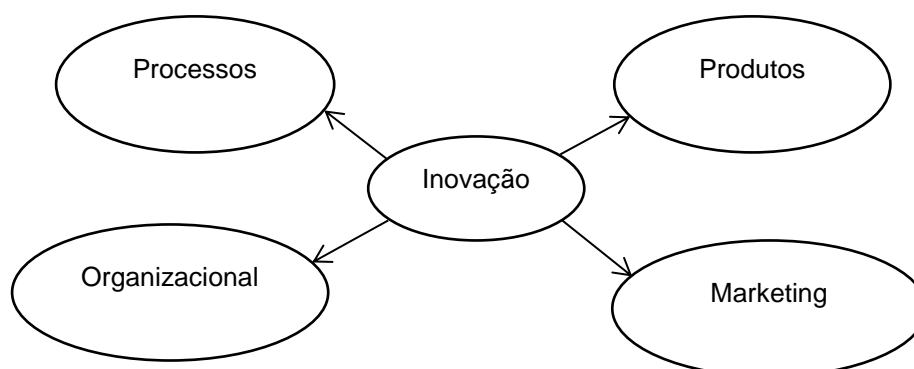
Figura 8. Inovação por novidades de resultados



Fonte: Adaptado de Tidd, Bessant e Pavit (2011).

A inovação pode ainda ser classificada quanto ao objeto, compreendendo inovação organizacional, inovação de produto, inovação de processos e inovação de marketing. A inovação de produtos e de processos tem sido frequentemente utilizada pelas empresas com o objetivo de obter maior vantagem competitiva, enquanto a inovação de marketing refere-se à implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou na sua embalagem, no seu posicionamento, na sua promoção ou na fixação de preços, já a inovação organizacional é inerente à introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas, como se vê na figura 9 (e.g. Barbieri, 1997; Fontanini & Carvalho, 2005; InnoSkills, 2005; Sarkar, 2010).

Figura 9. Inovação por objeto



Fonte: Adaptado de Sarkar (2010) e Tidd, Bessant e Pavit (2011).

### c) Inovação e criatividade

A palavra criatividade tem a sua origem no latim “*creare*”, cujo significado é criar, fazer, elaborar. No grego, a palavra “*krainen*” (criatividade) significa realizar, desempenhar, preencher. Compreende-se que a criatividade necessita de um sujeito que deseja realizar algo novo para si mesmo ou para os outros. A origem da palavra inovação provém do latim “*innovatione*”, cujo significado é renovação (Amorim & Frederico, 2008). A inovação representa a aplicação da criatividade, ou seja, primeiro surge a criatividade depois a inovação. A criatividade desempenha um papel fundamental no campo do empreendedorismo sobretudo quando se pretende desenvolver um novo produto. A inovação e a criatividade são dois elementos chaves porque os pensamentos inovadores geram ideias criativas (Martinez, 2002). A criatividade e a inovação nas organizações são focadas em três dimensões principais: nas características das pessoas altamente criativas e inovadoras; no ambiente favorável à expressão da criatividade e inovação; e centra-se nas habilidades cognitivas do pensamento criativo e inovador (Amorim & Frederico, 2008).

Ussmane (2013) argumenta que a criatividade é uma síntese de novas ideias e conceitos através de uma reestruturação e associação de ideias já existentes, enquanto que a inovação é a implementação dos resultados da criatividade. Existem diferentes fatores que favorecem a criatividade e simultaneamente direcionam o processo de inovação (Bolaño, 2011). Para que a inovação produza os resultados esperados é importante que se eliminem os obstáculos que se opõem à criatividade. Tais obstáculos podem ter origem quer em elementos individuais, quer em grupos organizativos, podendo constituir um elemento traumático ou gerar sentimento de medo ou de inferioridade por parte do indivíduo (Faria & Alencar, 1996).

Fica claro para alguns autores (e.g. Faria & Alencar, 1996; Parolin, 2003; Amorim & Frederico, 2008) que os empreendedores de sucesso devem conciliar o binómio criatividade e inovação, isto é ser um criador e inovador simultaneamente. Além de fazer investimento em I&D, deve apostar seriamente no investimento criativo e inovador. Ao nível do empreendedorismo, a criatividade pode interferir nos diferentes setores, nomeadamente, na busca de um diferencial,

permitindo diferenciação em relação à concorrência; na estratégia competitiva, por intermédio da criação e inovação de produtos e serviços; na melhoria de produtos e serviços, assim como na criação de outros novos; na busca de resultados crescentes e positivos, na melhoria do relacionamento humano; nas melhorias contínuas em todos os setores e no desenvolvimento da qualidade. Saliente-se que as ideias, produtos e serviços criativos podem ser transformados em algo positivo para o crescimento da organização (Martinez, 2002).

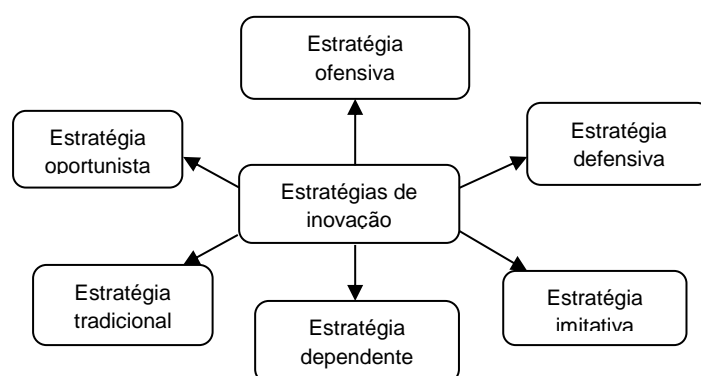
Deve-se assim valorizar a criatividade como veículo motor do processo de inovação, para tal é importante que o empreendedor dê oportunidade aos seus colaboradores para exprimirem as suas ideias, optando por uma liderança democrática. Nas técnicas que se utilizam na geração de ideias, a que muito se destaca é a “*brainstorming*”. Aqui faz-se um trabalho de grupo em que cada elemento tem a possibilidade de sugerir algo que possa beneficiar a orientação empreendedora da organização (Dantas, 2012).

#### **d) Estratégias de inovação**

As organizações utilizam diferentes estratégias para potencializar o seu desempenho por meio da inovação. A definição de uma estratégia de inovação tem como objetivo determinar qual o papel da inovação no crescimento estratégico, de forma que as práticas de inovação possam colaborar com a melhoria do desempenho organizacional e para o alcance dos objetivos de negócio. As empresas podem posicionar-se estrategicamente para a inovação de seis diferentes formas: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista (Ipiranga, Queiroz, Frota, Câmara & Almeida, 2012). Neste âmbito, Wright, Kroll e Parnell (2001) classificam as estratégias de inovação em três tipos, nomeadamente, crescimento, estabilidade e redução.

Existem seis diferentes tipos de estratégias de inovação: *ofensiva*, é adotada por uma empresa que visa a liderança, entre seus concorrentes, tanto no mercado como em tecnologia; *defensiva*, é adotada por empresas que investem intensivamente em pesquisa e estão prontas a reagir a inovações lançadas pelos concorrentes (Ipiranga *et al.*, 2012; Krucken, Debiasi & Abreu, 2001); *imitativa*, onde as empresas reagem às inovações, mas mantêm-se no mercado por meio de cópias com algumas modificações do projeto dos concorrentes; *dependente*, diz respeito a empresas que estão institucional ou economicamente sujeitas a outras, como exemplo, temos as multinacionais; *tradicional*, esta dispensa inovações tecnológicas e se encontra em setores que não têm grandes necessidades de mudança; e, por último, *oportunista*, em que a empresa explora uma série de mercados, segundo a figura 10 abaixo apresentada (Ipiranga *et al.*, 2012).

Figura 10. Estratégias de inovação



Fonte: Adaptado de Ipiranga *et al.* (2012).

A inovação é muito importante no processo de desenvolvimento ao estimular os ciclos de crescimento económico. Como se regista ao longo das últimas duas décadas as transformações no processo inovador, acontecem no sentido de que ele passe cada vez mais a depender de processos interativos de natureza explicitamente social (Krucken, Debiasi & Abreu, 2001). Tais alterações ocorrem em diferentes níveis e por conseguinte, em diferentes fases do processo inovador, a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a difusão constituem parte de um mesmo processo (Negri, Lemos, Ruiz & Negri, 2011).

A capacidade inovadora de um país (ou região) decorre das relações entre os agentes económicos, políticos e sociais, refletindo-se essas na cultura local e sendo cruciais em vários processos de mudança. Outra dimensão decisiva do sistema de inovação é a financeira, principalmente em países menos desenvolvidos, como o caso de Angola, onde as políticas devem instituir agências com essa finalidade (Nascimento & Yu, 2010). A capacidade inovadora também varia de acordo com as diversas características das próprias empresas e com o estágio de desenvolvimento tecnológico já alcançado, por um setor produtivo específico, ou até mesmo com a capacidade das empresas em absorver novos desenvolvimentos (Wright, Kroll & Parnell, 2011).

Muitas tipologias clássicas de estratégias não se adequam aos novos negócios, abrindo espaço para novas discussões sobre novas tipologias de estratégias, onde entender este processo de crescimento e geração de valor, bem como seus aspetos essenciais, tem grande importância, pois o sucesso de *start ups* de grande potencial de geração de valor significa benefícios substanciais para as economias nacionais (Prahalad & Hamel, 2010).

### 2.2.2. Assunção do risco

O conceito de risco pode possuir diferentes significados dependendo do contexto e da análise (Monteiro, Soares & Rua, 2013). O risco é uma dimensão da orientação empreendedora que está relacionado a incertezas. Esta dimensão analisa o grau de risco de decisões de alocação de recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um

critério para decisões e um padrão de tomada de decisões a nível organizacional (Martens & Freitas, 2007).

Segundo Silva, Correia, Scholten e Gomes (2008, p. 69), a assunção do risco refere-se “à *vontade do empreendedor de iniciar um novo empreendimento mesmo que não saiba se terá sucesso e agir sem saber as consequências*”. A assunção do risco classifica-se como a principal qualidade e característica para descrever o empreendedorismo. O risco assumido pode ser entendido como o nível até ao qual o empreendedor compromete os seus recursos.

Com o início de novos negócios, geralmente os empreendedores assumem três tipos de riscos: riscos de negócios, que implicam arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como por exemplo, entrar em mercados não testados; riscos financeiros, que requerem que uma organização empreste grande porção de recursos visando o seu crescimento, refletindo a dicotomia risco-retorno; risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume em adotar um padrão em favor de uma ação estratégica (Martens & Freitas, 2007).

Leko-Simi e Horvat (2006, citados por Okpara, 2009) defendem que a propensão ao risco pode ser definida como uma tendência de correr ou evitar riscos e é uma característica relativamente estável, mas que pode ser modificada através da experiência. Enquanto é vista como uma característica individual, espera-se que a relação positiva entre a propensão ao risco e a tomada de decisão arriscada pelos empreendedores apoie o crescimento das organizações, por intermédio das equipas da gestão de topo.

### **2.2.3. Proatividade**

É outra das dimensões que caracteriza a orientação empreendedora que consiste na criação ou na tomada de iniciativa por parte do empreendedor ou dos seus colaboradores faz um prognóstico de futuros problemas, das necessidades ou mudanças. A proatividade refere-se a uma perspetiva de futuro, na qual as empresas procuram ativamente antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos produtos ou serviços no mercado, procurando obter vantagem competitiva (Covin & Slevin, 1989)

Vários autores (e.g. Mello, Júnior, Neto & Lubi, 2006; Martens & Freitas, 2007; Silva, Correia, Scholten & Gomes, 2008; Okpara, 2009) convergem nas suas teorias de que a orientação empreendedora consiste na procura de novas oportunidades. Assim, tomar iniciativas, antecipar e aproveitar novas oportunidades e participar em novos mercados é uma atitude bastante positiva para o empreendedor.

A proatividade está também relacionada à capacidade da empresa para entrar no mercado de exportação, compreendendo uma elevada variedade de atividades, incluindo a identificação de oportunidades e tendências de mercado, avaliando pontos fortes e fracos e formando equipas capazes de explorá-los (Yeoh & Jeong, 1995, citado por Okpara, 2009; Lindsay & Shoham, 2004). Nesta perspetiva, Lumpikin e Dess (1996) reforçam a ideia de que a proatividade é mais

importante para as empresas em estágio iniciais de desenvolvimento da indústria do que nas indústrias mais maduras.

Wales, Monsen e McKelvie (2011) argumentam que os empreendedores precisam ser proativos na busca de um nicho atraente e criando os recursos necessários para facilitar a nova entrada, necessitando desenvolver uma visão e determinar formas de combinar os componentes anteriores não identificados para capitalizar sobre a oportunidade de negócio. Davis, Bell, Payane e Kreiser (2010) defendem que a proatividade é a terceira dimensão da orientação empreendedora, aplicada, sobretudo, na busca de novas oportunidades de negócio e de competitividade perante aos concorrentes. Deste modo, a proatividade dos gestores de topo da empresa constitui um recurso importante, conduzindo, muitas vezes, a uma vantagem sobre outras organizações. Assim, os gestores com uma orientação empreendedora criam um impacto positivo e muito forte no desempenho organizacional (Ferreira, Azevedo & Ortiz, 2009).

#### **2.2.4. Agressividade competitiva**

Além das três primeiras dimensões da orientação empreendedora (inovação, assunção do risco e proatividade), os estudos de Lumpkin e Dess (1996) defendem a existência de mais duas dimensões, nomeadamente a agressividade competitiva inerente à tendência de agir de forma agressiva para superar os concorrentes no mercado e a autonomia, associada à proatividade para as oportunidades de mercado e/ou ação independente de um indivíduo ou de uma equipa em levar adiante uma ideia ou uma visão até à sua conclusão (Martens, Freitas, Ramos & Boissin, 2011).

A agressividade competitiva reveste-se de um importante interesse para a atuação competitiva de uma empresa perante aos seus concorrentes, consistindo um dos seus objetivos responder diante de tendências já existentes no mercado que se movem de forma agressiva em função das ações dos concorrentes. É uma característica organizacional relevante, visto que contribui para a superação dos rivais, para a busca de manutenção ou ganhar espaço num determinado mercado e combate as ameaças (Lumpikin & Dess, 2001; Martens, Freitas, Ramos & Boissin, 2011).

Alguns autores (e.g. Covin & Slevin, 1989; Martens & Freitas, 2007; Covin & Wales, 2011) argumentam que a agressividade competitiva tem uma estreita relação com a proatividade, mas Lumpikin e Dess (2001) diferenciam os dois conceitos, já que consideram a agressividade competitiva como resposta a novas ameaças e defendem que ambas podem ser aplicadas simultaneamente no seio de uma organização empreendedora.

A agressividade competitiva está associada aos métodos, estilos e escolhas de estratégias para o crescimento das empresas e faz com que ela consiga lidar de forma eficiente com a presença e pressões. Uma forte agressividade competitiva propicia à empresa a capacidade de ser um ator decisivo no campo competitivo e agir com força para proteger ou melhorar a sua posição no mercado. A agressividade competitiva trata de práticas organizacionais e processos

que estão associadas à propensão de uma empresa a tomar ações competitivas (Lumpkin & Dess, 1996; Martens & Freitas, 2007; Martens, Freitas, Ramos & Boissin, 2011).

Esta dimensão da orientação empreendedora pode ser conceituada como uma explosão que se refere ao aumento da posição competitiva em pouco tempo, a estratégia de multiplicação e a perseguição de novos mercados como um importante caminho para atingir a rentabilidade desejada, associando à motivação e à capacidade de gestão como fontes do comportamento competitivo de uma empresa (Martens & Freitas, 2007). A agressividade competitiva é ainda conhecida como agressividade concorrencial, cuja concepção é inerente à propensão de uma organização desafiar diretamente os seus concorrentes para entrar no mercado ou melhorar o seu posicionamento. Por outro lado, contribui para a superação de rivais, significando uma tendência de resposta agressiva às ações da concorrência para ganhar vantagem competitiva (Covin & Slevin, 1989; Wales, Monsen & McKelvie, 2011).

A agressividade competitiva reflete ainda uma postura adotada na alocação de recursos para ganhar posições em determinado mercado de forma mais rápida que os concorrentes, podendo basear-se na inovação de produtos, no desenvolvimento de novos mercados, no alto investimento para melhorar a participação nos mercados e ganhar posição competitiva. Esta visão da agressividade competitiva tem um forte elo com o conceito de inovação (Venkatarman, 1989).

### **2.2.5. Autonomia**

A autonomia é outra dimensão da orientação empreendedora que se caracteriza por um comportamento independente do empreendedor e pela prática de uma forte liderança por parte deste, resultando num comportamento autocrático (Lumpkin & Dess, 1996).

Martens e Freitas (2007) referem que a autonomia é uma ação independente que ocorre quando um indivíduo leva adiante uma ideia ou sua própria visão, correspondendo a uma ação que ocorre sem alguma pressão da organização. Os gestores das empresas atuam de forma autónoma na tomada de decisões que visam o melhoramento do seu funcionamento; organizações com um nível elevado de orientação empreendedora possuem um número maior de líderes autónomos que acompanham a evolução tecnológica e dos mercados, em que a autonomia estimula as ideias empreendedoras, mas para que ela possua bons resultados os empreendedores devem criar uma cultura organizacional que promove a ação independente dos gestores de buscar novas oportunidades de mercado (Lumpkin & Dess, 1996).

São diversos os elementos que caracterizam a autonomia como dimensão da orientação empreendedora (e.g. Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996, Martens & Freitas, 2007), que importa destacar:

1. Encorajar o pensamento empreendedor às pessoas.
2. Criar pensamento e ação independentes.
3. Pensamento criativo e estímulo de novas ideias.

4. Encorajar iniciativas empreendedoras.
5. Cultura de trabalho autônomo.
6. Coordenação das atividades autônomas.
7. Medir e supervisionar as atividades autônomas.
8. Incentivar a existência de líderes com comportamento autônomo dentro da organização.

### **2.3. Importância da orientação empreendedora nas MPME**

Como vimos anteriormente, a orientação empreendedora é a postura empreendedora de uma organização, assumindo grande importância dado influenciar positivamente o desempenho das empresas. Covin e Slevin (1989) afirmam que as organizações com postura empreendedora apresentam um padrão comportamental refletido numa filosofia estratégica global sustentado em efetivas práticas de gestão, sendo assim percebida como um modo de gestão da organização, em particular pela gestão do crescimento e tratando da gestão empreendedora da empresa, enquanto capacidade distintiva para o crescimento rentável e durável em particular num contexto de inovação (Davis, Bell, Payane & Kreiser., 2010; Covin & Wales, 2011).

Moreno e Casillas (2008) também abordam a relação da orientação empreendedora com o crescimento da organização, apontando fatores que afetam esta relação. Para estes autores, a orientação empreendedora pode promover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, ajuda a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, como poucas oportunidades e de limitado acesso a recursos financeiros.

A orientação empreendedora tem uma estreita ligação com o desempenho, apontando que as organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro a longo prazo, na medida em que o empreendedorismo como comportamento organizacional é afetado por variáveis externas, internas e estratégicas da organização que moderam a relação entre postura empreendedora e desempenho (Covin & Slevin, 1989; Lumpikin & Dess, 1996).

Martens, Silvi, Pereira e Both (2011) destacam que fatores organizacionais e ambientais influenciam a orientação empreendedora de uma organização. O empreendedorismo é igualmente relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, variando sistematicamente este relacionamento nas organizações, com forte influência do gestor e da sua personalidade, formação e informação (Ferreira, Azevedo & Ortiz, 2010).

Combinando as dimensões da orientação empreendedora (inovação, assunção do risco, proatividade, agressividade competitiva e autonomia) quando bem aplicadas permitem aos gestores das empresas identificar e explorar oportunidades de negócio num determinado mercado e estabelecer uma estratégia empreendedora levando ao crescimento da organização. Assim, com base na orientação empreendedora, os gestores das organizações

conseguem traçar estratégias empreendedoras que ajudam no melhoramento do seu desempenho (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001)

A agressividade competitiva e a inovação são fatores que orientam ações competitivas, contribuindo ambas para o desenvolvimento de ações competitivas, enquanto a inovação é inerente à introdução de novos produtos, a agressividade competitiva é inerente aos concorrentes. Apesar de cada uma dessas dimensões ser relevante, podem variar de forma independente em determinado contexto, uma vez que a orientação empreendedora pode ser constituída pelas diferentes combinações destas dimensões ou, até mesmo, por apenas algumas delas, o que representa assim o conceito de multidimensionalidade da orientação empreendedora (Martens & Freitas, 2007; Okpara, 2009; Ferreira, Azevedo & Ortiz, 2010; Covin & Wales, 2011).

Estudos de vários autores (e.g. Mello, Júnior, Neto & Lubi, 2006; Fernandes & Santos, 2008) defendem que a orientação empreendedora é um aspeto chave para o sucesso das empresas, dependendo de algumas variáveis como as características da gestão, além do ambiente e da estrutura organizacional anteriormente mencionados. As organizações que possuem nível elevado de orientação empreendedora têm resultados bastante positivos e que se diferenciam das que não as possuem, conseguem explorar melhor as oportunidades de negócios e lidar com incertezas do ambiente em seu benefício. A orientação empreendedora oferece às empresas estratégias de estender os limites de suas capacidades de assegurar a boa gestão dos recursos.

Portanto, as empresas mais bem sucedidas são aquelas que possuem níveis elevados de orientação empreendedora e põem em evidência a teoria da “destruição criativa” de Schumpeter, ao introduzirem novos produtos, novas ideias, novos métodos e estratégias no mercado. Daí, dúvidas não existirem que a orientação empreendedora refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisões que conduzem às novas entradas nos mercados, envolve intenções e processos dinâmicos que visam a criação de novas aventuras e o melhoramento do desempenho organizacional (Okpara, 2009; Covin & Wales, 2012).



## PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA



## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO



### **3.1. Introdução**

A fundamentação teórica do presente trabalho foi construída com base na revisão da literatura efetuada, sendo agora realizado o estudo empírico, geralmente designado de “trabalho de campo” (Hill & Hill, 2008), com vista a estabelecer a ligação entre a teoria e a prática.

No presente estudo empírico adotamos uma abordagem metodológica quantitativa, concretizada na realização de um estudo exploratório e descritivo, com vista a analisar a orientação empreendedora das MPME angolanas, no município de Cazengo, na província do Kwanza Norte (Angola).

### **3.2. Amostra, instrumento de medida e recolha de dados**

A amostra do presente estudo traduz-se nas MPME do município de Cazengo, na província do Kwanza Norte, em Angola, compreendendo 52 empresas (INAPEM-KN, 2015). A taxa de resposta foi de 88%.

O instrumento utilizado foi o inquérito por questionário, no sentido em que não foi manipulada qualquer variável e todos os dados relacionados com as variáveis foram recolhidos ao mesmo tempo (Bryman & Cramer, 2012).

O questionário (ver apêndice) que é composto por 16 (dezassexes) questões fechadas. As primeiras 7 (sete) questões destinam-se a recolher informações sobre a empresa e a atividade de exportação, nomeadamente: cidade; forma jurídica; dimensão; antiguidade; e faturação em exportação (anos 2014 e 2015). As 9 (nove) questões seguintes estão relacionadas com inovação, proatividade e assunção do risco.

A recolha de dados foi operacionalizada através de questionário junto das empresas, tendo este decorrido de março a abril de 2015.

### **3.3. Operacionalização e medida das variáveis**

Para medir cada um dos itens das dimensões do construto da orientação empreendedora, foi utilizada a escala de Likert, onde 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”, conforme tabela seguinte.

Tabela 1. Escalas para as dimensões da Orientação Empreendedora

Dimensão	Autores	Variáveis
Inovação	Covin & Slevin (1989)	<p>INO1 - Em geral, a gestão de topo da nossa empresa valoriza e destaca a I&amp;D, liderança tecnológica e inovação.</p> <p>INO2 - Nos últimos cinco anos a empresa lançou muitas linhas novas de produtos.</p> <p>INO3 - Nos últimos cinco anos, em geral, as mudanças nas linhas de produtos foram bastante significativas.</p>
Proatividade	Covin & Slevin (1989)	<p>PROA1 - Normalmente a nossa empresa inicia mudanças às quais os concorrentes reagem.</p> <p>PROA2 - Relativamente à concorrência, somos sempre os primeiros a introduzir novos modelos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.</p> <p>PROA3 - A nossa empresa procura ativamente que os nossos concorrentes saiam do mercado.</p>
Assunção de Risco	Covin & Slevin (1989)	<p>ARIS1 - Em geral, os gestores de topo da nossa empresa têm uma forte preferência por projetos de alto risco (com possibilidade de rentabilidade muito altas mas incertas).</p> <p>ARIS2 - Em geral, os gestores de topo da nossa empresa acreditam que dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e grande impacto para alcançar os objetivos da empresa.</p> <p>ARIS3 - A nossa empresa, quando confrontada com a tomada de decisões que envolvam incerteza, adota uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo as oportunidades potenciais.</p>

## **CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**



#### 4.1. Introdução

Na análise e discussão de resultados recorreremos à estatística descritiva para procedermos assim à análise descritiva dos dados recolhidos, efetuando a análise exploratória dos mesmos, com recurso ao *software* SPSS *Statistics*, versão 22, o qual permite, entre outras, conduzir análises estatísticas (Hall, Neves & Pereira, 2011).

#### 4.2. Análise de Fiabilidade

Para verificação da fiabilidade das variáveis de cada uma das dimensões do construto da orientação empreendedora estimamos a estabilidade e consistência interna através do *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ). Nunnally (1978), refere que um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o  $\alpha$  é maior ou igual a 0,70. As divergências nesta matéria entre os diferentes autores levaram-nos a optar por utilizar a escala proposta por Pestana & Gageiro (2014).

Tabela 2. Teste de consistência interna por dimensão (Alpha de Cronbach)

Dimensão	$\alpha$ de Cronbach	N.º de itens	N*	Análise
Inovação	,590	3	41	Razoável
Proatividade	,598	3	41	Razoável
Assunção de risco	,647	3	43	Razoável

\* Válido.

A tabela 2 mostra que os resultados obtidos para cada dimensão é considerado razoável, confirmando a consistência interna da amostra.

#### 4.3. Análise Descritiva

Reis (2008) defende que a estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados, tendo como objetivo principal sintetizar uma série de valores da mesma natureza e permitir que se tenha uma visão global da variação desses valores. Tal ajudou-nos a extrair indicadores estatísticos relevantes, como a frequência e a percentagem válida.

##### P1. EM QUE CIDADE SE ENCONTRA A SEDE DA SUA EMPRESA?

Ao analisarmos a localização da sede das empresas por cidade verificamos que a maioria destas (87,0%) se localiza na cidade de Ndalatando (tabela 3).

Tabela 3. Localização das empresas

Item	Frequência	%	% válida	% Acumulada
Ndalatando	40	87,0	87,0	87,0
Camabatela	1	2,2	2,2	89,1
Golungo Alto	1	2,2	2,2	91,3
Samba Cajú	1	2,2	2,2	93,5
Outra	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

P2. QUAL É A FORMA JURÍDICA DA SUA EMPRESA?

A tabela 4 mostra que as formas jurídicas mais significativas desta variável são as referentes a empresário em nome individual (65,2%) e sociedade por quotas (30,4%), observando-se ainda a forma de sociedade anónima (4,3%).

Tabela 4. Forma jurídica das empresas

Item	Frequência	%	% válida	% Acumulada
Empresário em nome individual	30	65,2	65,2	65,2
Sociedade por quotas	14	30,4	30,4	95,7
Sociedade Anónima	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

P3. EM QUE SETOR SE ENQUADRA A ATIVIDADE ECONÓMICA DA SUA EMPRESA?

Relativamente ao setor de actividade das empresas que constituem a amostra, a quase totalidade pertence ao setor terciário (97,8%), apenas (2,2%) do setor primário (tabela 5).

Tabela 5. Setor de atividade das empresas

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Setor primário	1	2,2	2,2	2,2
Setor terciário	45	97,8	97,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

#### P4. QUAL É A DIMENSÃO DA SUA EMPRESA?

No que concerne à dimensão das empresas da amostra, a tabela 6 mostra que a maioria são pequenas empresas (41,3%), seguindo-se-lhe, respetivamente, micro empresas (37,0%) e médias empresas (19,6%).

Tabela 6. Dimensão das empresas

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Micro	17	37,0	37,0	37,0
Pequena	19	41,3	41,3	80,4
Média	9	19,6	19,6	100,0
Total	45	97,8	97,8	
N Válidas	1	2,1	2,1	
Total	46	100,0	100,0	

#### P5. HÁ QUANTOS ANOS A SUA EMPRESA INICIOU ATIVIDADE?

Conforme se constata pela tabela seguinte, 47,8% das empresas iniciou a sua atividade há menos de 5 anos, 28,3% entre 6 e 10 anos, 10,9% entre 11 e 15 anos e, finalmente, 13,0% há mais de 15 anos.

Tabela 7. Início de atividade das empresas

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Menos de 5 anos	22	47,8	47,8	47,8
Entre 6-10 anos	13	28,3	28,3	76,1
Entre 11-15 anos	5	10,9	10,9	87,0
Mais de 15 anos	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

#### P6. QUAL A PERCENTAGEM DAS EXPORTAÇÕES NA FATURAÇÃO DA EMPRESA NO ANO DE 2014?

No que respeita às exportações, em 2014, observamos que 71,1% das empresas não exporta, que 13,3% exporta entre 5% e 15% da sua produção, que 6,7% exporta menos de 5%, que 6,7% exporta entre 16% e 25% e que somente 2,2% exporta entre 26% e 50% da sua produção (tabela 8).

Tabela 8. Exportações das empresas, 2014

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
0%	32	69,6	71,1	71,1
Menos de 5%	3	6,5	6,7	77,8
Entre 5%-15%	6	13,0	13,3	91,1
Entre 16%-25%	3	6,5	6,7	97,8
Entre 26%-50%	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	97,8	100,0	
N Válidas	1	2,2		
Total	46	100,0		

P7. QUAL A PERCENTAGEM DAS EXPORTAÇÕES NA FATURAÇÃO DA EMPRESA ESPERADA PARA O ANO DE 2015?

No que respeita às exportações, em 2015, observamos que (68,9%) das empresas não exporta, que (8,7%) exporta entre (5% e 15%) da sua produção, que (8,9%) exporta menos de (5%), que (11,1%) exporta entre (16% e 25%) e que somente (2,2%) exporta entre (26% e 50%) da sua produção (tabela 9).

Tabela 9. Exportações das empresas, perspectiva para 2015

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
0%	31	67,4	68,9	68,9
Menos de 5%	4	8,7	8,9	77,8
Entre 5%-15%	4	8,7	8,9	86,7
Entre 16%-25%	5	10,9	11,1	97,8
Entre 26%-50%	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	97,8	100,0	
Não válidas	1	2,2		
Total	46	100,0		

P8(1). INOVAÇÃO: EM GERAL, A GESTÃO DE TOPO DA NOSSA EMPRESA VALORIZA UMA FORTE ÊNFASE:

A tabela 10 mostra que 46,6% dos gestores de topo valoriza uma forte ênfase em I&D, liderança tecnológica e inovação e que 44,2% valoriza uma forte ênfase na comercialização de produtos que já existem na empresa, os restantes 9,3% valoriza de igual forma a ênfase em I&D, liderança tecnológica e inovação e na comercialização de produtos que já existem na empresa.

Tabela 10. Inovação (1)

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	9	19,6	20,9	20,9
2	7	15,2	16,3	37,2
3	3	6,5	7,0	44,2
4	4	8,7	9,3	53,5
5	4	8,7	9,3	62,8
6	6	13,0	14,0	76,7
7	10	21,7	23,3	100,0
Total	43	93,5	100,0	
Não válidas	3	6,5		
Total	46	100,0		

P8(2). INOVAÇÃO: RELATIVAMENTE A NOVAS LINHAS DE PRODUTOS, NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS:

No que concerne a novas linhas de produtos, nos últimos cinco anos, 43,9% das empresas não lançou nenhuma linha nova de produtos, sendo que igual percentagem lançou muitas linhas novas de produtos como se consta pela tabela 11.

Tabela 11. Inovação (2)

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	9	19,6	22,0	22,0
2	8	17,4	19,5	41,5
3	1	2,2	2,4	43,9
4	5	10,9	12,2	56,1
5	3	6,5	7,3	63,4
6	6	13,0	14,6	78,0
7	9	19,6	22,0	100,0
Total	41	89,1	100,0	
Não válidas	5	10,9		
Total	46	100,0		

A tabela 12 mostra que 47,7% das empresas aposta em mudanças nas linhas de produto de forma muito significativa, sendo que 45,3% prefere apostar em mudanças nas linhas de produtos de uma maneira não significativa, isto é, em baixa escala. Já 7,1% das empresas aposta em ambas as mudanças.

Tabela 12. Inovação (3)

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	12	26,1	28,6	28,6
2	5	10,9	11,9	40,5
3	2	4,3	4,8	45,2
4	3	6,5	7,1	52,4
5	7	15,2	16,7	69,0
6	6	13,0	14,3	83,3
7	7	15,2	16,7	100,0
Total	42	91,3	100,0	
Não válidas	4	8,7		
Total	46	100,0		

P8(3). PROATIVIDADE: RELATIVAMENTE À CONCORRÊNCIA, NA NOSSA EMPRESA:

A tabela 13 mostra que 44,2% das empresas normalmente responde às ações iniciadas pelos concorrentes e igual percentagem demonstra que as empresas iniciam as ações a que os concorrentes respondem. 11,6% das empresas responde com ambas as ações.

Tabela 13. Proatividade (1)

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	10	21,7	23,3	23,3
2	4	8,7	9,3	32,6
3	5	10,9	11,6	44,2
4	5	10,9	11,6	55,8
5	5	10,9	11,6	67,4
6	7	15,2	16,3	83,7
7	7	15,2	16,3	100,0
Total	43	93,5	100,0	
Não válidas	3	6,5		
Total	46	100,0		

Os resultados da tabela 14 indicam que 56,1% das empresas não introduz em primeira mão novos produtos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, 29,3% das empresas introduz em primeira mão novos produtos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, 14,6% indica que as empresas aplicam os dois procedimentos, muitas vezes introduzem novos produtos, técnicas de gestão, tecnologias operativas pela primeira vez e as vezes não.

Tabela 14. Proatividade (2)

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	16	34,8	39,0	39,0
2	5	10,9	12,2	51,2
3	2	4,3	4,9	56,1
4	6	13,0	14,6	70,7
5	2	4,3	4,9	75,6
6	3	6,5	7,3	82,9
7	7	15,2	17,1	100,0
Total	41	89,1	100,0	
Não válidas	5	10,9		
Total	46	100,0		

A tabela 15 demonstra que 79,1% das empresas tende a evitar guerras com os concorrentes, 13,9% procura ativamente que os concorrentes saiam do mercado, ao passo que 7,0% muitas vezes evita guerra com os concorrentes mas as vezes procura tirar os concorrentes do mercado.

Tabela 15. Proatividade (3)

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	21	45,7	48,8	48,8
2	7	15,2	16,3	65,1
3	6	13,0	14,0	79,1
4	3	6,5	7,0	86,0
5	1	2,2	2,3	88,4
6	1	2,2	2,3	90,7
7	4	8,7	9,3	100,0
Total	43	93,5	100,0	
Não Válidas	3	6,5		
Total	46	100,0		

P8(4). ASSUNÇÃO DO RISCO: EM GERAL OS GESTORES DE TOPO DA NOSSA EMPRESA:

Como se pode observar na tabela seguinte (16), em geral os gestores das empresas têm forte preferência por projetos de baixo risco (com rentabilidades normais e certas) com 77,2%, sendo que 15,9% tem forte preferência por projetos de alto risco (com possibilidades de rentabilidades muito altas mas incertas) e, 6,8% tem preferência nos dois tipos de projetos dependendo das circunstâncias.

Tabela 16. Assunção do risco (1)

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	22	47,8	50,0	50,0
2	6	13,0	13,6	63,6
3	6	13,0	13,6	77,3
4	3	6,5	6,8	84,1
5	3	6,5	6,8	90,9
6	1	2,2	2,3	93,2
7	3	6,5	6,8	100,0
Total	44	95,7	100,0	
Não Válidas	2	4,3		
Total	46	100,0		

A tabela 17 demonstra que 76,7% das empresas acredita que dada a natureza do mercado é conveniente explorá-lo através e passos pequenos mas seguros, 14% defende que são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os objetivos da empresa, já 9,3% aposta nas duas maneiras de exploração do mercado.

Tabela 17. Assunção do risco (2)

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	17	37,0	39,5	39,5
2	7	15,2	16,3	55,8
3	9	19,6	20,9	76,7
4	4	8,7	9,3	86,0
5	2	4,3	4,7	90,7
7	4	8,7	9,3	100,0
Total	43	93,5	100,0	
Não Válidas	3	6,5		
Total	46	100,0		

Como se observa na tabela 18, 55,4% das empresas adota uma postura cautelosa “esperar para ver” de forma a minimizar a probabilidade de decisões erradas, 55,6% adota uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de oportunidades potenciais, sendo que 11,1% opta pelos dois tipos de atitudes.

Tabela 18. Assunção do risco (3)

Item	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	13	28,3	28,9	28,9
2	3	6,5	6,7	35,6
3	9	19,6	20,0	55,6
4	5	10,9	11,1	66,7
5	3	6,5	6,7	73,3
6	3	6,5	6,7	80,0
7	9	19,6	20,0	100,0
Total	45	97,8	100,0	
Não Válidas	1	2,2		
Total	46	100,0		

#### 4.4. Análise das Correlações

Observamos as correlações entre os três construtos da orientação empreendedora (proatividade, inovação e assunção do risco). Para tal utilizamos o coeficiente de correlação de cuja intensidade foi medida de acordo com Bryman e Cramer (2012), segundo a escala da tabela seguinte.

Tabela 19. Escala para Análise de Correlações

Intervalos	Análise
1 – 0,90	muito alta
0,70 – 0,90	Alta
0,40 – 0,70	Moderada
0,20 – 0,40	Baixa
< 0,20	muito baixa

Fonte: Bryman e Cramer (2012).

Passamos a analisar as correlações observarmos as relações globais existentes entre construtos e resultados (tabela 20).

Tabela 20. Correlações entre as variáveis do construto da Orientação Empreendedora

			INOV1	INOV2	INOV3	PROA1	PROA2	PROA3	ARIS1	ARIS2	ARIS3
Correlação de Spearman	INOV1	Coeficiente Correlação	1,000								
		Sig. (2-tailed)									
		N	43								
	INOV2	Coeficiente Correlação	,047	1,000							
		Sig. (2-tailed)	,769								
		N	41	41							
	INOV3	Coeficiente Correlação	,383	<b>,561**</b>	1,000						
		Sig. (2-tailed)	,012	,000							
		N	42	41	42						
PROA1	Coeficiente Correlação	-,068	-,019	,040	1,000						
	Sig. (2-tailed)	,669	,906	,799							
	N	42	41	42	43						
PROA2	Coeficiente Correlação	,219	,136	,182	,317	1,000					
	Sig. (2-tailed)	,174	,410	,262	,043						
	N	40	39	40	41	41					
PROA3	Coeficiente Correlação	-,134	,115	,128	<b>,435**</b>	<b>,506**</b>	1,000				
	Sig. (2-tailed)	,397	,475	,418	,004	,001					
	N	42	41	42	43	41	43				
ARIS1	Coeficiente Correlação	-,042	,041	,110	,237	<b>,399**</b>	<b>,555**</b>	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,791	,801	,488	,126	,010	,000				
	N	42	41	42	43	41	43	44			
ARIS2	Coeficiente Correlação	-,089	-,134	,002	,026	,389	<b>,424**</b>	<b>,640**</b>	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,581	,408	,990	,871	,013	,005	,000			
	N	41	40	41	42	40	42	43	43		
ARIS3	Coeficiente Correlação	,121	,180	,009	-,087	,273	,266	,200	,373	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,445	,260	,953	,581	,084	,085	,194	,014		
	N	42	41	42	43	41	43	44	43	45	

\* Correlação é significativa  $p < 0.05$  (2-tailed).

\*\* Correlação é significativa  $p < 0.01$  (2-tailed).

Como se pode verificar na tabela 20, foram então observadas as seguintes relações significativas:

- A variável *INOV2* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *INOV3* ( $r=0,561$ ,  $p<0,01$ ), demonstrando que, em geral, a gestão de topo das empresas valoriza uma moderada ênfase em I&D, liderança tecnológica e inovação, com vista a mudanças significativas nas linhas de produto.
- A variável *PROA1* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *PROA3* ( $r=0,435$ ,  $p<0,01$ ), confirmando que relativamente à concorrência as empresas normalmente iniciam moderadas ações a que os concorrentes respondem em espírito de adaptação mútua.
- A variável *PROA2* é positiva e moderadamente relacionada com a *PROA3* ( $r=0,506$ ,  $p<0,01$ ), demonstrando que relativamente à concorrência, as empresas são algumas vezes as primeiras a introduzir novos produtos, técnicas de gestão, tecnologias operativas e tendem a evitar guerras com os seus concorrentes.
- A variável *ARIS1* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *PROA2* ( $r=0,40$ ,  $p<0,01$ ), confirmando que em geral, os gestores de topo das empresas têm moderada preferência em projetos de alto risco com possibilidade de rentabilidade muito alta mas incertas e, por vezes, são as primeiras a introduzir novos produtos, técnicas de gestão e tecnologias operativas.
- A variável *ARIS1* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *PROA3* ( $r=0,555$ ,  $p<0,01$ ), demonstrando que em geral, os gestores de topo das empresas têm moderada preferência em projetos de alto risco com possibilidade de rentabilidade muito alta mas incertas, procurando em algumas situações ativamente que os seus concorrentes saiam do mercado.
- A variável *ARIS2* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *PROA3* ( $r=0,424$ ,  $p<0,01$ ), confirmando que em geral, os gestores de topo das empresas acreditam moderadamente que dada a natureza do mercado são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os seus objectivos, não evitando, por vezes, guerras com os seus concorrentes.
- A variável *ARIS2* aparece positiva e moderadamente relacionada com a *ARIS1* ( $r=0,640$ ,  $p<0,01$ ), demonstrando que em geral, os gestores de topo das empresas acreditam moderadamente que dada a natureza do mercado são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os seus objetivos e têm, de igual forma, moderada preferência por projetos de alto risco, com possibilidade de rentabilidades muito altas mas incertas.



### Considerações finais

O objetivo fundamental deste estudo é analisar a orientação empreendedora das MPME angolanas, dado o estudo da orientação empreendedora ser um campo bastante importante para a criação e sustentabilidade das empresas.

A orientação empreendedora é um fenómeno que reflete a capacidade de gestão, onde as empresas se envolvem em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo no sentido de alcançar vantagem (Monteiro, Soares & Rua, 2013), referindo-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que conduzem a novos negócios que emergem de uma perspetiva de escolha estratégica na qual oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional (Martens & Freitas, 2007; Wales, Monsen & McKelvie, 2011).

Angola está inserida nas designadas economias orientadas por fatores de produção, apresentando curiosamente uma baixa representatividade do setor agrícola, mas uma elevada dependência da atividade industrial e extrativa, com destaque para a indústria petrolífera (GEM Angola, 2010). No município de Cazengo, em 2014, as empresas dependem fortemente do mercado interno (71,1%), sobressaindo as atividades do comércio grossista e retalhista, com reflexos na elevada taxa de importação, encontrando-se bastante orientadas para o setor terciário (97,8%).

O fomento do empreendedorismo em Angola é decisivo para a criação de empresas e emprego, devendo o Governo desenvolver políticas de estímulo à criação de MPME, na medida em que são estas aquelas que oferecem maiores oportunidades de trabalho, quando comparadas com as grandes empresas. Somente através da criação de novas empresas poderão ser aproveitados os avanços no conhecimento e na inovação, promovendo-se assim a transferência de novas tecnologias para o mercado e a adoção de práticas que estimulem a inovação, a proatividade e a assunção de risco, ou seja, a orientação empreendedora das empresas.

Fruto da crise económica de 2008, a economia angolana sofreu quebras no seu desenvolvimento económico e, para diversificar fatores de crescimento, começou a dar uma forte ênfase na promoção do empreendedorismo. Apesar de ser uma atividade relativamente nova, os dados obtidos neste estudo reforçam o fato dos empreendedores envidarem os esforços necessários para a melhoria das suas atividades e para a construção/manutenção da orientação empreendedora. Neste contexto, a formação baseada em cursos sobre o empreendedorismo, destacando-se a abertura dos Centros Locais de Empreendedorismo e Serviços de Emprego (CLESE) que administram cursos básicos completos sobre empreendedorismo, permite melhorar o *know how* dos empreendedores em diversas áreas disciplinares.

No que tange à dimensão inovação, o presente estudo apresenta percentagens aceitáveis com 46,6% da valorização em I&D, liderança tecnológica e inovação, diferente dos 37,3% das empresas que valorizam a comercialização de produtos já existentes e com 47,7% de mudanças significativas

nas linhas de produto. A dimensão proatividade, mostra também resultados razoáveis, sendo que 41,3% das empresas iniciam ações por elas levadas a cabo e igual percentagem para as ações iniciadas pela concorrência. No caso da assunção do risco, este estudo revela que os empreendedores têm uma preferência por projetos de baixo risco, com rendibilidades normais e certas (77,2%), ao passo que 15,9% prefere apostar em projetos de alto risco com possibilidades de rendibilidades muito altas. As empresas julgam indispensável explorar o mercado através de passos pequenos (76,7%), adotando uma postura cautelosa de forma a minimizar a probabilidade de decisões erradas (54,0%).

Por último, segundo as conclusões extraídas podemos afirmar que o empreendedorismo e o nível de orientação empreendedora das MPME em Angola, particularmente no município de Cazengo, apesar de moderada, é positiva, sendo, contudo, indispensável que os empreendedores com o apoio do Estado e outras entidades públicas façam um forte investimento em I&D, desenvolvimento tecnológico e qualificação dos seus recursos humanos.

### **Limitações da investigação**

A dimensão da amostra é por si uma limitação, na medida em que compreende somente MPME do município de Cazengo, província do Kwanza Norte. Razão pela qual as conclusões do presente estudo devem circunscrever-se ao referido município.

Apresentamos ainda como limitações do estudo o fato deste considerar somente a atividade exportadora das empresas e não mencionar o volume da atividade importadora, já que a maioria das empresas opera exclusivamente do mercado interno, apresentando um elevado índice de dependência das importações.

### **Linhas futuras de investigação**

Como futuras linhas de investigação propomos o estudo de uma forma mais ampla da atividade empreendedora e da orientação empreendedora ao nível da província do Kwanza Norte, aumentando assim a amostra. Outro grande desafio para futuros estudos é a questão do empreendedorismo por necessidade, atividade muito frequente em Angola, típico dos países da subdesenvolvidos ou em via de desenvolvimento.

### **Implicações para a prática**

Como o processo do empreendedorismo é relativamente novo em Angola, particularmente na província do Kwanza Norte e no município de Cazengo, o presente estudo contribuiu de forma significativa, por um lado, para que os empreendedores ganhem verdadeira noção do que é este fenómeno, como se desenvolve e concretiza e, por outro, para que as empresas adotem a orientação empreendedora como postura e orientação estratégica, promovendo dessa forma a inovação, proatividade e assunção do risco.

Por último, não podemos deixar de referir a contribuição para a prática académica ao nível do saber-fazer para docentes e alunos nas áreas do empreendedorismo e orientação empreendedora. As universidades que ministram cursos na área das ciências empresariais têm vindo gradualmente a integrar a unidade curricular de empreendedorismo nos respetivos planos de estudo, verificando-se ainda a existência de poucas obras relevantes sobre empreendedorismo e orientação empreendedora, designadamente ao nível de estudos aplicados a organizações angolanas, prestando esta dissertação um contributo significativo no preenchimento dessa lacuna.



## Referências Bibliográficas

- Acs, Z., J., Desai, S. & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31(3), 219-234.
- Amorim, M.C.S., Frederico, R. (1996). Criatividade, Inovação e Controlo nas organizações. *Revista de Administração*, 31(2), 133-145.
- Avlonitis, G.J. & Salavou, H.E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness and performance. *Journal of Business Research*, 60, 566-575.
- Babieri, J.C. (1997). A Contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. *Revista de Administração de Empresas*, 37(1), 67-77.
- Barros, A.A., & Pereira, C.M.M.A. (2008). Empreendedorismo e Crescimento Económico: uma análise empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(004), 980-981.
- Bolaño, C.R.S. (2011). Indústrias criativas e os conceitos de cultura, inovação e criatividade em Celso Furtado. *Políticas Culturais em Revista*, 2(4), 3-14.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists* (p. 408). Routledge.
- Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. (2008). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities. Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 31-32.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P.(1989). Strategic Management of Small firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J.G.& Wales, W. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *ET&P*, 1042(2587), 677-679.
- Cuervo, A., Ribeiro, D. & Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. New York: Springer.
- Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em Serviços*. Lisboa: LIDEL.
- Davis, J.L., Bell, R.G., Payane, G.T. & Kreiser, P.M.(2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power. *American Journal Business*, 25(2), 42-43.
- Dorado, S. & Ventresca, M.J.(2012). Cresce entrepreneurship in complex social problems: institutional conditions for entrepreneurial engagement. *Journal of Business venturing* 28(2013), 70-71.
- Dornelas, J.C.A. (2007). *Empreendedorismo na Prática. Mitos e Verdade do Empreendedor de Sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Duarte, C. & Esperança, J. P. (2012). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro. Transformar Oportunidades em Negócios. Criar Micro, Pequenas e Médias Empresas*. Lisboa: Sílabo.
- Falkinger, J. & Grossmann, V. (2012). Oligarchic land ownership, entrepreneurship, and economic development. *Journal of Development Economics*, 101(2013), 206-207.
- Faria, M.F.B. & Alencar, E.M.L.S. (1996). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 31(2), 50-60.
- Fernandes, D.V.D.H. & Santos, C.P. (2008). Orientação Empreendedora: Um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas Organizações. *Revista de Administração Eletrónica*, 7(1), 4-19.
- Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., & Ortiz, R. F. (2011). *Contribución del Enfoque de Recursos y capacidades y la Orientación Emprendedora en el Crecimiento de las Pequeñas Empresas. Cuadernos de Gestión*, 11(1), 102-103.
- Ferreira, P.M., Santos, J.C. & Serra, F. R. (2010). *Ser empreendedor. Pensar, Criar e Moldar a nova empresa*, 2ª ed. Lisboa: Sílabo.
- Fontanini, J.I.C. & Carvalho, H.G. (2005). As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial – um estudo de caso. *ENEGEP*, 4(1), 4156-4161.
- Frederick, H.H. & Monsen, E.(2006). *The outlier phenomenon entrepreneurship and economic growth: Mollycoddling policies create New Zeland's perfect storm. Frontiers of entrepreneurship research*, 26(20), 1-2.
- Frederick, H.H. & Monsen, E.(2009). New Zeland perfect storm of entrepreneurship end economic development. *Small Business Economy*, 37(187), 188-189.
- Gaspar, F. (2010). *O Processo Empreendedor e a criação de Empresas de Sucesso*, 2ª Edição. Lisboa: Sílabo.
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(2011), 1238-1241.
- GEM Portugal (2010). *Estudo sobre o Empreendedorismo*. Fundação Luso-Americana, 3-4.
- GEM Angola (2010). *Estudo sobre o Empreendedorismo*. Centro de Estudos e Investigação Científica. Luanda: UCAN, 9-12.
- Gomes, G., Neto, D.D.P.M. & Giotto, O. T. (2007). Análise do Conteúdo dos Artigos de Inovação Publicados nos Anais do ALTEC, SIMPOI E EnANPAD. *Revista de Administração e Inovação*, 814(484), 28-33.
- Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). *Grande maratona de estatística no SPSS* (p. 360). Escolar Editora.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário* (2ª ed., p. 378). Edições Sílabo.

- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Sexton, D.L.(2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 480-483.
- Hoskisson, R. E., Covin, J., Volberda, H.W. & Johnson, R.A. (2011). Revitalizing entrepreneurship: The Search for New Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1141-1142.
- INAPEM-KN (2015). *Empresas do Município de Cazengo da Província do Kwanza Norte*, Instituto Nacional das Pequenas e Médias Empresas do Kwanza Norte, Angola.
- Khandwalla, P.N. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7(1), 21-51.
- Klingebiel, R. & Rammer, C. (2013). Resource Allocation Strategy for Innovation Portfolio Management. *Strategic Management Journal*, 246(268), 246-250.
- Krucken, L., Debiasi, F. & Abreu, A. F. (2001). Inovação Tecnológica e inteligência Competitiva: Um processo iterativo. *Revista de Administração*, 7(1), 75-80.
- Kurakto, D.F. & Hodgetts, R.M. (2004). Entrepreneurship: Theory, process, practice. *South Western Publishers*, 121-130.
- Landstrom, H., Harirchi, G. & Astrom, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(2012), 1155-1156.
- Leeson, P.T. & Boettke, P.J.(2009). Two-tiered entrepreneurship and economic development. *International Review of Law and Economics*, 29(2009), 252-253.
- Leifer, R., O'Connor, G. C. & Rice, M. (2002). A implementação de Inovação radical em empresas maduras. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 17-30.
- Leite, E. (2012). *O fenómeno do empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Lumpikin, G.T. & Dess, G.G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpikin, G.T. & Dess, G.G.(2001). Linking Two dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm performance: the moderating role of environment and industry life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 435-451.
- Marques, S. (2011). *Empreendedorismo em Angola: entre as ideias e a ação*. Luanda: Panzo Consulting Firm.
- Martens, C.D.P. & Freitas, H. (2007). Orientação empreendedora e Internacionalização das Organizações. *Revista Electrónica*, 5-6.
- Martens, C.D.P. & Freitas, H. (2007). Empreendedorismo no nível Organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. *Revista de Administração*, 11(1), 15-44.

- Martens, C.D.P., Salvi, E.J., Marmitt, C., Pereira, A.L.B., Freitas, H.M.R., Both, T.M. (2011). Orientação empreendedora em indústrias de alimentos: estudo exploratório com médias e grandes empresas do Sul Brasil. *Revista de Economia e Administração*, 10(2), 285-319.
- Martens, C.D.P. & Freitas, H. (2007). Práticas de Agressividade Competitiva em Empresas do Setor de Software do Rio Grande Do Sul: Um Estudo Exploratório com Executivos. *Revista de Economia e Administração*, 15(36), 212-216.
- Martin, R.L. & Osberg, S.(2007). Social Entrepreneurship: The case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 30-32.
- Martinez, A.M. (2002). A criatividade na escola: Três direções de trabalho. *Linha Críticas*, 8(15), 25-30.
- Martínez, D., Mora, J.G. & Vila, L.E. (2007). Entrepreneurs, the Self-employed and employees amongst Young European Education Graduates. *European Journal Education*, 42(1), 101-102.
- Mello, S.C.B., Júnior, F.G.P., Neto, A.F.S. & Lubi, L.H.O. (2006). Orientação Empreendedora e Competências de Marketing no Desempenho Organizacional: Um Estudo em Empresa de BaseTecnológica. *PROPAD*, 13(36), 185-190.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 3(1), 3-20.
- Monteiro, M.N. (2010). Empreendedorismo e Criação de Negócio. *Dissertação de Mestrado em Economia*. Universidade de Coimbra.
- Monteiro, A.P., Soares, A.M. & Rua, O.L. (2013). Desempenho das exportações: Influência dos Recursos intangíveis, Capacidades dinâmicas e Orientação empreendedora. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(3), 18-19.
- Nascimento, P. T. S. & Yu, A. S.O. (2010). Estratégias de Negócio e inovação em mercados de produtos populares. *Revista de Administração Pública*, 4(10), 48-70.
- Natividade, D.R.(2009). Empreendedorismo feminino no Brasil: Políticas públicas sob análise. *Revista de Administração Pública*, 43(1), 2-3.
- Negri, J.A., Lemos, M.B., Ruiz, R.M. & Negri, F. (2011). Empresas Líderes na Indústria Brasileira: Recurso, Estratégias e Inovação. *IPEA*, 12(6), 134-140.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (p. 701). McGraw-Hill.
- Okpara, J.O.(2009). Entrepreneurial Orientation and Export Performance: Evidence From an Emerging Economy. *International Review of Business Research Papers*, 5(6), 197-199.
- Oliveira, E.M. (2004). Empreendedorismo Social no Brasil: Atual configuração, perspectivas e desafios. *Revista da FAE*, 2(7), 9-20.

- Parker, S. C. (2009). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(2011), 19-21.
- Parolin, S.R.H. (2003). A criatividade nas organizações: um estudo comparative das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(1), 204-210.
- Parente, C. Cruz, S. A, Marcos, V. & Martinho, A.L.(2008). Gestão Organizacional no terceiro setor, 3-6.
- Peredo, A. M. & McLean, M. (2005). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the concept. *The Journal of world Business*, 2(8), 5-6.
- Perkins, D.D. & Zimmerman, M.A. (1995). Empowerment Theory, Research, and Application. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 571-574.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*, 6.<sup>a</sup> ed., Edições Silabo.
- Prahalad, C.K. & Halnel, G. (2010). Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã, 20<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pryor, A.K. & Shays, E.M. (1993). Growing the business with intrapreneurs. *Business Quarterly*, London.
- Quintão, C. (2004). Empreendedorismo Social e oportunidades de construção do próprio emprego. *Seminário "Trabalho social e Mercado de Emprego*. Universidade Fernando Pessoa, 1-3.
- Samali, A. C. (2008). Entrepreneurship Economic Development and Quality of Life in Third-World Countries. *Business Media*: Springer.
- Santos, F. M. (2012). O que é o empreendedorismo Social. *Journal of Business Ethics*, 4(20), 1-2.
- Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 111(335), 335-337.
- Santos, A.B.A., Fazon, C.B. & Meroe, G.P.S. (2011). Inovação: Um Estudo sobre a Evolução do Conceito de Schumpeter, 3-20.
- Sanyang, S. E. & Huang, W.C. (2009). Entrepreneurship and economic development: the EMPRETEC showcase. *Springer Science Business Midia...* 12-16.
- Saraiva, P.M., (2011). *Empreendedorismo. Do Conceito à Aplicação, da Ideia ao Negócio, da Tecnologia ao Valor*, 2<sup>a</sup> Edição. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Sarkar, S., (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Serio, L.C. & Vasconcellos, M.A. (2009). *Estratégia e Competitividade Empresarial. Inovação e Criação de Valor*. São Paulo: Saraiva.

- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 218-220.
- Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(2006), 7-9
- Silva, M.A.O.M., Correia, M.F., Scholten, M. & Gomes, L.F.A.M. (2008). Cultura nacional e orientação empreendedora: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 65-84.
- Silveira, A.C., Gonçalves, G., Boneli, J.J., Castro, N.E., Barbosa, P.A. (2008). *Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender*. São Paulo.
- Spence, M., Gherib, J.B.B. & Biwolé, V.O. (2011). Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial will Enough? A North-South Comparison. *Journal of Business Ethics*, 99(335), 336-342.
- Squazzoni, F. (2008). Social entrepreneurship and Economic Development in Silicon Valley. A Case Study on The Joint Venture: Silicon Valley Network. *University of Brescia, Italy*, 20(10), 7-11.
- Story, V., O'Malley, L. & Hart, S. (2011). Roles, role performance, and radical innovation competences. *Industrial Marketing Management*, 40(2011), 952-955.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação. Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. Lisboa: Monitor.
- Ussmane, M.H. (2013). *Inovação e criatividade. Manual do desenvolvimento do produto*. Lisboa: Sílabo.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J.V.D. & Volberda, H.W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-34.
- Vale, G.V., Wilkinson, J. & Amâncio, R. (2008). Empreendedorismo, Inovação e Redes: Uma nova abordagem. *Revista de Administração Electrónica*, 7(1), 345-370.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I.K., Luena, B. & Russo, B. (2013). *Design thinking: Inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV.
- Volpato, M. & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas Organizações. *Revista da FAE*, 5(3), 75-86.
- Voss, Z.G., Voss, G.B. & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132-1150.
- Vowels, N., Thirkell, P. & Sinha, A. (2011). Different determinants at different times: B2B adoption of a radical innovation. *Journal of Business Research*, 64(2011), 1163-1163.

- Wales, W., Monsen, E. & McKelvie, A. (2011). The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation. *ET&P*, 1042(2587), 895-899.
- Wright, P., Kroll, M.J. & Parnell, J.(2011). Estratégia de Crescimento empresarial. Universidade de São Paulo, 202-203.
- Wunderer, R. (2001). Employees asco-intrapreneurs – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 5/6(22), 193-194.
- Yu, T.F. (1998). Adaptative entrepreneurship and the economic development of Hong Kong. School of Economics and Management. *World Development*, 26(5), 897-898.
- Zahara, S. A. & Neubaum, D. O. (1998). Environmental diversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Development Entrepreneurship*, 3(2), 123-140.
- Zahara, S. A., Gedajolivc, E. Neubaum, D. O. & Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(2009), 520-523.
- Zhou, K. Z. & Bingxin, C. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, Market Knowledge acquisition, and Internal Knowledge Sharing. *Strategic Management Journal*, 33(1090), 1090-1093.
- Zinga, A.C.(200). Os Determinantes do Empreendedorismo. Um Estudo empírico no contexto Angolano. *Dissertação de Mestrado apresentada na Faculdade de Economia na Universidade de Coimbra*, 37-38.



## Apêndice I: Questionário

### APRESENTAÇÃO

O presente questionário tem como objetivo a realização de uma dissertação para obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, na área das ciências empresariais, subordinado ao tema “**Orientação empreendedora das MPMEs Angolanas: Evidência empírica no Município de Cazengo – Kwanza Norte (Angola)**” a ser desenvolvido pelo Dr. Manuel Miguel Lourenço António, sob orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pertencente ao Instituto Politécnico do Porto.

O questionário deve ser respondido pelo gestor da empresa ou seja, pelo responsável pelos aspectos organizacionais. A informação recolhida através do presente questionário será tratada de forma **confidencial e anónima**.

---

#### 1. EM QUE CIDADE SE ENCONTRA A SEDE DA SUA EMPRESA?

- a) Ndalatando
- b) Lucala
- c) Dondo
- d) Camabatela
- e) Golungo Alto
- f) Samba Cajú
- g) Quiculungo
- h) Bolongongo
- i) Banga
- j) Outra

#### 2. QUAL É A FORMA JURÍDICA DA SUA EMPRESA?

- a) Empresário em nome individual
- b) Sociedade por quotas
- c) Sociedade anónima
- d) Cooperativa
- e) Outra

#### 3. EM QUE SETOR SE ENQUADRA A ATIVIDADE CONÓMICA DA SUA EMPRESA?

- a) Primário
- b) Secundário
- c) Terciário

**4. QUAL É A DIMENSÃO DA SUA EMPRESA?**

- a) Micro empresa
- b) Pequena
- c) Pequena e média
- d) Grande empresa

**5. HÁ QUANTOS ANOS A SUA EMPRESA INICIOU ATIVIDADE?**

- a) Menos de 5 anos
- b) Entre 6-10 anos
- c) Entre 11-15 anos
- d) Mais de 15 anos

**6. QUAL A PERCENTAGEM DAS EXPORTAÇÕES NA FATURAÇÃO DA EMPRESA NO ANO DE 2014?**

- a) 0%
- b) Menos de 5%
- c) Entre 5% - 15%
- d) Entre 16% - 25%
- e) Entre 26% - 50%
- f) Entre 51% - 75%
- g) Mais de 75%

**7. QUAL A PERCENTAGEM DAS EXPORTAÇÕES NA FATURAÇÃO DA EMPRESA ESPERADA PARA O ANO DE 2015?**

- a) 0%
- b) Menos de 5%
- c) Entre 5% - 15%
- d) Entre 16% - 25%
- e) Entre 26% - 50%
- f) Entre 51% - 75%
- g) Mais de 75%

## 8. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

### 8.1. Inovação

*Nas seguintes questões, os números 1 a 3 representam maior concordância com a afirmação da esquerda, os números 5 a 7 representam maior concordância com a afirmação da direita e o número 4 representa igual concordância com as duas afirmações.*

**Em geral, a gestão de topo da nossa empresa valoriza uma forte ênfase...**

	1	2	3	4	5	6	7		Sem resposta
Na comercialização de produtos que já existem na empresa.								Em I&D, liderança tecnológica e inovação.	

**Relativamente a novas linhas de produtos, nos últimos cinco anos...**

	1	2	3	4	5	6	7		Sem resposta
A empresa não lançou nenhuma linha nova de produtos.								A empresa lançou muitas linhas novas de produtos.	
As mudanças nas linhas de produtos foram muito pequenas.								As mudanças nas linhas de produto foram em geral muito significativas.	

### 8.2. Proatividade

*Nas seguintes questões, os números 1 a 3 representam maior concordância com a afirmação da esquerda, os números 5 a 7 representam maior concordância com a afirmação da direita e o número 4 representa igual concordância com as duas afirmações.*

**Relativamente à concorrência, na nossa empresa...**

	1	2	3	4	5	6	7		Sem resposta
Normalmente respondemos às ações iniciadas pela concorrência.								Normalmente iniciamos ações a que os concorrentes respondem.	
Nunca somos os primeiros a introduzir novos produtos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.								Somos sempre os primeiros a introduzir novos produtos, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.	
Tendemos a evitar guerras com os concorrentes.								Procuramos ativamente que os nossos concorrentes saiam do mercado.	

### 8.3. Assunção de Risco

*Nas seguintes questões, os números 1 a 3 representam maior concordância com a afirmação da esquerda, os números 5 a 7 representam maior concordância com a afirmação da direita e o número 4 representa igual concordância com as duas afirmações.*

**Em geral, os gestores de topo da nossa empresa...**

	1	2	3	4	5	6	7		Sem resposta
Têm uma forte preferência por projetos de baixo risco (com rentabilidades normais e certas).								Têm uma forte preferência por projetos de alto risco (com possibilidade de rentabilidades muito altas mas incertas).	
Acreditam que, dada a natureza do mercado, é melhor explorá-lo através de passos pequenos mas seguros.								Acreditam que, dada a natureza do mercado, são necessárias ações arrojadas e de grande impacto para alcançar os objetivos da empresa.	

**Quando confrontada com tomada de decisões que envolvam incerteza, na nossa empresa...**

	1	2	3	4	5	6	7		Sem resposta
Adotamos uma postura de um cauteloso “esperar para ver”, de forma a minimizar a probabilidade de decisões erradas.								Adotamos uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de oportunidade potências.	