



Instituto Superior de Gestão

Elsio Carlos Domingos Manuel

Empreendedorismo em Angola

Uma análise na ótica das capacidades empresariais

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientador: Prof. Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa

2014

Resumo

A presente investigação procura identificar os fatores condicionantes do empreendedorismo em Angola. Tem como objetivos avaliar a situação da situação dos empreendedores angolanos e, simultaneamente, estabelecer a relação entre os campos teóricos do empreendedorismo e da Visão Baseada nos Recursos, evidenciando, nestes dois objetivos um claro contributo para a teoria.

Com base num estudo quantitativo baseado em questionário aplicado a empreendedores angolanos foi possível quantificar diversas as variáveis que compõem o modelo teórico, de forma a se pode fazer o teste com base em *software* estatístico SPSS.

Os resultados permitem identificar as capacidades de marketing; as capacidades de acesso aos recursos financeiros; a experiência no mercado do indivíduo; e as capacidades de inovação como fatores condicionantes do empreendedorismo no contexto angolano. A orientação para os clientes, apesar de ter sido considerada como possível fator, não obteve validação estatística que suportasse essa relação.

As implicações para a prática empresarial e política são discutidas nas conclusões.

Abstract

This research seeks to identify the factors that influence entrepreneurship in Angola. Aims to evaluate the situation the situation of Angolan entrepreneurs and simultaneously establish the relationship between the theoretical fields of entrepreneurship and the Resource Based View, showing, these two goals, a clear contribution to the theory.

Based on a quantitative study based on a questionnaire Angolan entrepreneurs was possible to quantify several variables that make up the theoretical model, so you can take the test based on statistical software SPSS.

The results allow identifying the marketing capabilities; capabilities of access to financial resources, the market experience of the individual, and innovation capabilities as determining factors of entrepreneurship in the Angolan context. The customer orientation, despite being considered as a possible factor, not obtained statistical validation that supported this relationship.

The implications for business practice and policy are discussed in the conclusions.

Tabela de abreviaturas

VBR – Visão Baseada nos Recursos

Agradecimentos

1. A Deus,
2. Ao Meu Pai (Ausente) e a Minha Mãe, pelo espírito de resiliência, inspiração, exemplo de luta, fé e acompanhamento;
3. Aos meus Familiares (Irmãos, Tios, Amigos e Camaradas);
4. Ao meu Professor e Orientador Doutor Álvaro Lopes Dias, pelo incentivo e coragem que sempre soube transmitir-me nos momentos mais embaraçosos. A paciência, disponibilidade, apoio e compreensão só visto em pessoas de bem;
5. Aos Professores Renato Pereira, Clotilde Saraiva e todos aqueles que contribuíram para minha Formação Académica.

Muito obrigado!

Elsio Manuel

Nota: esta dissertação foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico

Dedicatória

Índice

Resumo.....	1
Abstract.....	2
Tabela de abreviaturas.....	3
Agradecimentos.....	4
1. Introdução.....	9
1.1. Apresentação do tema.....	9
1.2. Definição da problemática e lacuna de investigação.....	10
1.3. Objetivos.....	11
1.4. Estrutura da dissertação.....	11
2. Revisão da literatura.....	13
2.1. Conceitos.....	13
2.1.1. A visão baseada nos recursos (VBR).....	13
2.1.2. Recursos.....	15
2.1.3. Capacidades/competências.....	18
2.1.4. Empreendedorismo.....	18
2.2. Relações entre as variáveis e hipóteses.....	21
2.3. Modelo conceitual.....	23
3. Método.....	24
3.1. Delineamento da investigação.....	24
3.2. Operacionalização das variáveis.....	25
3.3. Definição da população e amostra.....	26
3.4. Procedimento de recolha dos dados e instrumentos.....	26
4. Análise e discussão dos resultados.....	28
4.1. Breve análise do contexto em Angola.....	28
4.2. Descritivas.....	34
4.2.1. Alfa de Cronbach.....	34
4.2.2. Valores médios e desvio padrão.....	34

4.2.3. Frequências	35
4.2.4. Súmula da seção	42
4.3. Correlações.....	42
4.3.1. Súmula da seção	43
4.4. Regressão	44
4.4.1. Análise de regressão para a capacidade inovadora	44
4.4.2. Análise de regressão para a experiência no mercado.....	45
4.4.3. Análise de regressão para o acesso aos recursos financeiros.....	46
4.4.4. Análise de regressão para a capacidade de marketing	48
4.4.5. Análise de regressão múltipla	49
4.4.6. Súmula da seção	52
5. Conclusões.....	53
5.1. Conclusões teóricas.....	53
5.2. Implicações para a gestão	54
5.3. Limitações e futuras investigações.....	55
Referências.....	57
Anexos	61
Anexo I – Questionário.....	61

1. Introdução

1.1. Apresentação do tema

O tema proposto surge de forma muito oportuna e desafiante, sendo vista como uma medida de resolução e criação de soluções para muitos problemas que assolam países em desenvolvimento como é o caso de Angola e concomitantemente com grande iniciativas nos sectores económicos e social.

Em plena era de crises e turbulências económica e financeira a nível global, em que só os países com Governos criativos e com políticas orçamentais reais claramente bem definidas, suportando um plano de médio longo prazo devidamente orientado e estruturado, poderão ver os seus dias de crise reduzidos no curto e médio prazo, estando neles incluídos os países mais industrializados, ou seja, o G7 e 8, sem esquecer os Emergentes “**BRIC**” crise esta que acabou por afetar direta e indiretamente o mercado internacional, deparando-se com enormes dificuldades para superá-la.

No caso específico de Angola, o peso do Estado na economia é de tal forma expressivo que as iniciativas empresariais de pequenos investidores privados tardam em aparecer. Existem algumas exceções como as kinguilas, zungueiras, vendedores ambulantes e outros, que a título de empréstimos com juros definidos, trabalham dinheiros alheios e depois devolvem e continuam as suas atividades diárias contrariando os normativos que o governo tem estabelecido no sentido de regular estas atividades.

Por exemplo, em Maio de 2005, a Fundação Sagrada Esperança realizou em Luanda, um *workshop* sobre o tema “Promoção e Fortalecimento do Empresariado Nacional” com os seguintes objetivos:

- Identificar as causas do baixo nível de sucesso do empresariado nacional;
- Analisar os pontos fracos e as ameaças do empresariado nacional;
- Discutir estratégias empresariais e medidas de políticas públicas capazes de potenciar os pontos fortes e as oportunidades do empresariado nacional;

- Discutir um quadro de políticas e medidas de políticas públicas e estratégias empresariais que conjugadas fortaleçam o empresariado nacional.

Participaram no Workshop mais de 350 entidades, entre as quais, Parlamentares, Governantes, Empresários, Universitários, profissionais do sector público e privado, investigadores, representantes de organizações não-governamentais, parceiros sociais e convidados nacionais e estrangeiros.

Este evento evidencia que, em 2005, em Angola ainda não se incluíam nos debates mais importantes e pertinentes como este, temas sobre o empreendedorismo a todos os níveis, quer como suporte do empresariado e da economia nacional através das pequenas iniciativas, nas Micro, nas PME'S, nem a título de reflexão sobre o papel positivo que poderiam e podem ter os vendedores informais, desde que potencializados e capacitados.

Assim, o desenvolvimento sustentável da economia e a criação de postos de trabalho implica uma aposta decisiva na qualificação e na motivação de pessoas com perfil empreendedor. Neste contexto, o trabalho a desenvolver assenta, em termos de teoria base, na abordagem dos recursos e capacidades, conhecida na bibliografia como Visão Baseada nos Recursos (VBR) ou Resource Based View.

1.2. Definição da problemática e lacuna de investigação

De acordo com o exposto na seção anterior, a problemática deste trabalho pode ser explicitada da seguinte forma: as iniciativas empresariais em Angola preconizadas por pequenos investidores são ainda pouco expressivas. As iniciativas que têm surgido ou são de cariz informal, essencialmente de subsistência, ou estão estruturadas, mas evidenciam fraca sustentabilidade.

Com base neste panorama, uma análise da VBR permite perceber que os fatores de competitividade que estão equacionados na bibliografia são elucidativos em economias desenvolvidas, mas pouco é avançado para países em vias de desenvolvimento, não havendo um estudo específico à realidade angolana. Este trabalho assenta precisamente nesta lacuna, propondo-se portanto analisar os fatores

de competitividade em Angola de forma a se poder perceber as competências que os empresários deverão reunir para criarem negócios sustentáveis.

Esta investigação também pretende dar resposta a uma bibliografia decorrente da literatura. Por um lado, a VBR, como campo de estudo, apresenta um vasto número de publicações. Por outro, o empreendedorismo é outra área teórica cujo número de publicações é ainda maior. Todavia, a relação entre ambos está pouco explorada. Como referem Sieger, Zellweger, Nason e Clinton (2011) “o papel dos recursos no processo longitudinal de empreendedorismo ainda não foi totalmente explorado” (p. 330). Neste enquadramento, propomo-nos fazer esta relação.

1.3. Objetivos

No contexto apresentado nas seções anteriores, esta investigação tem como **objetivo geral** a identificação dos fatores de competitividade das PME's angolanas de forma a identificar o perfil do empreendedor mais indicado.

Podem considerar-se os seguintes **objetivos específicos**:

- Propiciar uma base científica para o desenvolvimento de políticas de formação e de desenvolvimento do capital humano;
- Conhecer os fatores de competitividade com maior influência na performance das empresas;
- Identificar o perfil do empreendedor angolano;
- Avaliar as implicações do contexto externo no desenvolvimento da iniciativa empresarial em Angola.

1.4. Estrutura da dissertação

A presente dissertação é estruturada da seguinte forma. No capítulo seguinte são apresentados os principais conceitos teóricos da teoria da VBR e o estado da arte. São ainda estabelecidas as

hipóteses após avaliação do respetivo suporte teórico. No final deste capítulo, é apresentado o modelo concetual o qual será testado nos capítulos seguintes.

No terceiro capítulo é desenvolvida a metodologia. O estudo será essencialmente quantitativo, pelo que neste capítulo serão operacionalizadas as variáveis, construído o questionário e definido o modelo de aplicação do mesmo.

O quarto capítulo destina-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos após tratamento dos dados com recurso a *software* estatístico (SPSS).

Por fim, serão apresentadas as conclusões teóricas e práticas deste trabalho assim como as principais limitações e linhas propostas de investigação.

2. Revisão da literatura

2.1. Conceitos

2.1.1. A visão baseada nos recursos (VBR)

A evolução das teorias explicativas da competitividade empresarial, cuja principal contribuição na década de 1980 foi preconizada por Porter (1980, 1986), veio evidenciar um conjunto de limitações decorrentes essencialmente da sua orientação para o mercado, descurando as características da própria empresa (Dias et al., 2013).

Assim, visão baseada nos recursos (VBR) (Barney, 1991; Penrose, 1959; Prahalad e Hamel, 1990; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984 ou Rumelt, 1987) surge como uma evolução, oferecendo um enquadramento para o desenvolvimento da vantagem competitiva. Como referem Dias et al., (2013), a “sua importância no campo teórico e prático é bastante elevada, tendo sido alvo de uma *special edition* do Strategic Management Journal em 2003” (p. 384).

São diversas as abordagens para esta teoria, pelo que tentaremos apresentar uma definição clara do conceito. Para Powell (1992) a VBR consiste numa “forma a gerar vantagem competitiva sustentada, um recurso deve providenciar valor económico e, simultaneamente ser raro, difícil de imitar, não substituível e não ser facilmente obtido no mercado” (p. 552).

Por seu turno, Bates e Flynn (1995) defendem que a “VBR assenta em dois pontos-chave. Primeiro, os recursos são determinantes para o sucesso e, segundo, devem ser raros, valiosos, difíceis de imitar e não substituíveis por outros recursos. Quando isto acontece, cria-se uma vantagem competitiva” (p. 235).

Destas duas definições depreende-se que o conceito de VBR assenta na abordagem VRINA, ou seja, que o conjunto de recursos e capacidades que constituem a base da competitividade das empresas (fatores de competitividade) são caracterizados por serem valiosos, raros, inimitáveis, não-substituíveis e adaptáveis. Assim, as empresas são entendidas como um conjunto de recursos distribuídos de forma heterogénea entre distintas organizações, representando a fonte dos seus pontos fortes e fracos.

A figura seguinte materializa as características VRINA.

Figura 1. Os critérios VRINA



Fonte: Elaboração própria

Em pormenor, estes critérios são desenvolvidos na tabela seguinte.

Quadro 1. Critérios VRINA

Critério VRINA	Descritivo
Valioso	Um recurso é valioso se criar um elevado valor económico para a empresa. Como exemplo destacaríamos a marca que, frequentemente, é mais valiosa do que os restantes ativos da empresa. Inclusivamente, um recurso que não crie valor diretamente pode ser muito valioso. Se for integrado numa combinação de recursos que criem valor, então o seu critério valioso é elevado, apesar do contributo indireto. Neste caso, uma capacidade de monitorização do mercado, apesar de muito importante, não proporciona valor direto, a menos que a empresa seja capaz de operacionalizar esse conhecimento em produtos ou serviços comercializáveis.
Raro	Neste caso considera-se que quanto mais escasso for o recurso ou a capacidade maior será o seu potencial estratégico. Há pouco referíamos ao caso dos packages de software disponíveis no mercado como pouco raros, mas pode considerar-se o exemplo oposto, em que uma empresa possui um software único, desenvolvido em exclusividade para ela. O mesmo se passa em processos industriais únicos e/ou patenteados. Apenas a empresa o detém, sendo portanto raro.
Inimitável	Inimitabilidade é muito importante para a sustentabilidade dos recursos, uma vez que, se um recurso ou capacidade não puder ser imitado, então tem grandes probabilidades de perdurar no tempo. Se for fácil e rápido de copiar então evidencia um fraco valor estratégico. Uma situação de

	<p>inimitabilidade acontece na hotelaria, quando a unidade está integrada num edifício histórico. Nenhuma outra poderá igualar, pelo menos naquele espaço geográfico.</p> <p>Existem diversos aspetos que influenciam a inimitabilidade, como é o caso da complexidade, dos mecanismos de isolamento, o historial, etc.</p>
Não-substituível	<p>Este critério está relacionado com a possibilidade de o recurso ou a capacidade perder valor, não porque foi imitado, mas porque surgiram inovações. No caso dos recursos e capacidades serem abstratos estão reunidas das condições para ultrapassar este risco, dado que o valor oferecido torna-se praticamente independente dos substitutos dos concorrentes. É o caso de uma cultura organizacional caracterizada pela capacidade de resposta. É algo muito difícil de criar.</p>
Adaptável	<p>Adaptabilidade é fundamental para a sustentabilidade. Se o recurso, conjunto de recursos e ou capacidade não é adaptativa, não irá permitir acompanhar a mudança que ocorre no meio envolvente.</p>

Fonte: Dias et al. (2013), p. 391

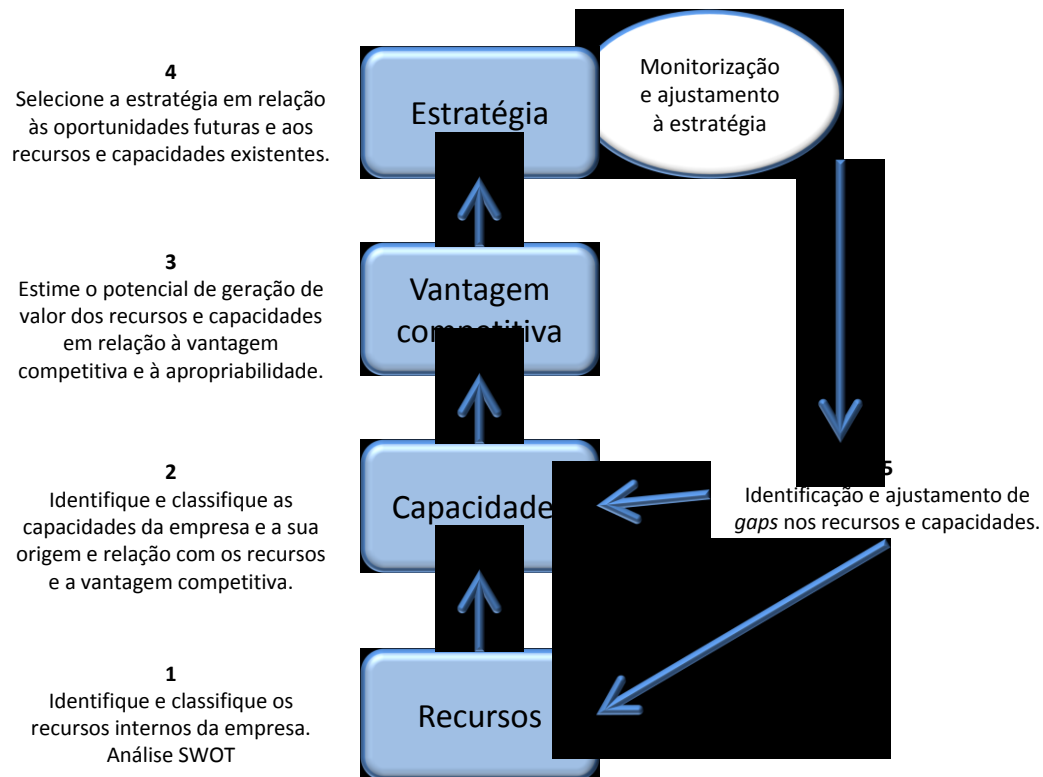
2.1.2. Recursos

Barney (1991); Nelson (1991); Peteraf (1993); Wernerfelt (1984) são os principais preconizadores da abordagem VBR. Esta abordagem representa um enquadramento concetual para a compreensão da forma como uma empresa desenvolve e sustenta no longo prazo uma vantagem competitiva. Para aqueles autores, há também um entendimento de que as empresas Os autores defendem ainda que as empresas sejam consideradas como conjuntos de recursos que são distribuídos de forma heterogénea entre as empresas e que essas diferenças são a base de distintos graus de competitividade e sustentabilidade.

Tal como referem Barney (1991) e Wernerfelt (1984) os recursos são o cerne da abordagem VBR, sendo a base para o desenvolvimento de estratégias competitivas. Assim, as diferenças de competitividade decorrem do valor estratégico do conjunto de recursos que, pela sua unicidade, permitem que cada empresa ofereça um valor único para o mercado. Esta é a base dos atributos VRINA desenvolvidos no ponto anterior.

Este enquadramento dos recursos como suporte de uma estratégia competitiva é elucidado na figura seguinte:

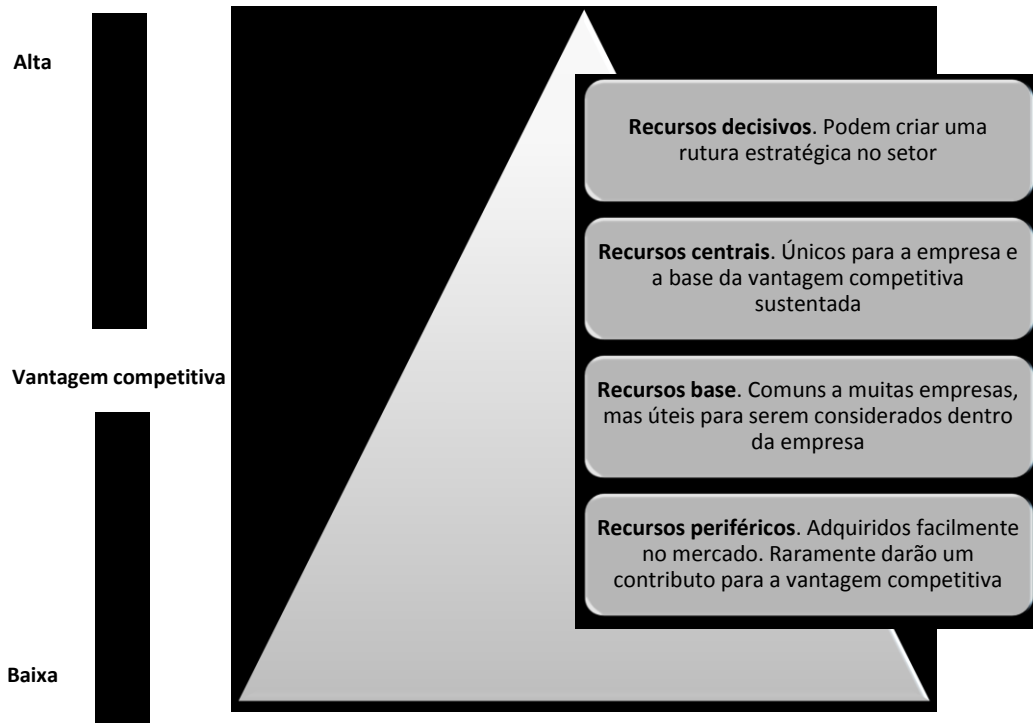
Figura 2. Os recursos como suporte de uma estratégia competitiva



Fonte: Grant (1991: 115)

Definindo agora recursos, começamos pela proposta de Penrose (1959) que considera que os recursos físicos da empresa consistem em bens tangíveis (instalações, equipamento, etc.), humanos e financeiros.

Figura 3. Hierarquia dos recursos



Fonte: Chaharbaghi e Lynch (1999)

Para Wernerfelt (1984) os recursos podem ser ativos (tangíveis e intangíveis) que estão ligados à empresa de uma forma duradoura. Barney (1991) definem os recursos como “os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc. controlados pela empresa que lhe possibilita conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia” (p. 101). Esta será a definição adotada dado que numa linguagem de análise estratégica, os recursos da empresa são pontos fortes que a empresa pode usar para conceber e implementar as suas estratégias (Dias et al., 2013).

2.1.3. Capacidades/competências

Outro aspeto fundamental da VBR tem a ver com a forma como os recursos são articulados. A forma de conseguir esta articulação tem a ver com as competências, conceito que ganhou forte desenvolvimento com o trabalho de Prahalad e Hamel (1990) em torno da competência central.

Para estes autores as competências centrais “representam a aprendizagem coletiva na organização, especialmente a forma como são coordenadas as diversas aptidões ao nível da produção e se integram as múltiplas vertentes tecnológicas” (p. 21).

Na mesma linha de pensamento, para Williamson (1999) as competências envolvem “coordenação e aprendizagem, e baseiam-se em aptidões, ativos e rotinas, sendo julgadas em comparação com os competidores” (p. 1094).

Estas perspetivas centradas na aprendizagem, podem ser ampliadas se tivermos em consideração a definição de Teece et al., (1997) que defende a integração dos recursos em *clusters* envolvendo indivíduos e grupos, o que permite desenvolver atividades distintivas. Esta é a definição adotada.

2.1.4. Empreendedorismo

A investigação no campo do empreendedorismo decorre com grande intensidade ao longo das últimas quatro décadas. Tal como refere Drucker (1987) “o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico quanto económico ou tecnológico” (p. 127). Na sua essência, segundo Stevenson e Jarillo (2009), está a procura de oportunidades, entendida como uma situação futura desejável e exequível, mas que depende da própria capacidade do empreendedor de a concretizar.

Com efeito, tal como referem Shane & Venkataraman (2000) o empreendedorismo reúne dois aspetos essenciais: a procura de oportunidades lucrativas e a existência de indivíduos com capacidades empreendedoras.

O seu papel no desenvolvimento social e económico é amplamente reconhecido quer pela introdução de novos produtos e novos métodos de produção (Barringer e Bluedorn, 1999; Zott e Amit, 2007) quer pelo desenvolvimento de novas práticas e formas de tomada de decisão (Matsuno, Mentzer e Ozsomer, 2002). Frequentemente é também associado a processos de "destruição criativa" (Barringer e Bluedorn, 1999), ocorrendo a contínua alteração ou até mesmo destruição de produtos já existentes ou de métodos de produção.

Nesta seção é importante distinguir empreendedorismo de inovação. Conforme referem Stevenson e Jarillo (2009) o primeiro conceito é muito mais abrangente entendendo-o como a chave para o desenvolvimento económico, para a produtividade e para a competitividade.

Relativamente à definição, podemos considerar que as empresas empreendedoras caracterizam-se por serem jovens e com um elevado potencial para atingir patamares superiores de vendas e de rentabilidade (Zott e Amit, 2007). Simultaneamente evidenciam uma forte capacidade de resolução de problemas em contextos de mudança constante. Stevenson e Jarillo (2009) avançam com uma perspetiva de empreendedorismo que pode ser entendido como “um processo através do qual os indivíduos, por conta própria ou das organizações, exploram novas oportunidades sem olharem aos recursos que controlam” (p. 23).

Por seu lado, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) definem as empresas empreendedoras como as que “criam, definem, descobrem e exploram as oportunidades frequentemente à frente dos seus rivais, criando valor para as empresas, através das suas capacidades dinâmicas, reconfigurando os recursos e rotinas de acordo com a perceção da empresa ou do empreendedor” (p. 917).

Na mesma linha de pensamento, Chadwick e Dabu (2009) afirmam estas capacidades dinâmicas decorrem do facto de os empreendedores atuarem em ambientes de incerteza. Assim, concebem diferentes expectativas e convicções sobre o valor futuro do mercado, sendo esta a base concetual da VBR, isto é, a existência de recursos heterogéneos entre empresas.

Para efeitos da corrente dissertação iremos adotar a definição de Zahra, et al. (2006), uma vez que é aquela que melhor se enquadra na abordagem da VBR em nos estamos a basear.

Quadro 2. Gestores e Empreendedores: as Diferenças

CARACTERÍSTICAS	GESTORES	EMPREENDEDORES
MOTIVAÇÕES PRIMÁRIAS	Promoção e outras recompensas corporativas tradicionais; motivados pelo poder.	Independência oportunidade para criarem algo novo e dinheiro.
REFERÊNCIA TEMPORAL	Curto prazo, gerem orçamentos semanais e mensais, com horizonte anual.	Estabelecem metas de 5 ou 10 anos de crescimento do negócio
AÇÃO	Delegam a ação, supervisionam e elaboram relatórios.	Diretamente envolvidos, podem aborrecer os colaboradores quando realizam o seu trabalho.
APTIDÕES	Gestores profissionais, geralmente formados em escolas de gestão. Ferramentas analíticas abstratas; administração de pessoas e aptidões políticas.	Conhecem muito bem o negócio, têm mais aptidões para o negócio do que para a gestão ou a política.
ATITUDE PERANTE O RISCO	Cautelosos e evitam decisões de risco.	Assumem riscos calculados, investem muito mas esperam ser bem-sucedidos.
PESQUISA DE MERCADO	Têm acesso a estudos de mercado com o intuito de descobrir necessidades.	Criam novos produtos que não existem no mercado, falam com os clientes e formam a sua própria opinião.
DECISÕES	Usualmente, concordam com as decisões tomadas pela gestão de topo.	Seguem os seus sonhos tomando as suas próprias decisões.
A QUEM SERVEM	Aos outros, seus superiores.	A si próprios e aos seus clientes.
COMO SE RELACIONAM	A hierarquia é a base das suas relações.	Transações e realização de negócios.
HISTORIA FAMILIAR	Membros das suas famílias trabalham em grandes organizações.	Membros da família possuem pequenas empresas.
ESTATUTO	Preocupam-se com os símbolos de <i>status</i> .	Não se preocupam com os símbolos de <i>status</i> .
FALHAS, ERROS	Tentam evitar erros e surpresas, adiam o reconhecimento do fracasso.	Aprendem com os erros e as falhas.

Fonte: Adaptado de Kuratko e Hodgetts (2004) e de Hisrich e Peters (2004).

2.2. Relações entre as variáveis e hipóteses

Esta investigação procura cruzar dois campos teóricos distintos. Por um lado, a abordagem dos recursos e capacidades ou VBR traz-nos a importância do conjunto de recursos que tornam as empresas únicas no mercado e que suportam a base da sua competitividade ao cumprirem em maior ou menor grau os critérios VRINA. Por outro, os objetivos deste estudo aproximam-nos da teoria do empreendedorismo. Por este motivo, a relação entre o conjunto de recursos e capacidades e o grau de empreendedorismo é o cerne da presente investigação.

As competências individuais e suas implicações na estratégia empresarial são discutidas por Barney (1991) que destacou a designação de indivíduo KSA (conhecimento, competências, habilidades), a que se conjuga a motivação (Wright, McMahan e McWilliams, 1994). Porém, a proposta de Barney (1991) tem como limitação a ausência de explicação da diversidade de origens dos recursos, não contemplando a perspectiva do empreendedorismo (Dabu, 2012). Com efeito, tem havido “pouco progresso na ligação entre as teorias da empresa e o potencial de empreendedorismo existente nos recursos humanos” (Dabu, 2012:7). O capital humano no contexto empresarial refere-se ao conjunto composto pelo conhecimento, habilidades e competências que contribuam positivamente para a exploração e aproveitamento de oportunidades (Davidsson e Honig, 2003).

Considerando que a exploração de oportunidades é um aspeto central do empreendedorismo (Sieger, et al., 2011), podemos então estabelecer a relação com a VBR, na medida em que as propostas de Barney (1991) consideram que as combinações de recursos são modificadas com a evolução temporal, de forma a que as empresas mantenham a vantagem competitiva. Assim, a constante procura de oportunidades inerente ao empreendedorismo é a base dessa mesma modificação dos recursos e capacidades.

Neste enquadramento, ao considerarmos a subdivisão dos recursos proposta na figura 3., verificamos que é importante reconhecer a distinção concetual entre recursos e capacidades, sendo que estes últimos estão relacionados com o saber-fazer da empresa (Dias et al., 2013). De acordo com Amit e Schoemaker (1993:35) “enquanto os recursos são a fonte das capacidades, estas são a principal fonte de vantagem competitiva da empresa” (p. 35). Assim é frequente dizer-se que “as

capacidades são para as organizações o que as aptidões são para os indivíduos” (Dias et al., 2013:410). Conforme se pode depreender da aplicação dos critérios VRINA, os recursos não têm o mesmo valor estratégico.

Assim, apesar de os recursos poderem ser entendidos como a fonte das capacidades de uma empresa, estas são a base da sua vantagem competitiva (Grant, 1996). No caso da presente investigação, não pretendemos aferir as implicações dos recursos e capacidades ao nível da competitividade, mas sim nas competências empreendedoras.

Dentro do conjunto de capacidades empresariais, selecionamos uma ‘short list’ composta por aquelas que estão associadas a processos empreendedores, a saber: capacidades de marketing; orientação para os clientes; capacidades de acesso aos recursos financeiros; experiência no mercado do indivíduo; e capacidade de inovação.

Deste modo, procuramos estabelecer uma relação entre um conjunto de capacidades e o nível de empreendedorismo, pelo que se consideram as seguintes hipóteses:

H1: Quanto maiores forem as capacidades de marketing, maior a capacidade empreendedora;

H2: Quanto maior for a orientação para os clientes, maior a capacidade empreendedora;

H3: Quanto maiores forem as capacidades de acesso aos recursos financeiros, maior a capacidade empreendedora;

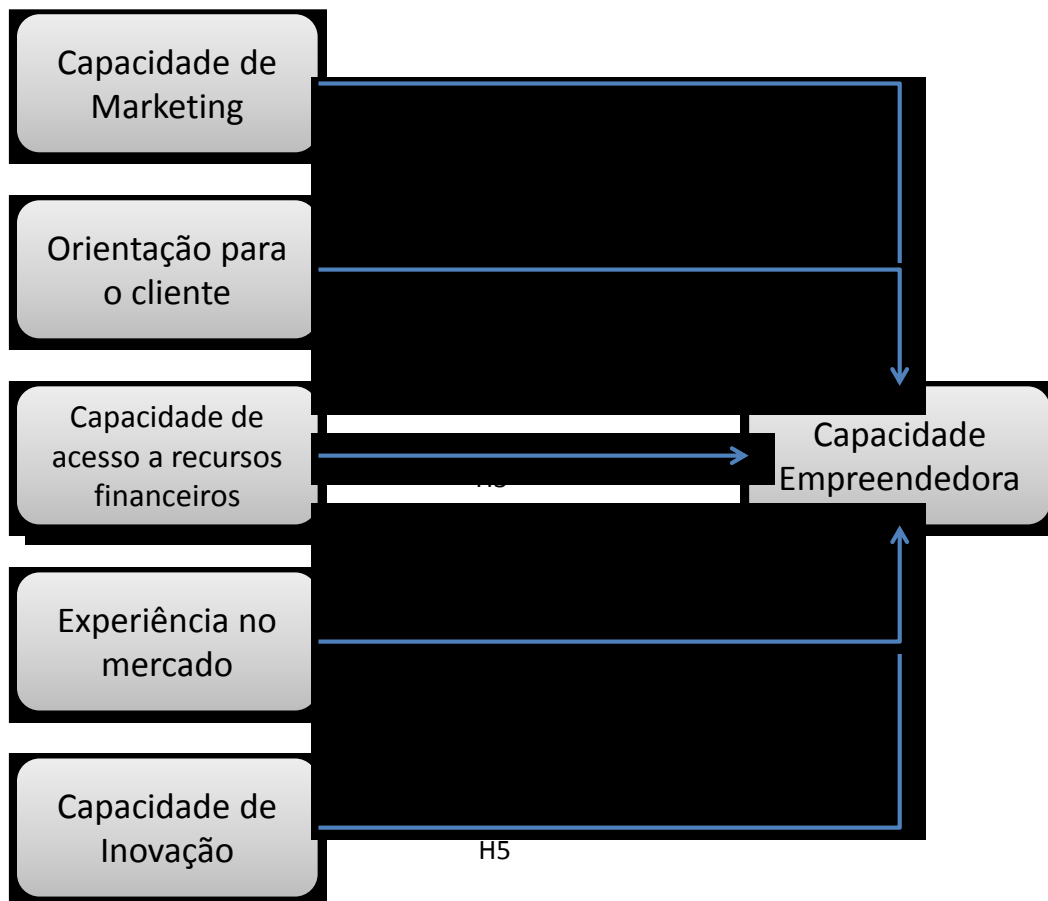
H4: Quanto maior for a experiência no mercado do indivíduo, maior a capacidade empreendedora;

H5: Quanto maiores forem as capacidades de inovação, maior a capacidade empreendedora.

2.3. Modelo concetual

De acordo com a revisão da literatura efetuada, como forma de resumo, podemos considerar o seguinte modelo concetual, no qual se enquadram as hipóteses.

Figura 4. Modelo Concetual



Fonte: Elaboração própria

3. Método

3.1. Delineamento da investigação

Nesta seção iremos apresentar a forma como as hipóteses serão testadas. Começamos por desenvolver uma revisão da literatura baseada em livros de referência e em artigos publicados em revistas de topo, recolhidas tendo palavras de pesquisa “entrepreneurship”, “RBV”, “competences” e “resources”.

Seguidamente foi estruturado o modelo concetual o qual serviu de base para a construção de um questionário através da operacionalização das variáveis. Esta foi realizada com base na recolha de instrumentos de medida disponíveis na bibliografia os quais foram agregados num questionário.

O questionário foi sujeito a um pré-teste de duas fases. A primeira consistiu na colaboração de dois professores de marketing e estratégia que se pronunciaram acerca da pertinência do mesmo. As recomendações foram tidas em consideração e o questionário alterado. A segunda, consistiu num pré-teste junto de um reduzido número de empreendedores angolanos, percebendo-se quais as dificuldades que poderiam existir no seu preenchimento. Com base nestes elementos o questionário foi aperfeiçoado.

O questionário foi aplicado em Angola, em formato papel e distribuído em mão por vários investigadores, durante um período de três meses em 2011. Os dados foram agregados numa base de dados. A escolha do seu preenchimento recaiu nos empreendedores que já operavam em empresas constituídas, uma vez que eram mais fáceis de identificar e porque têm um conhecimento amplo acerca das variáveis deste estudo. O sigilo foi garantido.

3.2. Operacionalização das variáveis

Como referido, as variáveis do nosso modelo conceitual foram com operacionalizadas com recurso a escalas específicas pré-existentes na bibliografia, recorrendo-se a uma escala de Likert de 5 pontos (em que 1 – Muito Pior; 2 – Pior; 3 – Igual; 4 – Melhor e; 5 – Muito Melhor). O questionário é apresentado no anexo I.

Para medir as capacidades de marketing recorreremos à escala com a mesma designação proposta por Katsikeas, Samiee e Theodosiou (2006), em específico a subescala «plano de marketing». Trata-se de uma escala com quatro itens. As perguntas têm a ver com as competências em planos de marketing; competências em gestão e processos de marketing; desenvolvimento de estratégias de marketing criativas; e coerência dos processos de planeamento de marketing.

A variável de capacidade de empreendedorismo foi medida através da adaptação da escala de Hult, Snow e Kandemir (2003). Trata-se também de uma escala com quatro itens com perguntas relacionadas com a capacidade de resposta junto de outras organizações/*stakeholders*; rapidez na introdução de novos produtos e serviços no mercado; proatividade em projetos de risco elevado; e grau de iniciativa nos esforços em otimizar a possibilidade de explorar novas oportunidades.

No que concerne à capacidade de inovação recorreremos ao trabalho de Tanriverdi (2005). Trata-se de uma escala com cinco itens e considera as seguintes questões: rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseada nos resultados de pesquisa; geração constante ideias inovadoras para produtos e serviços; rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas/projetos; penalização das pessoas por ideias novas que não funcionem; encorajamento da inovação.

As variáveis capacidade de aceder aos recursos financeiros e a experiência no setor foram adaptadas de Morgan, Kaleka e Katsikeas (2004). No caso dos recursos financeiros as quatro questões tinham a ver com a disponibilidade de recursos financeiros (RF) a serem alocados na manutenção; a disponibilidade de RF alocados para desenvolvimento de novos serviços; a disponibilidade de RF alocados para a formação dos colaboradores; e a disponibilidade de RF alocados para desenvolvimento de marketing e vendas. Os quatro itens da escala de experiência são:

conhecimento do mercado; conhecimentos sobre clientes; duração da experiência no ramo e desempenho no passado.

Por último, a orientação para os clientes foi mensurada com base na obra de Narver e Slater (1990) sobre orientação para o mercado, resultando em seis itens: monitorização constante do nível de compromisso e orientação para ir ao encontro às necessidades do cliente; orientação dos objetivos de negócio para a satisfação do cliente; orientação da estratégia de vantagem concorrencial para as necessidades do cliente; orientação da estratégia face princípio da criação de valor para o cliente; medição da satisfação do cliente; e atenção ao serviço pós-venda.

3.3. Definição da população e amostra

Neste estudo, a população alvo são os empreendedores angolanos. Para a concretização desta investigação foram inquiridos 118 empreendedores que já estavam a operar em empresas constituídas em diversos setores económicos.

3.4. Procedimento de recolha dos dados e instrumentos

Para a validação das hipóteses, e após a operacionalização das variáveis indicado em 3.2., elaboramos um questionário com a designação de “*Questionário para a avaliação das capacidades organizacionais nas empresas angolanas*”.

Como referido, o questionário foi sujeito a um pré-teste dividido em duas fases. A primeira consistiu na colaboração de dois professores de marketing e estratégia que se pronunciaram acerca da pertinência do mesmo. De seguida as recomendações foram tidas em consideração e o questionário alterado. A segunda fase consistiu num pré-teste junto de um reduzido número de empreendedores angolanos, percebendo-se quais as dificuldades que poderiam existir no seu preenchimento. Com base nestes elementos o questionário foi aperfeiçoado.

O questionário foi aplicado, em mão, em 2011, entre os meses de Setembro e Dezembro, por um conjunto de investigadores naturais de Angola. Posteriormente, procedeu-se à codificação e inserção das respostas numa base de dados no programa informático de análise estatística Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

As escalas seleccionadas da bibliografia deram origem ao questionário, compostos por vários itens, recorrendo-se a uma escala de Likert de 5 pontos (1 – Muito Pior; 2 – Pior; 3 – Igual; 4 – Melhor e; 5 – Muito Melhor).

No capítulo seguinte iremos proceder à análise estatística dos dados, utilizando o programa SPSS, na versão 19.0.0.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. Breve análise do contexto em Angola

Angola tem conhecido índices de crescimento económico assinaláveis. De acordo com o Ministério da Economia de Angola, no período entre o alcance da paz, 2002 até ao ano de 2008, o Produto Interno Bruto cresceu em média acima de 17% ao ano. Nesse período, foi ultrapassada com êxito a hiperinflação de que enfermava a nossa economia saída da guerra, reduzindo-se a taxa de inflação de valores acima de 100% em 2002 para cerca de 13,2% em 2008. Sem dúvida, um desenvolvimento notável que tem conquistado o respeito e a admiração de todo o mundo.

Angola estabeleceu um acordo com o FMI em Novembro de 2009, sem quaisquer condições prévias, como reconhecimento dos avanços que tem mostrado no sector económico, não obstante as dificuldades que atravessou ao longo do ano devido a crise económica e financeira internacional. Nessa altura, Angola viveu um período de alguma turbulência nos mercados monetário e cambial. As receitas fiscais nesse ano ficaram reduzidas em quase 40% das verificadas em 2008.

Reconhecendo o facto da economia angolana ainda estar muito dependente do petróleo, tendo sido um dos mais afetados em 2009, provocou uma escassez relativa de divisas no mercado devido a redução das suas receitas.

Ainda assim, o mercado angolano registou um crescimento económico na ordem dos 2,7%, quando o mundo na sua globalidade viveu uma recessão com um crescimento negativo de -0.8%. a média de crescimento das economias africanas não ultrapassou os 1.9%, as economias avançadas tiveram um decréscimo do produto de -3.2% e as economias emergentes e em desenvolvimento não ultrapassaram a taxa de 2.1% de crescimento.

A taxa de crescimento de 2.7% situa-nos próximo da taxa de crescimento médio da população em Angola colocada ao redor de 3%, o que significa que em termos reais quase não terá havido uma diminuição da riqueza *per capita* do país.

Segundo o Ministro da Economia angolana, este crescimento foi conseguido devido o bom desempenho do sector não petrolífero, pois em consequência da crise económica e financeira internacional o sector petrolífero teve um decréscimo de 5.4%.

O sector não petrolífero cresceu a uma taxa de 8.9%, assegurado fundamentalmente pela agricultura com 29%, pela construção civil com 23.8% e pelo sector da energia com 18.3%.

No entanto, como sabemos, o crescimento económico, é uma condição necessária, mas não é uma condição suficiente para o aumento constante do bem-estar das populações. É necessário transformar o crescimento económico em desenvolvimento económico e social e em desenvolvimento sustentável.

Embora com uma evolução positiva, sobretudo depois do fim da guerra, Angola apresenta ainda índices de desenvolvimento humano baixos, com uma importante percentagem da população a viver em situação de pobreza, incluindo a pobreza extrema.

O Índice de Desenvolvimento Humano de Angola em 2006 era 0,484, o que situava Angola no lugar 157 entre 179 países (ONU-HDR). Este índice é apurado através de 3 dimensões: esperança de vida (em anos), alfabetismo (calculado a partir dos 15 anos de idade) e rendimento per-capita (poder de compra e qualidade de vida). No caso de Angola, para o referido ano, o índice de desenvolvimento humano foi obtido da seguinte forma:

- Esperança de vida em anos: 42,1 (posição 177 do ranking);
- Alfabetismo: 67,4% (posição 116 do ranking);
- Nível de literacia (combinação dos diversos níveis): 25,6% (posição 178 do ranking);
- Produto Interno Bruto per-capita (US\$): 4,434 (posição 107 do ranking).

É desta forma que começamos a apresentação deste subtema, com um exemplo recente de uma atividade empreendida em Angola, da qual tive a humilde e feliz oportunidade de participar como um dos protagonistas.

Uma das principais características do subdesenvolvimento é a fraca capacidade interna de criação de poupança e de acumulação de capital. É o chamado círculo vicioso da pobreza: “os pobres são pobres porque produzem pouco e produzem pouco, porque são pobres”.

O microcrédito constitui, do ponto de vista económico, uma via importante para a mobilização de poupança interna em prol do investimento produtivo, com a característica de serem os beneficiários a assumirem o financiamento dos seus próprios postos de trabalho, num verdadeiro processo promotor da autoiniciativa e do empreendedorismo. Deste ponto de vista, o microcrédito é certamente uma escola de gestão empresarial. Outro fator importante é, sem dúvida, o grande contributo que o microcrédito pode dar a formalização da atividade do sector informal e, em especial, ao processo de bancarização.

A integração gradual do sector informal (exemplo de Angola: OS Vendedores ambulante, kinguilas, zungueiras e, etc.) nos círculos comerciais e bancários, o acompanhamento que os beneficiários recebem dos financiadores do microcrédito, o manuseamento prático de procedimentos bancários básicos, constituem um ponto de partida para a ampliação da rede de clientes das instituições financeiras, o que é, por sua vez, um elemento essencial de uma economia moderna.

De acordo com o governante angolano, o microcrédito em Angola está ainda a dar os seus primeiros passos.

A Lei nº 13/05 de 30/09/2005, a Lei das Instituições Financeiras que regula o processo de estabelecimento, o exercício de atividade, a supervisão e o saneamento das instituições financeiras define o microcrédito como a concessão de empréstimos de baixo valor a pequenos empreendedores.

Apesar de não estar ainda devidamente regulamentada a atividade das instituições não bancárias do microcrédito, é de louvar o crescente engajamento da banca comercial neste domínio, sendo de salientar o surgimento de áreas e até de bancos exclusivamente dedicados a esta atividade. A este respeito, as instituições com maior implementação a nível nacional são o Banco de Poupança e Crédito (BPC) e o Banco Sol. Ambos são parceiros ativos do Governo na implementação dos seus programas de microcrédito, virados sobretudo para o consumo no meio rural. Estes bancos têm igualmente desenvolvido programas próprios de microcrédito, com resultados bastante positivos.

Surgido mais recentemente o banco BAI Micro-Finanças, tem já desenvolvido uma atividade digna de realce, tendo em carteira cerca de 30.000 clientes apesar de ainda ter apenas 9 agências em 3 Províncias.

O público-alvo destes bancos é sobretudo as pequenas e médias empresas e os pequenos empreendedores, tais como: zungueiras, comerciantes, vendedores ambulantes, carpinteiros, serralheiros, etc. Os efeitos de escala deriva do grande número de pequenos créditos, prazos de reembolso muito curtos, que garantem aos financiadores um rápido retorno financeiro e uma multiplicação constante da sua atividade, bem como taxas de juro mais elevadas do que na banca tradicional, são fatores considerados atrativos pelos bancos comerciais engajados na atividade de microcrédito.

Uma das formas do Estado angolano apoiar esta atividade é através da bonificação das taxas de juro e da constituição de fundos de garantia que assegurem a sua comparticipação no risco ao crédito, como já aconteceu em alguns casos, como veremos mais a frente.

No dia 14 de Abril de 2010, os Ministérios das Finanças, Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, assinaram um Decreto-Executivo conjunto que aprova o Regulamento do Crédito Agrícola.

A ideia fundamental subjacente a este programa consiste em permitir aos pequenos e médios produtores agrícolas e pecuários, o acesso ao crédito bancário, para que eles possam financiar, não só as suas campanhas agrícolas, isto é, a compra de sementes, adubos e instrumentos agrícolas de pequeno porte, como também financiar pequenos e médios investimentos, destinados a ampliar as suas áreas agrícolas e aumentar o volume de produção.

Esta linha especial de crédito comporta, portanto, duas modalidades: o crédito de campanha e o crédito de investimento.

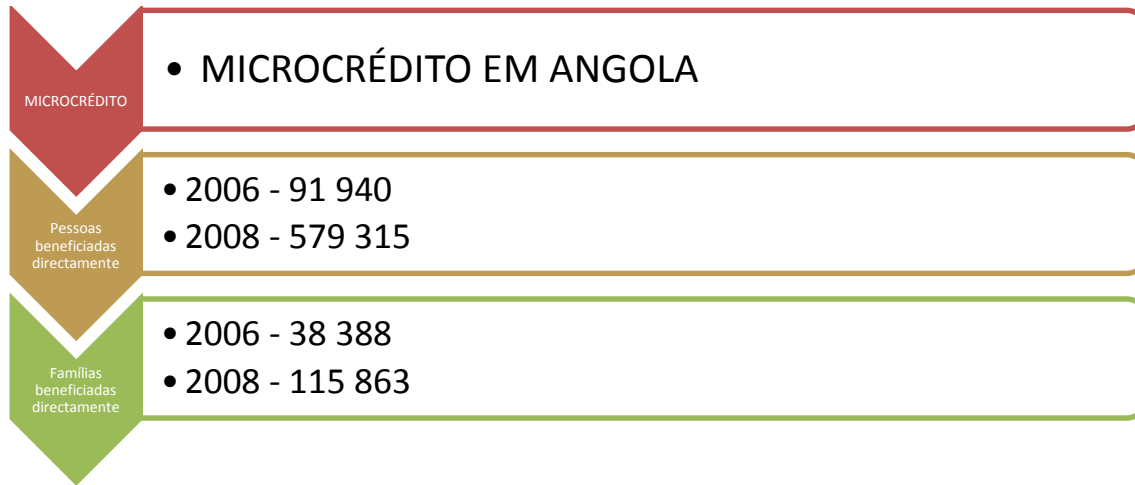
O crédito de campanha foi estruturado com o apoio dos bancos comerciais, tendo em conta exatamente a experiência acumulada com o microcrédito. Com o crédito campanha, os produtores agropecuários poderão obter financiamentos até USD 5.000,00 em moeda nacional, por beneficiário. O volume total de recursos previstos para o crédito de campanha é de USD 150 milhões e tudo está a ser feito para que os mesmos estejam já disponíveis para a próxima campanha

agrícola a iniciar em Setembro deste ano. São valores que ultrapassam em muito os montantes geralmente utilizados para o microcrédito. No entanto, os seus beneficiários e os mecanismos de acesso são essencialmente os mesmos usados para o microcrédito. Um dos maiores problemas no acesso dos pequenos camponeses ao crédito é a apresentação das habituais garantias bancárias. Por esta razão, para o Crédito Campanha, foi preparado um mecanismo que, por um lado dispensa a apresentação dessas garantias, mas por outro lado, permite aos bancos comerciais envolverem-se num negócio que seja atrativo do ponto de vista comercial. Trata-se de um mecanismo típico do microcrédito, o chamado “crédito solidário”.

Com este mecanismo, é a comunidade local, é a administração local, são as autoridades tradicionais, são as igrejas e as organizações não governamentais existentes no terreno que avalizam os candidatos ao crédito e que garantem o cumprimento dos compromissos assumidos. Participarão neste programa 4 bancos operadores que possuem a rede de agências que permitirão fazer chegar o crédito aos beneficiários finais. O capital que será disponibilizado aos beneficiários para o Crédito de Campanha é capital dos próprios bancos operadores. Os beneficiários do crédito tomarão os empréstimos a uma taxa de juro fixa não superior a 5%. O diferencial entre esta taxa e a taxa de juro prevalecente no mercado será assumido pelo Estado como forma de bonificação. O Estado comparticipa também no risco ao crédito, cobrindo 80% dos créditos que forem considerados incobráveis. Desta forma conseguiu-se atenuar as consequências negativas da não existência ainda de um seguro agrícola em Angola.

A experiência do microcrédito em Angola demonstra que a taxa de retorno dos créditos concedidos aos pequenos camponeses é muito alta. Ronda os 95%. Esta percentagem vem justificar a pressão moral da comunidade local e o orgulho próprio dos pequenos camponeses que honram os seus compromissos, são características específicas que reforçam a viabilidade deste programa.

Figura 5. Situação do microcrédito em Angola



Fonte: 1ª Conferência angola sobre o Microcrédito

Figura 6. Iniciativas de estímulo ao microcrédito em Angola



Fonte: 1ª Conferência angola sobre o Microcrédito

4.2. Descritivas

4.2.1. Alfa de Cronbach

Antes de apresentar os valores descritivos, há que testar a fiabilidade das escalas usadas. Com recurso ao alfa de Cronbach obtiveram valores muito bons para todas as escalas, conforme evidenciado no quadro seguinte.

Quadro 3. Alfa de Cronbach

Variável	α
Empreend	0,871
cap_inov	0,917
Experien	0,863
rec_fin	0,938
orientcl	0,962*
capac_mk	0,941

Fonte: Questionário

* Valor após afinamento, com eliminação do item 2 da escala.

4.2.2. Valores médios e desvio padrão

Na tabela seguinte são apresentados os valores das médias obtidas nas variáveis em estudo. Conforme se pode observar existem diferenças significativas. Os valores mais elevados dizem respeito à capacidade de inovar e à orientação para o cliente, evidenciando, por parte dos empreendedores, uma aposta decisiva em atuar de acordo com uma economia de mercado. A experiência relativamente ao mercado também é evidenciada pelos empreendedores.

Os valores mais baixos dizem respeito à disponibilidade de recursos financeiros e à própria capacidade empreendedora.

Quadro 4. Estatísticas descritivas

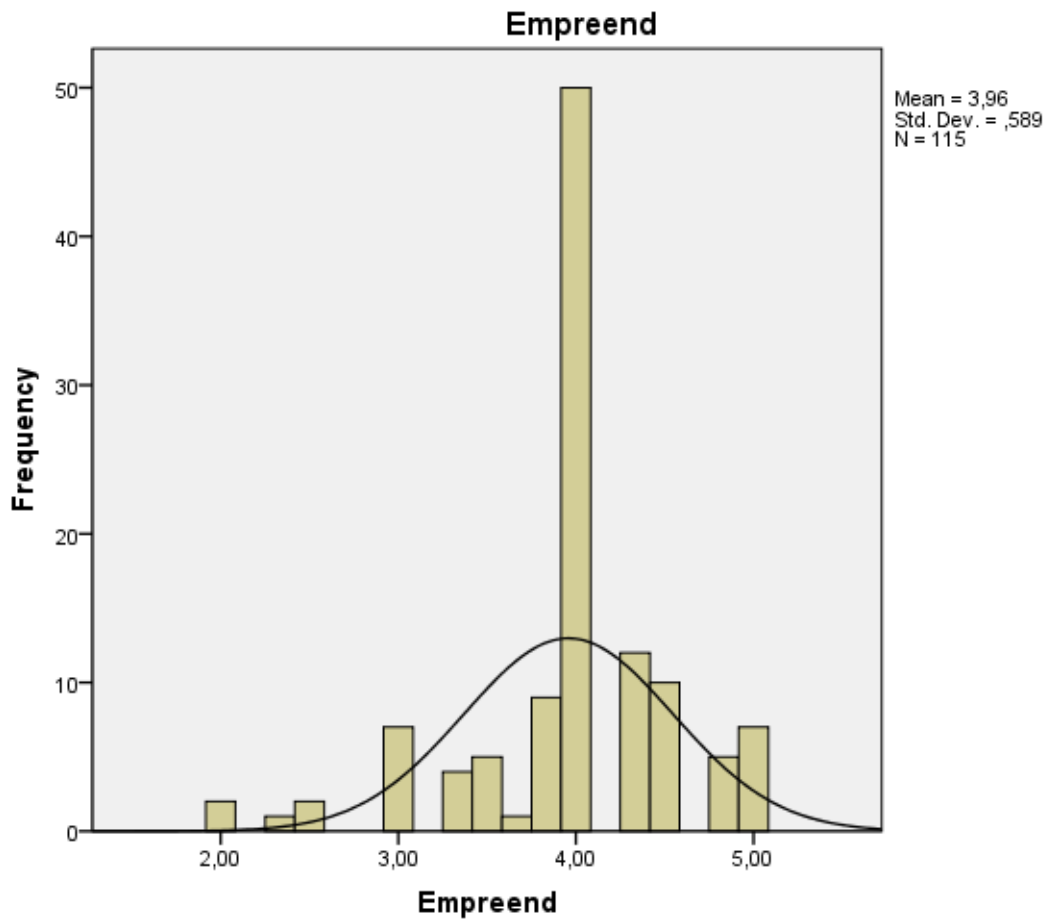
	N	Mean	Std. Deviation
Empreend	115	3,9580	,58919
cap_inov	118	4,3619	,73481
Experien	118	4,0064	,60772
rec_fin	116	3,8578	,60363
orientcl	116	4,1659	1,49888
capac_mk	118	3,9802	,78663

Fonte: Questionário

4.2.3. Frequências

Dada a dispersão dos dados por um vasto número de valores optou-se por apresentar as frequências na forma de histograma. De acordo com o gráfico seguinte, observa-se que há uma forte concentração das respostas em torno do valor 4.

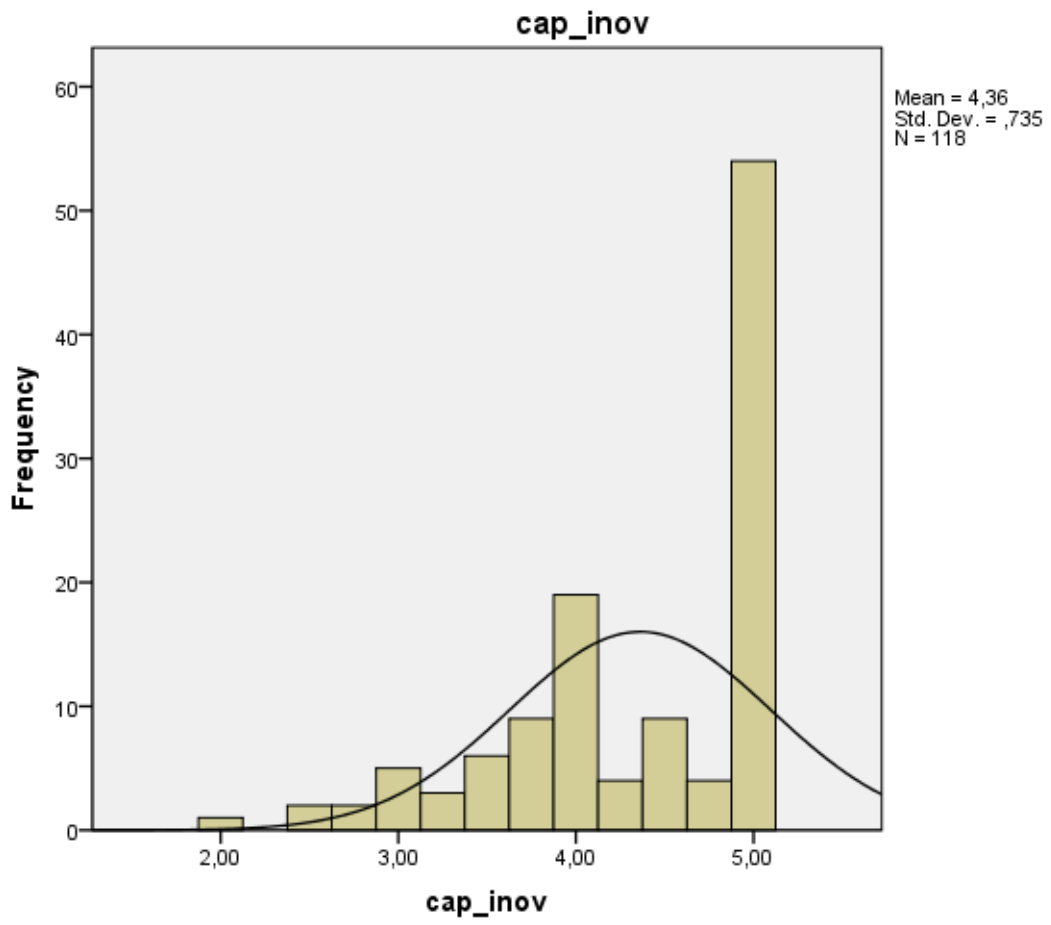
Gráfico 1. Histograma para o empreendedorismo



Fonte: Questionário

Observando agora a capacidade inovadora verifica-se que o valor mais representativo das respostas é 5, obtendo-se uma constatação de que os empreendedores angolanos evidenciam uma forte capacidade inovadora.

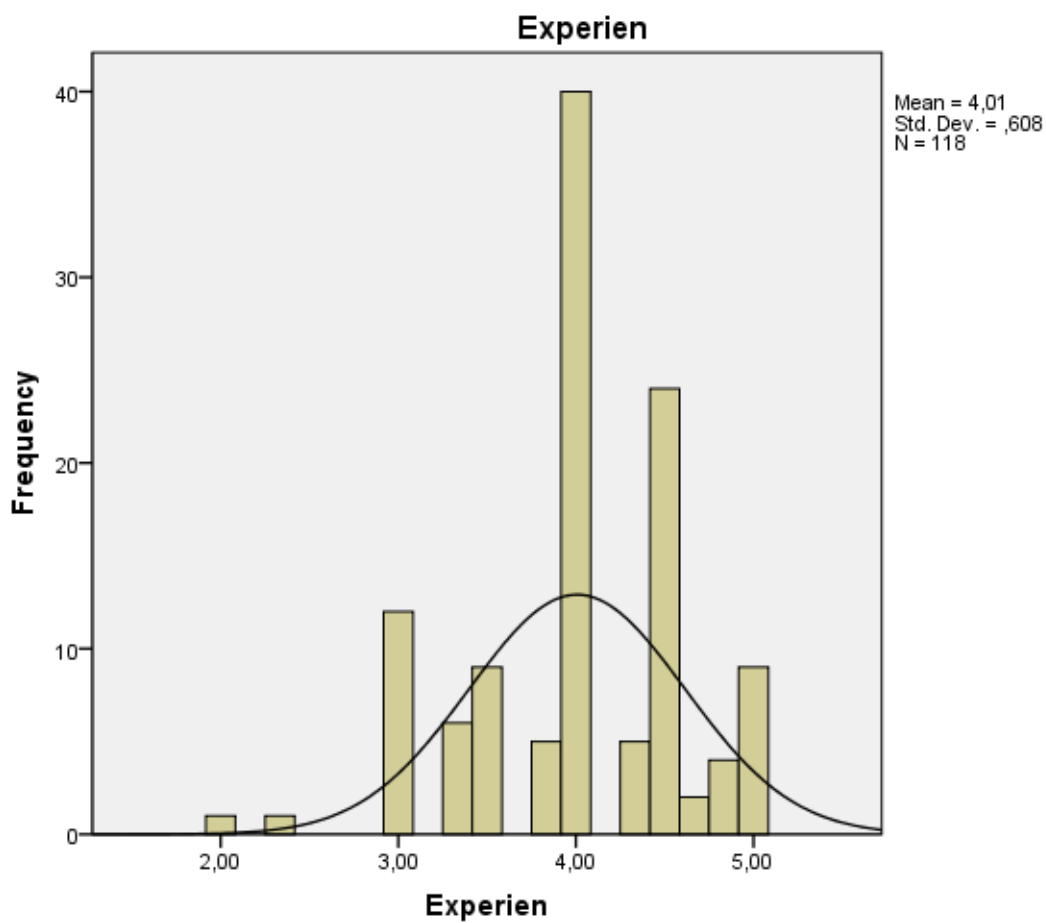
Gráfico 2. Histograma para a capacidade inovadora



Fonte: Questionário

O gráfico 3 permite observar a dispersão dos valores em torno da experiência. Neste caso, apesar do valor 4 se destacar, não é de descurar o valor 3, concluindo-se de alguns dos empreendedores não têm uma experiência muito relevante nos setores onde vão operar.

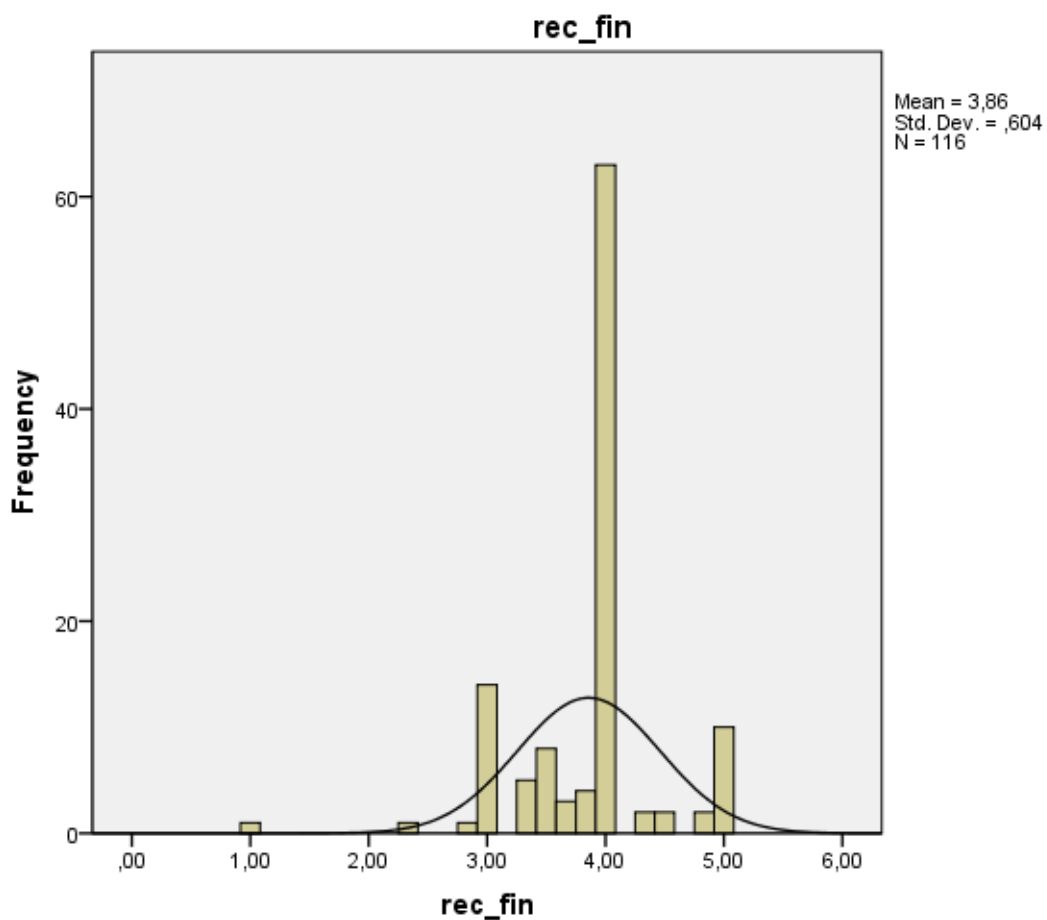
Gráfico 3. Histograma para a experiência



Fonte: Questionário

Analisando agora a respostas em torno dos recursos financeiros, muitos dos respondentes consideram a resposta 4, o que significa que têm alguns recursos para avançar com o negócio, eventualmente não os ideais.

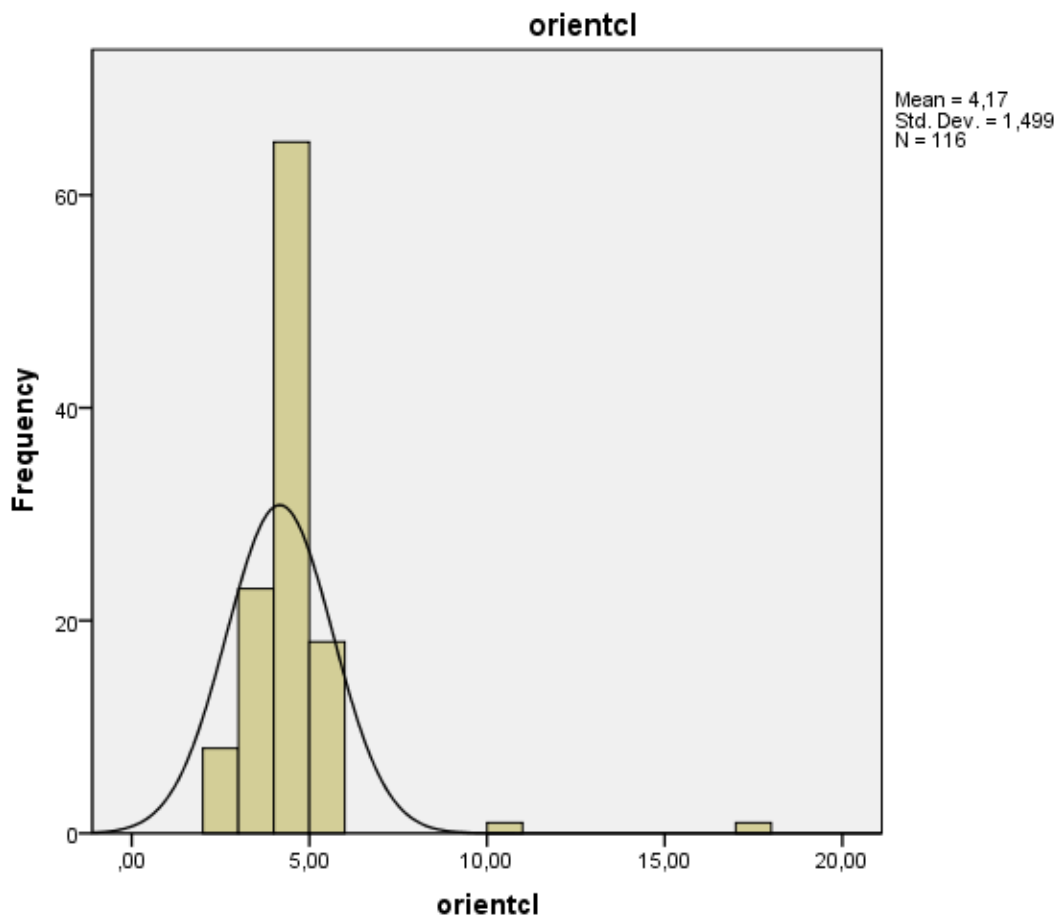
Gráfico 4. Histograma para os recursos financeiros



Fonte: Questionário

No que concerne à orientação para o cliente, verifica-se que os empreendedores evidenciam uma forte capacidade de estarem adequados ao mercado e com competências para responderem à evolução dos concorrentes.

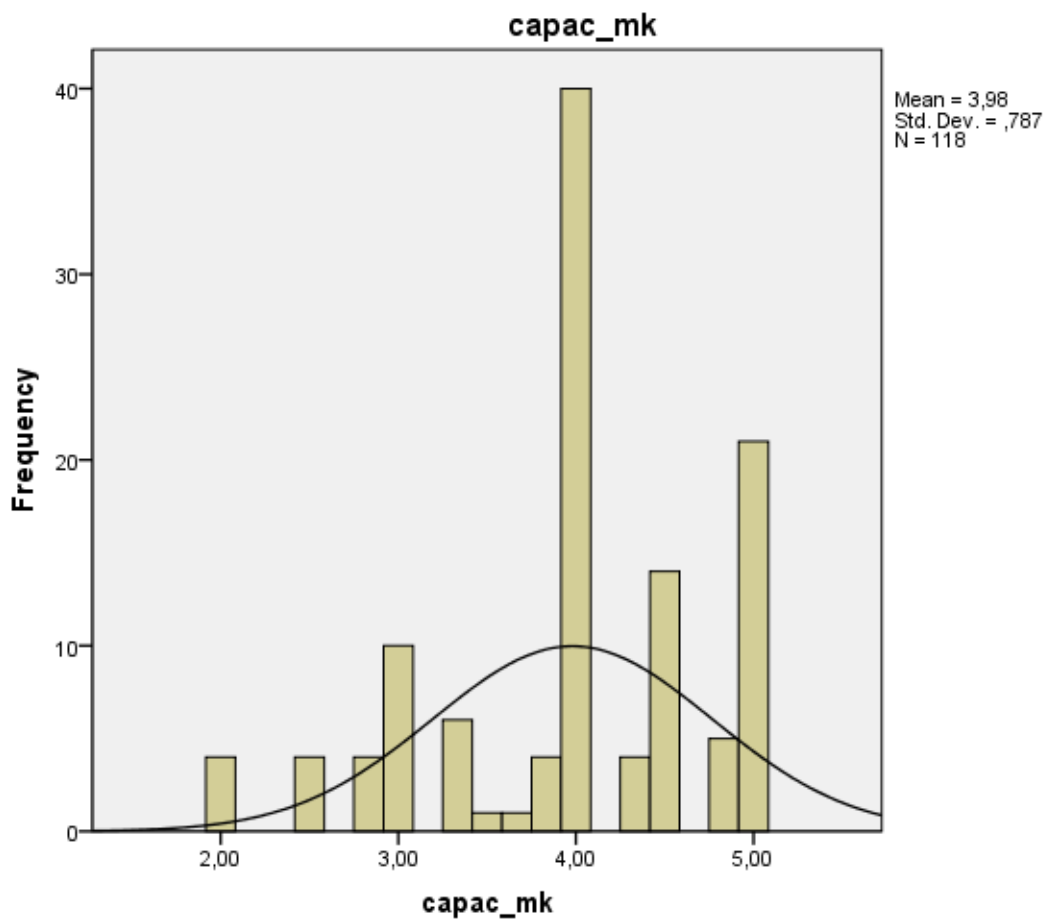
Gráfico 5. Histograma para a orientação para o cliente



Fonte: Questionário

No que concerne às capacidades de marketing, embora exista um grupo de respondentes na opção 5, a maioria optou por seleccionar 4. Não deixa de ser interessante perceber que alguns dos empreendedores apresentou fracas competências a este nível (2 e 3).

Gráfico 6. Histograma para a capacidade de marketing



Fonte: Questionário

4.2.4. Súmula da seção

De acordo com os dados podem retirar-se as seguintes conclusões:

- As capacidades mais consolidadas nos empreendedores angolanos são:
 - Capacidade de inovar
 - Orientação para o cliente
 - Experiência relativamente ao mercado.
- As capacidades que necessitam maior desenvolvimento são:
 - Acesso a recursos financeiros;
 - Empreendedorismo.

4.3. Correlações

Na tabela seguinte estão as correlações entre as variáveis. Sendo a maioria das correlações significante, é interessante perceber a forte relação entre a capacidade inovadora e o grau de empreendedorismo, assim como entre este e o grau de experiência no mercado.

Com menor influência, mas com significância, encontra-se as relações entre a experiência e o empreendedorismo, evidenciando que os empreendedores têm uma forte vontade de desenvolver negócios, mesmo que tenha pouca experiência.

A relação entre as capacidades de marketing e a orientação para os clientes também é fraca, significando que os empreendedores percebem a importância de acompanharem as necessidades dos clientes e sua evolução, mas que deverão ter mais competências ao nível do marketing. Desta forma poderão atuar de modo mais profissional.

A orientação para os clientes está pouco relacionada com a experiência. Uma possível explicação é a vontade de prosseguir com os negócios e de estarem próximos dos seus clientes, mesmo que tenham pouca experiência no ramo.

Por último, é importante reconhecer que não existe correlação entre o nível de empreendedorismo e a capacidade inovadora com a orientação para o cliente.

Quadro 5. Quadro de correlações

	cap_inov	Experien	rec_fin	orientcl	capac_mk
Empreend	,581**	,290**	,411**	,142	,539**
cap_inov		,602**	,513**	,174	,721**
Experien			,524**	,251**	,572**
rec_fin				,309**	,507**
orientcl					,296**

Fonte: Questionário

** . Correlações significantes a 0.01 (2-tailed).

De acordo com os resultados obtidos, a hipótese H2 é rejeitada. Ou seja, não se comprova que a orientação para o cliente afete a capacidade empreendedora, em Angola.

4.3.1. Súmula da seção

Conforme os resultados evidenciam é possível perceber que:

- Existe uma forte influência no empreendedorismo da:
 - Capacidade inovadora;
 - Capacidade de marketing;
 - Capacidade de acesso aos recursos financeiros.

- Não foi comprovada a influência da orientação para o cliente no empreendedorismo.

4.4. Regressão

Dando continuidade ao modelo conceitual, nas seções seguintes iremos analisar a influência das variáveis independentes na dependente (empreendedorismo).

4.4.1. Análise de regressão para a capacidade inovadora

Considerando a capacidade inovadora como variável independente, obtiveram-se os seguintes quadros da regressão.

Quadro 6. Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,581 ^a	,337	,331	,48174

Fonte: Questionário

Quadro 7. Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,351	1	13,351	57,529	,000 ^a
	Residual	26,224	113	,232		
	Total	39,575	114			

Fonte: Questionário

Os valores permitem perceber que os valores de regressão têm significado estatístico. Neste caso, o valor de B é de 0,461, o que destaca esta variável como uma forte preditora do grau de empreendedorismo.

Quadro 8. Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,942	,270		7,204	,000
	cap_inov	,461	,061	,581	7,585	,000

Fonte: Questionário

Com base nos resultados, verifica-se a hipótese H5, ou seja, os empreendedores que apresentarem uma maior capacidade inovadora têm maior capacidade de empreendedorismo.

4.4.2. Análise de regressão para a experiência no mercado

Nos quadros seguintes estão os resultados usando a experiência no mercado como variável independente, obtiveram-se os seguintes quadros da regressão.

Quadro 9. Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,290 ^a	,084	,076	,56643

Fonte: Questionário

Quadro 12. Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,319	1	3,319	10,345	,002 ^a
	Residual	36,255	113	,321		
	Total	39,575	114			

Fonte: Questionário

Os valores obtidos revelam que a regressão também é significativa. Apesar disso a sua influência é inferior à verificada na variável anterior.

Quadro 10. Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	2,832	,354		8,003	,000
	Experien	,281	,087	,290	3,216	,002

Fonte: Questionário

Os valores obtidos permitem a validação da hipótese H4, ou seja, que um maior nível de experiência no mercado vai implicar o desenvolvimento da capacidade empreendedora.

4.4.3. Análise de regressão para o acesso aos recursos financeiros

Analisando agora os valores da regressão considerando o acesso a recursos financeiros como variável independente obtêm-se os seguintes quadros.

Quadro 11. Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,411 ^a	,169	,161	,54171

Fonte: Questionário

Quadro 12. Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,623	1	6,623	22,569	,000 ^a
	Residual	32,573	111	,293		
	Total	39,195	112			

Fonte: Questionário

Trata-se de outra regressão significativa, ficando o grau de influência numa situação intermédia face à capacidade inovadora e a experiência ($B=0,398$).

Quadro 13. Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,419	,328		7,385	,000
	rec_fin	,398	,084	,411	4,751	,000

Fonte: Questionário

Perante este cenário, também se valida a hipótese H3, em que as capacidades para aceder a recursos financeiros irão influenciar positivamente o grau de empreendedorismo.

4.4.4. Análise de regressão para a capacidade de marketing

Terminando as regressões simples com a capacidade de marketing como variável independente obtiveram-se os seguintes quadros.

Quadro 14. Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,539 ^a	,290	,284	,49860

Fonte: Questionário

Quadro 12. Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,482	1	11,482	46,188	,000 ^a
	Residual	28,092	113	,249		
	Total	39,575	114			

Fonte: Questionário

Os valores de significância nula permitem validar a regressão, a qual apresenta um valor também interessante, apenas ultrapassado pela capacidade inovadora.

Quadro 15. Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,365	,239		9,892	,000
	capac_mk	,400	,059	,539	6,796	,000

Fonte: Questionário

Assim, consegue-se validar a hipótese H1, considerando-se que quanto maior for a capacidade de marketing, maior o grau de empreendedorismo.

4.4.5. Análise de regressão múltipla

Usaremos agora a regressão linear múltipla para testar o modelo na sua globalidade. Para tal recorreu-se à regressão por blocos, avaliando-se o contributo de cada um para o modelo global.

Quadro 16. Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,585 ^a	,342	,336	,47295
2	,595 ^b	,354	,342	,47072
3	,614 ^c	,376	,359	,46469
4	,618 ^d	,382	,358	,46494
5	,634 ^e	,402	,374	,45940

Fonte: Questionário

Quadro 17. Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,675	1	12,675	56,666	,000 ^a
	Residual	24,381	109	,224		
	Total	37,056	110			
2	Regression	13,126	2	6,563	29,620	,000 ^b
	Residual	23,930	108	,222		
	Total	37,056	110			
3	Regression	13,952	3	4,651	21,537	,000 ^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Residual	23,105	107	,216		
	Total	37,056	110			
4	Regression	14,143	4	3,536	16,356	,000 ^d
	Residual	22,914	106	,216		
	Total	37,056	110			
5	Regression	14,896	5	2,979	14,116	,000 ^e
	Residual	22,160	105	,211		
	Total	37,056	110			

Fonte: Questionário

Os resultados obtidos permitem obter uma regressão significativa, embora, como se pode ver o contributo e significância das diversas variáveis oscila bastante. Assim a experiência, quando conjugada apenas com capacidade inovadora não contribui para melhorar o modelo.

Todavia, ao acrescentarmos o acesso aos recursos financeiros, verifica-se que todas as três variáveis têm cabimento no modelo, embora no limiar da aceitação da significância.

Os valores destas três variáveis melhoram quando é introduzida a variável orientação para os clientes, isto apesar desta última não ter significância no modelo.

Quadro 18. Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,968	,270		7,303	,000
	cap_inov	,457	,061	,585	7,528	,000
2	(Constant)	2,208	,317		6,972	,000
	cap_inov	,524	,076	,670	6,856	,000
	Experien	-,133	,093	-,139	-1,427	,157
3	(Constant)	1,961	,337		5,811	,000
	cap_inov	,479	,079	,613	6,075	,000

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
4	Experien	-,189	,096	-,199	-1,964	,052
	rec_fin	,173	,089	,182	1,955	,053
	(Constant)	1,935	,339		5,711	,000
	cap_inov	,461	,081	,590	5,679	,000
	Experien	-,221	,102	-,233	-2,165	,033
	rec_fin	,176	,089	,185	1,979	,050
	orientcl	,055	,059	,087	,940	,349
5	(Constant)	1,960	,335		5,851	,000
	cap_inov	,371	,093	,474	3,966	,000
	Experien	-,244	,102	-,256	-2,396	,018
	rec_fin	,149	,089	,157	1,680	,096
	orientcl	,035	,059	,056	,598	,551
	capac_mk	,162	,086	,220	1,890	,062

Fonte: Questionário

No final, o modelo com todas as variáveis, não apresenta valores de significância estatística aceitáveis, pelo que podemos concluir que, apesar das hipóteses serem quase todas validadas, o modelo não explica a inteira realidade do fenómeno.

4.4.6. Súmula da seção

Em relação às hipóteses, pode considera-se o seguinte quadro resumo.

Quadro 19. Quadro síntese das hipóteses

Hipótese	Situação
H1	Aceite
H2	Rejeitada
H3	Aceite
H4	Aceite
H5	Aceite

Fonte: elaboração própria

O modelo, na sua globalidade não foi possível de comprovar.

5. Conclusões

5.1. Conclusões teóricas

A corrente investigação apresenta diversos contributos ao nível teórico. Não só pela sua aplicação à realidade angolana, onde os estudos académicos ainda são reduzidos, mas também pelo esclarecimento de algumas lacunas da bibliografia.

Um dos aspetos que ressalta nesta investigação é que não foi comprovada a influência da orientação para o cliente no empreendedorismo. Apesar de ser um dos aspetos em que os empreendedores angolanos evidenciam fortes capacidades, as suas implicações na capacidade empreendedora não é totalmente perceptível no nosso modelo. Provavelmente, o efeito cultura poderá ter algum contributo no modelo.

Outra conclusão importante do nosso modelo decorre da validação das hipóteses. Com efeito, a compreensão da forma como as variáveis se articulam permite perceber a importância (relativamente a outras) de condicionantes como as capacidades inovadoras, de marketing e de acesso aos recursos financeiros. O peso desta variáveis como predictoras é uma conclusão importante, na medida em que nos permite fazer uma aproximação de dois campos de estudo que são algo distantes na bibliografia: a VBR e o empreendedorismo.

De facto se, por um lado, a VBR nos alerta para a importância de se reunir um conjunto de recursos e capacidades único e sustentável, por outro, a própria capacidade empreendedora pode ser analisada dentro deste mesmo ponto de vista. Ou seja, o empreendedorismo evidenciado pelos promotores angolanos pode ser, ele mesmo, uma das capacidades conducente a práticas de criação de negócio e, por conseguinte, de desenvolvimento económico em Angola.

O facto de não ser ter comprovado o modelo na sua totalidade também é interessante em termos de contributo, uma vez que alerta para a compreensão da abordagem dos recursos e capacidades (VBR) à luz de outras competências para além daquelas que foram objeto de estudo. Por outras palavras, há necessidade de perceber qual a melhor forma de orquestrar as competências com base

noutras competências de nível superior, a que se designação de capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997; Teece, 2009).

Uma outra conclusão tem a ver com o contributo para o país. Assim, com este estudo é possível perceber de uma forma mais factual, qual o peso de cada uma das variáveis no desenvolvimento da capacidade empreendedora em Angola, reconhecendo-se a importância da capacidade inovadora, de marketing, de acesso aos recursos financeiros e a experiência como importantes preditores do desempenho de novos negócios e, em última análise, ao desenvolvimento económico e à criação de postos de trabalho.

Deixamos para último, o contributo para a ciência da gestão e que se centra no preenchimento do *gap* proposto por Sieger, et al. (2011) na medida em que foi possível estabelecer uma primeira aproximação entre a abordagem da VBR com a teoria do empreendedorismo.

5.2. Implicações para a gestão

Se, por um lado, as capacidades que mais consolidadas nos empreendedores angolanos são a inovação, a orientação para o cliente e a experiência relativamente ao mercado, por outro, é importante que os empresários e os decisores políticos apostem no desenvolvimento de competências no que concerne ao:

- Acesso a recursos financeiros;
- Empreendedorismo.

Porém, ao conjugarmos estas conclusões parciais com os resultados obtidos nas regressões podemos retirar um conjunto de ilações específicas que poderão úteis para os decisores, sejam eles empreendedores, políticos ou gestores. Assim, em relação a cada uma das variáveis podemos identificar os seguintes princípios:

- **Capacidade de marketing** – trata-se da segunda variáveis com maior capacidade de explicação do empreendedorismo. Porém, constata-se também que é uma das variáveis com

menor média. Estes dados apontam para que esta seja uma área crítica para a alocação de recursos ao nível da política de formação e para a análise de projetos/ideias de investimento em Angola;

- **Capacidade inovadora** – nos pressupostos estabelecidos no ponto anterior, esta é outra área crítica, na medida em que a regressão aponta para o valor de influência mais elevado dentro de todas as variáveis independentes. O nível de competências é também o mais elevado (média = 4.36). Por isso, mais importante do que investir em formação nesta área é entender a capacidade inovadores como um aspeto essencial a reunir pelos empreendedores;
- **Acesso a recursos financeiros** – Têm uma menor influência como variável independente, mas não deixa de ter um peso moderado. Dado que se trata de uma capacidade com uma das médias mais baixas, é importante que as autoridades tenham em consideração estratégias que facilitem o acesso dos empreendedores a crédito. Por outras palavras, é importante garantir que não seja pela falta de competências a este nível que se impeçam projetos interessantes e viáveis de serem concretizados;
- **Experiência no mercado** – por último, a experiência apresenta o menor nível de predição do grau de empreendedorismo. A média é alta (4), pelo que será um tipo de competências a considerar em segundo plano, não querendo com isto dizer que seja de descurar.

5.3. Limitações e futuras investigações

Os valores obtidos na regressão múltipla revelam uma primeira limitação do estudo e permitem apontar como linha de investigação a ampliação do modelo para outras variáveis, o que permitiria completar a análise do fenómeno. Por exemplo, para um conhecedor da realidade angolana, a variável ‘contactos’ poderá ser algo interessante a explorar, assim como a capacidade de avaliar oportunidades que surgem no mercado.

Outra limitação tem a ver com a não confirmação da influência da orientação para o cliente no empreendedorismo. O facto de ser algo que poderia ser equacionado numa simples observação do mercado sugere que poderá haver condicionantes ou moderadores que poderão ser objeto de estudo. Estamos-nos a referir em concreto ao contexto cultural que, pelo observado, tem influência.

Além disso, a integração do modelo numa lógica de capacidades dinâmicas é, claramente, outra possível linha de investigação. Com efeito, esta análise permitir-nos-á identificar as competências que permitem conjugar (ou orquestrar) as competências que foram objeto deste estudo.

Uma última questão relacionada com a amostra. Apesar de se ter conseguido 118 respondentes, o que, para Angola, é um bom valor, não deixa de ser uma limitação do ponto de vista estatístico. Em futuras investigações recomenda-se a ampliação da amostra a um número mais alargado de respondentes.

Referências

- Amit, R. e Shoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14, pp. 33–46.
- Barney, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” *Journal of Management* 17, pp. 99–120.
- Barney, J. B. (1996). The resource–based theory of the firm. *Organizational Science*. N. 7, pp. 469–496.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource–bases “view” a useful perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review* 26, pp.41–56.
- Barringer, B. R., e Bluedorn, A. C. (1999). “The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 20(5), pp. 421 - 444.
- Bates, K. A. e Flynn, J. E. (1995) “Innovation history and competitive advantage: A resource–based view analysis of manufacturing technology innovations” *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 235–239.
- Chadwick, C., e Dabu, A. (2009). “Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages”, *Organization Science*, 20(1), pp. 253-272.
- Chaharbaghi, K. e Lynch, R. (1999) "Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy", *Management Decision*, Vol. 37 N. 1, pp.45 – 50
- Dabu, A. (2012). *Strategic Human Resources Management: Between the Resource-Based View of the Firm and an Entrepreneurship Approach*.
- Davidsson P, Honig B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18(3): pp. 301–331.
- Drucker, P. (1987). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo, Pioneira
- Eisenhardt, K. M. e Martin, J. A. (2000) “Dynamic capabilities: What are they?” *Strategic Management Journal* 22, pp. 1105–1121.

- Esperança, S. F. (2006). Promoção e Fortalecimento do Empresariado Nacional. Workshop Luanda.
- Foss, N., & Lyngsle, J. (2011). The Emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets, and research gaps. Edward Elgar.
- Grant, R. M. (1991) “The resource–based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation” *California Management Review* 33, pp. 114–135.
- Grant, R. M. (1996) “Prospering in Dynamically–Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration” *Organization Science* 7, pp. 375–387.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. Bookman.
- Hult, G.; Snow C. e Kandemir D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*. 29 (3). pp. 401-426.
- Katsikeas, C.; Samiee S. e Theodosiou, M. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*. 27. pp. 867-890.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, process and practice* . Mason, OH: Thomson.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., e Ozsomer, A. (2002). “The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance”, *Journal of Marketing*, 66(3), pp. 18-32.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, pp. 90-108.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- Neil A. Morgan, Anna Kaleka, e Constantine S. Katsikeas (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*. 68 (January). pp. 90-108.
- Nelson, R. R. (1991) “Why do firms differ and how does it matter?” *Strategic Management Journal* 12, pp. 61–74.
- Nelson R. R. and Winter S. G. (1974) “Neoclassical vs. evolutionary theories of economic growth: critique and prospectus” *The economic Journal* 84, pp. 886–905.

- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. Mar. 2001, pp. 2-20
- Porter, M. (1981). The contribution of industrial organizations to strategic management. *Academy of Management Review* 6, pp. 609–620.
- Powell, T. C. (1992) “Strategic planning as competitive advantage” *Strategic Management Journal* 13, pp. 551–558.
- Prahalad, C. K. and Hamel G. (1990) “The Core Competence of the Corporation” *Harvard Business Review* 3, pp 79–91.
- Rumelt, R. P. (1984) “Towards a Strategic Theory of the Firm” in Robert Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, pp. 556-570.
- Shane, S., e Venkataraman, S. (2000). “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., & Clinton, E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), pp. 327-351.
- Stevenson, H. H., e Jarillo, J. C. (2009). “A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management”, *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Tanriverdi, H. (2005). Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multibusiness Firms. *MIS Quarterly*, 29(2). pp. 311-334
- Teece, D. J. (2009) “Dynamic Capabilities & Strategic Management” New York, Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G. e Shuen, A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal* 18, pp. 509–533.
- Wernerfelt, B. (1984) “The Resource–Based View of the Firm” *Strategic Management Journal* 5, pp. 171–180.
- Williamson, O. E. (1999) “Strategy Research: Governance and Competence Perspective” *Strategic Management Journal* 20, pp. 1087–1108
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp. 301-326.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*", *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Zott, C., & Amit, R. (2007). "Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, 18(2), 181-199.

Anexos

Anexo I – Questionário

QUESTIONÁRIO PARA A AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS ANGOLANAS

OBJECTIVO DESTE QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objectivo reunir informação sobre as capacidades mais frequentemente utilizadas pelos empreendedores angolanos.

Através de uma abordagem comparativa, o objectivo final será identificar de que forma os empreendedores de cada empresa poderão alcançar maior sucesso na sua actividade.

CONFIDENCIALIDADE

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais.

- Não será possível reconhecer e/ou identificar os indivíduos ou empresas que participam neste estudo.
- Os dados recolhidos serão usados apenas para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

A SUA COLABORAÇÃO É FUNDAMENTAL

O sucesso deste projecto de âmbito nacional depende do **volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues por empresas como a sua.**

O SEU CASO É IMPORTANTE

O sucesso deste inquérito nacional depende da participação de **TODOS** gestores/directores de empresas, sem excepção. Os questionários são preenchidos em empresas dos mais variados âmbitos, tipos e categorias, de grandes grupos a microempresas, e que desenvolvem a sua actividade com

variados níveis de sucesso. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

QUEM DEVE PREENCHER O QUESTIONÁRIO

O questionário deve ser preenchido pelo empresário, director geral ou pelo director de marketing.

UTILIDADE PARA A SUA EMPRESA

Como símbolo do nosso apreço pela sua participação, a nossa equipa de investigação enviar-lhe-á um relatório com as conclusões do estudo, que incluirá sugestões de formas de melhorar o desempenho das empresas angolanas.

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

1. Dado que este questionário se destina a todos os tipos de empresa, algumas questões poderão não se aplicar à sua empresa em particular. Nestes casos, deverá avançar para a pergunta seguinte.

2. Neste questionário, não há respostas certas ou erradas. O importante é sua experiência individual. Seleccione a opção que melhor reflecte a sua opinião ou situação.

3. Este questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. O seu preenchimento deverá demorar cerca de 20 minutos.

Obrigado pela sua colaboração.

SECÇÃO A – PESSOAL E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

- 1.** Qual a sua posição na empresa? Por favor seleccione a opinião que melhor representa a sua opinião ou posição.
Director Geral Executivo Director Geral Director de Marketing Director
Outro Qual? _____
- 2.** Indique o número de anos:
de experiência profissional da administração da empresa _____ Número de directores gerais _____
- 3.** Qual o nome da sua empresa? _____
Indique a localidade da empresa: _____
Indique o seu endereço electrónico: _____ (para envio de relatório após a conclusão deste estudo)
- 4.** 4.1. Qual o número de colaboradores existentes na empresa? _____
4.2. Indique as alterações no número de colaboradores nesta empresa nos últimos três anos:
 AUMENTOU Quanto? _____ % SEM ALTERAÇÕES DIMINUIU Quanto? _____ %

5.

Por favor indique EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA, quais as suas **COMPETÊNCIAS** actuais, no que diz respeito a:

Situação ACTUAL comparativamente à concorrência
1. – Muito Pior
2. – Pior
3. – Igual
4. – Melhor
5. – Muito Melhor

... **COMPETÊNCIAS DISPONÍVEIS**

Situação ACTUAL comparativamente à concorrência
1. – Muito Pior
2. – Pior
3. – Igual
4. – Melhor
5. – Muito Melhor

A. PLANO DE MARKETING

- 1) Competências em planos de marketing
- 2) Competências em gestão e processos de marketing ..
- 3) Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas
- 4) Coerência dos processos de planeamento de marketing

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. OUTRAS COMPETÊNCIAS DISPONÍVEIS

B. EMPREENDEDORISMO

- 1) Capacidade de resposta junto de outras organizações/*stakeholders*
- 2) Rapidez na introdução de novos produtos e serviços no mercado
- 3) Proactividade em projectos de risco elevado
- 4) Grau de iniciativa nos esforços em otimizar a possibilidade de explorar novas oportunidades

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. OUTRAS CAPACIDADES DISPONÍVEIS

C. CAPACIDADE INOVADORA

- 1) Rapidez na aceitação das inovações técnicas, baseada nos resultados de pesquisa
- 2) Geração constante ideias inovadoras para produtos e serviços
- 3) Rapidez na aceitação da inovação na gestão de programas/projectos
- 4) Penalização das pessoas por ideias novas que não funcionem
- 5) Encorajamento da inovação

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.

Por favor indique em RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA, quais os seus **RECURSOS** actuais, no que diz respeito a:

SITUAÇÃO ACTUAL
1. – Muito Pior

RECURSOS DISPONÍVEIS

2. – Pior
3. – Igual
4. – Melhor
5. – Muito Melhor

A. EXPERIMENTAIS

- 1) Conhecimento do mercado
- 2) Conhecimentos sobre clientes
- 3) Duração da experiência no ramo
- 4) Desempenho no passado

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. FINANCEIROS

- 1) Disponibilidade de recursos financeiros (RF) a serem alocados na manutenção
- 2) Disponibilidade de RF alocados para desenvolvimento de novos serviços
- 3) Disponibilidade de RF alocados para a formação dos colaboradores
- 4) Disponibilidade de RF alocados para desenvolvimento de marketing e vendas

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.

Por favor indique como descreveria o nível de mudança na Orientação ao Mercado:

SITUAÇÃO ACTUAL

1. – Muito Pior
2. – Pior
3. – Igual
4. – Melhor
5. – Muito Melhor

A. ORIENTAÇÃO PARA A CONCORRÊNCIA

- 1) Rapidez na resposta às acções concorrenciais que nos ameaçam
- 2) Partilha da informação relativa às estratégias da concorrência
- 3) Análise das forças e estratégias da concorrência
- 4) Orientação dos nossos produtos ou serviços para clientes com quem é possível ter vantagens concorrenciais

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR

- 1) Monitorização constante do nível de compromisso e orientação para ir ao encontro às necessidades do cliente
- 2) Orientação dos objectivos de negócio para a satisfação do cliente
- 3) Orientação da estratégia de vantagem concorrencial para as necessidades do cliente
- 4) Orientação da estratégia face princípio da criação de valor para o cliente
- 5) Medição da satisfação do cliente
- 6) Atenção ao serviço pós-venda

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado pela sua participação!