

2º CICLO
MESTRADO EM GESTÃO COMERCIAL

O Processo Empreendedor – Um caso de estudo pedagógico

Inês Santos Martins de Pinho

M

2022



FACULDADE DE ECONOMIA



O Processo Empreendedor – Um caso de estudo pedagógico

Inês Santos Martins de Pinho

Caso de estudo pedagógico
Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por
Profª Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho

2022

Agradecimentos

É com enorme gratidão que me dirijo a todas as pessoas que tornaram possível a conclusão desta etapa.

Aos meus pais e ao meu namorado, pelo apoio emocional constante e por permitirem a dedicação do tempo e disciplina necessários à realização deste trabalho.

À Prof.^a Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho, pela orientação exemplar, motivação e disponibilidade constantes.

Aos colegas de trabalho e sócios da F5tci que não só possibilitaram a recolha de informação que suporta este trabalho como tornaram o processo divertido e enriquecedor. Um especial agradecimento ao Fernando, pela disponibilidade, entusiasmo e orientação tanto neste trabalho como no meu percurso profissional.

E, por fim, a todos colegas de mestrado e professores que tive o prazer de conhecer.

Resumo

O empreendedorismo é um processo lucrativo, com potencial para nutrir tanto a economia como a sociedade. A educação para o empreendedorismo pode apoiar o desenvolvimento de competências relevantes para o sucesso do processo, pelo que as instituições de ensino assumem um papel relevante no processo de aprendizagem e formação para a aquisição de aptidões, competências, valores, emoções e ferramentas da cultura empreendedora.

O presente caso de estudo pedagógico debruça-se sobre a empresa F5 – Tecnologias da Comunicação e Informação, Lda. desde o período que antecede a sua génese, em 2001, até à atualidade. Visa a disponibilização de ferramentas de apoio à aprendizagem e educação para o empreendedorismo e foi desenvolvido com base na realização de entrevistas aos sócios da empresa e na análise de conteúdos disponibilizados publicamente pela mesma.

A análise pedagógica do caso e a revisão da literatura que a sustentam permite acrescentar valor aos estudantes, pela relevância que a revisão da literatura acarreta para o enquadramento e estudo da temática do empreendedorismo e pela análise de um caso real português. Aos docentes foi possível fornecer um instrumento completo que permita adotar um papel pedagógico perante temas relacionados com o empreendedorismo. Este instrumento reúne material pedagógico de apoio à realização de uma aula teórica, que expõe a revisão da literatura assente no tema do empreendedorismo, bem como uma aula prática dedicada à análise do caso que irá incitar uma colaboração ativa entre docentes e alunos, permitindo facilitar o reconhecimento das aptidões, competências, valores, emoções e ferramentas da cultura empreendedora.

Palavras-chave: Empreendedor; Processo empreendedor; Ecossistema empreendedor; Intraempreendedorismo;

Abstract

Entrepreneurship is a lucrative process with the potential to nurture both the economy and society. Education for entrepreneurship can support the development of relevant skills to the success of the process, so educational institutions play an important role in the learning and training process for the acquisition of skills, competencies, values, emotions and tools of entrepreneurial culture.

This pedagogical case study focuses on the company F5 – Tecnologias da Comunicação e Informação, Lda. since the period that precedes its foundation, in 2001, until the present day. It aims to provide tools to support learning and education for entrepreneurship and was developed based on interviews with the company's partners and on the analysis of publicly available content.

The pedagogical analysis of the case and the review of the literature allows adding value to the students, due to the relevance that the literature review brings to the framing and study of the theme of entrepreneurship and the analysis of a real Portuguese case. It was possible for the teachers to provide a complete instrument that allows them to adopt a pedagogical role in relation to themes related to entrepreneurship. This instrument brings together slides to support the realization of a theoretical class, which exposes the literature review based on the theme of entrepreneurship, as well as a practical class dedicated to the analysis of the case that will encourage an active collaboration between teachers and students, allowing to facilitate the recognition aptitudes, competences, values, emotions and tools of the entrepreneurial culture.

Keywords: Entrepreneur; Entrepreneurial process; Entrepreneurial ecosystem; Intrapreneurship;

Lista de acrónimos

AIO - Angel Investment Organizations

BA - Business Angels

CEO - Chief Execution Officer

EBITDA - Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization

IPO – Initial Public Offering

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

Índice

1	O caso F5tci	1
1.1	Introdução	1
1.2	Apresentação do problema	2
1.3	O Caso	3
1.4	A F5tci na atualidade.....	15
1.5	A Qlik	16
1.6	Competição.....	18
1.7	Caracterização do setor em Portugal.....	18
1.8	Questões do caso	20
2	Revisão da literatura	22
2.1	Contextualização do empreendedorismo.....	22
2.2	O processo empreendedor	22
2.3	O empreendedor	28
2.4	A Equipa Empreendedora.....	32
2.5	Intraempreendedorismo	35
2.6	Ecossistema empreendedor	37
2.7	Financiamento.....	39
3	Material de apoio ao caso.....	44
3.1	Nota pedagógica	44
3.2	População-alvo do caso de estudo	44
3.3	Objetivos pedagógicos	44
3.4	Questões propostas.....	45
3.5	Tópicos de apoio à resolução.....	45
4	Conclusões	50
5	Bibliografia.....	51
6	ANEXOS.....	54
	ANEXO I – Metodologia de recolha de dados.....	54
	ANEXO II – Guião aplicado ao fundador da empresa	56
	ANEXO III - Guião aplicado ao cofundador e aos três sócios da empresa.....	58
	ANEXO IV – Slides de apoio à exposição do caso.....	60
	ANEXO V – Slides de apoio à apresentação do tema	71

Índice de figuras

Figura 1 - Cronologia da história contada pelo fundador	3
Figura 2 - Segmentos de Atividade Económica: Setor das Tecnologias de Informação em 2021	19
Figura 3 - Oportunidades empreendedoras	23
Figura 4 - Etapas do processo empreendedor	24
Figura 5 - Grupos de empreendedores	31
Figura 6 - Vida de uma equipa empreendedora	33
Figura 7 - Enquadramento do ecossistema empreendedor	39

Índice de tabelas

Tabela 1 - Entrevistas aplicadas aos sócios da F5tci	55
--	----

1 O caso F5tci

1.1 Introdução

Este trabalho constitui um caso de estudo pedagógico sobre a empresa F5 – Tecnologias da Comunicação e Informação, Lda. (F5tci) desde o período que antecede a sua génese, em 2001, até à atualidade. Visa a disponibilização de ferramentas de apoio à aprendizagem e educação para o empreendedorismo, destinando-se essencialmente a estudantes universitários que frequentam o primeiro e segundo ciclos de estudos, integrados nas áreas científicas de Marketing e Estratégia ou Empreendedorismo e Inovação. Foi desenvolvido com base em dados recolhidos em contexto empresarial, com recurso à elaboração de entrevistas aos sócios da empresa em estudo, duas em formato presencial e três em formato digital (videoconferência) e à análise de conteúdos disponibilizados publicamente pela mesma.

O estudo de caso, dado basear-se num paradigma construtivista que afirma ser dependente da perspetiva de cada um, permite desenvolver o pensamento crítico (Yin, 2003), uma *soft skill* que pode ser desenvolvida pelos estudantes e estimulada em sala de aula. Esta metodologia procura compreender a natureza de um fenómeno contemporâneo e social no seu contexto real (Yin, 2003). Assim, espera-se uma estreita colaboração entre os estudantes e o docente que irá recorrer ao caso, permitindo a discussão ativa sobre os conteúdos e fornecendo meios para que seja possível adotar um papel pedagógico.

A descrição do fenómeno no seu contexto real remete-nos, no presente trabalho, para a temática do empreendedorismo, termo existente desde o século XVIII, quando Richard Cantillon o utilizou para descrever qualquer indivíduo que esteja disposto a realizar formas de arbitragem envolvendo o risco financeiro de um novo empreendimento (Brown & Thornton, 2011; Mustafa et al., 2018). O empreendedorismo é um processo lucrativo, com potencial para nutrir tanto a economia como a sociedade. A prosperidade do desenvolvimento económico e das suas diferentes estratégias, como a inovação e as políticas nacionais de competitividade, dependem do sucesso do empreendedorismo ou da capacidade dos empreendedores (Maroufkhaniet al., 2018). Esta capacidade não é meramente herdada, mas sim uma disciplina que pode ser aprendida (Maroufkhaniet al., 2018). Na verdade, as instituições de ensino assumem um papel relevante e facilitam o processo de aprendizagem, sendo que a educação para o empreendedorismo pode apoiar o desenvolvimento de competências relevantes para

o sucesso do processo. Entre estas incluem-se o sentido de iniciativa, capacidade de resolução de problemas, inovação, criatividade e o trabalho em equipa. Assim, torna-se possível disseminar uma cultura empreendedora para todos, de tal forma que a economia e o mercado incluam não só aqueles que nasceram num contexto familiar e socioeconómico favorável ao empreendedorismo, mas também aqueles que, através da aprendizagem e formação, adquirem as aptidões, competências, valores, emoções e ferramentas desta cultura (Jardim et al., 2021). Este processo de ensino-aprendizagem implica a utilização de um conjunto de estratégias pedagógicas específicas, desde jogos educativos, biografias de empreendedores, dinâmicas de grupo ou modelos de negócios (Jardim et al., 2021).

Este trabalho está dividido em 3 secções principais: a primeira reúne conteúdos introdutórios, a exposição do problema e apresentação do caso de estudo, descrição da história e modelo de negócio da empresa que serve de base ao mesmo, descrição do setor em que se insere, bem como as questões de análise que deverão ser resolvidas pelos estudantes. A segunda foca-se na revisão de literatura e fornece o conhecimento existente e atualizado relativo aos tópicos que se cruzam com a história da empresa. A terceira secção destina-se ao docente e reúne informação de apoio à exposição pedagógica do caso e guia de resolução das questões que serão discutidas com os alunos.

1.2 Apresentação do problema

Este caso de estudo foi formulado com base num retrato real, relativo à constituição de uma empresa localizada no norte de Portugal e enquadrada no setor das tecnologias de comunicação e informação. Embora conte com 21 anos no mercado português, o foco da história concentra-se nas primeiras etapas do processo empreendedor, prévias à análise do ciclo de crescimento e dá voz a um caso de empreendedorismo. Pretende-se, assim, que o presente caso de estudo pedagógico retrate o processo de empreendedorismo que está na génese da empresa em estudo: a F5tci. Este retrato considera a figura do fundador e protagonista da história da empresa, da restante equipa empreendedora, e do ecossistema em que se insere. De uma forma geral, este caso pretende fornecer aos estudantes um instrumento que, recorrendo a um exemplo prático e real, dissemina formação sobre a atitude e perfil empreendedor e

ilustra matérias relacionadas com o empreendedorismo que promovam a discussão ativa em contexto de sala de aula.

1.3 O Caso

A história de vida do fundador e das suas circunstâncias de vida, cruza-se com a história da empresa.

Figura 1 - Cronologia da história contada pelo fundador



I. A motivação empreendedora

Fernando Marinho Pereira, fundador da F5tci, revelou desde cedo a intenção de se tornar empreendedor. Esta motivação formou-se ao longo do seu processo de crescimento e formação e concentra na figura do seu pai a principal fonte de orientação. Este último, abdicou do seu emprego enquanto eletricitista de média e alta tensão, função que desempenhava para uma empresa de referência do setor energético em Portugal, para seguir o sonho de se tornar dono do seu próprio negócio. Para que este sonho se tornasse realidade, decide sair de Portugal com a mulher e os seus dois filhos e torna-se emigrante em Angola. Durante anos construiu o seu próprio projeto numa área profissional nova e distinta da que conhecia em Portugal. Dedicou-se à distribuição de fruta e aquisição de pontos de venda e manteve a sua trajetória de crescimento até ao

agravamento da situação política que se vivia no país. Em 1975, motivado pela insegurança e instabilidade que se vivia em Angola, regressa ao norte de Portugal com a família, tendo abdicado de tudo aquilo que conseguiu construir.

As adversidades que vivenciou e a riqueza cultural que teve oportunidade de conhecer foram, para Fernando, um marco importante no seu desenvolvimento e no fortalecimento de algumas competências que se revelaram úteis para o seu futuro empreendedor.

Em 1989 licenciou-se em Engenharia de Sistemas e decidiu que o seu percurso profissional iria começar numa pequena empresa, para que pudesse ter contacto com a área técnica, mas também com a área administrativa e de gestão empresarial. De acordo com os seus planos pessoais, este ciclo deveria durar cerca de 10 anos, de forma a solidificar conhecimentos e posteriormente avançar para um projeto empreendedor.

Durante 9 anos trabalhou numa empresa de consultoria em *software* de gestão, tornando-se responsável por uma unidade de negócio dedicada ao desenvolvimento de soluções específicas para a indústria têxtil, sendo simultaneamente responsável pelas parcerias de negócio que se enquadraram nesta área. Nesta unidade de negócio, liderada por Fernando, trabalhavam também três dos futuros sócios da F5tci, particularmente com funções de desenvolvimento e consultoria de *software* e, ainda, com funções administrativas.

O diretor da empresa reconhecia no Fernando um forte potencial de liderança e pensamento estratégico e queria oferecer-lhe uma participação societária. Esta proposta, embora aliciante, não se enquadrava nos seus planos pessoais. Fernando afirma que *“A minha passagem por esta empresa foi muito importante e determinante para o meu futuro. A influência do diretor foi determinante na minha formação: um homem de princípios e de uma inteligência fora do comum, mas que, infelizmente, vim a verificar que não partilhávamos a mesma visão para o futuro.”* Fernando apresentou uma contraproposta - a criação conjunta de uma empresa de consultoria, pertencente ao grupo chefiado pelo diretor, e dedicada ao desenvolvimento de soluções para a indústria têxtil (setor preferencial e sobre o qual gostava de criar um projeto e assumir as funções de liderança). Perante este cenário, o diretor apresentou nova proposta de participação na empresa, que foi novamente recusada, sendo a recusa alicerçada na intenção que manifestava: a de prosseguir com a criação de uma empresa própria. A partir desse dia, apresentou uma janela de tempo para demissão do cargo que ocupava.

Ele desde cedo assumia muitas vezes o papel de líder da empresa. Já era algo natural nele, enfrentava o gerente da empresa sem problemas e com bons argumentos, o próprio gerente reconhecia nele muito valor. A dada altura eles quase que “competiam”.

R.C., sócio da F5tci.

Na sequência da proximidade que mantinha com um dos parceiros internacionais de negócio, e ainda em funções na empresa, viaja, em 1998, para o Brasil, durante 2 meses no contexto de uma visita de negócios. Durante o período que permaneceu neste país, percebeu que o mesmo constituía um mercado interessante e com potencial de crescimento, particularmente na área tecnológica, motivando-se a regressar à conversa com o diretor da empresa na qual desempenhava funções. Numa nova tentativa, propôs ao diretor da empresa que regressassem juntos ao Brasil, de forma que este pudesse reconhecer o potencial de negócio daquele território, existindo concomitantemente a possibilidade de fundação de uma empresa subsidiária do parceiro internacional, na qual ambos poderiam assumir um papel de representantes. O diretor da empresa voltou a recusar, sendo que Fernando manteve a posição previamente afirmada, de abandonar o cargo até ao final do ano em curso e prosseguir para um novo projeto.

O Fernando tinha perceção de ser uma boa oportunidade, contudo o gerente da empresa não estava muito recetivo e tinha algumas reticências (...) Ele achava que se devia apenas gerar riqueza no país, embora a internacionalização fosse também uma forma de gerar riqueza. Neste caso em concreto, o Fernando foi sempre muito contundente, e os caminhos claramente não iriam ser os mesmos. Embora o gerente visse no Fernando um grande potencial com bom retorno para a empresa, entregando sempre, e ao longo do tempo, as suas “segundas linhas” em determinados segmentos da empresa, percebeu que a visão a longo prazo não se cruzava.

C.R. cofundador da F5tci.

II. Planeamento do projeto empreendedor

O projeto empreendedor de Fernando foi sempre focado na prestação de serviços, e não no desenvolvimento de produtos. Este foco advinha da sua autoperceção enquanto indivíduo com competências de liderança, criatividade, sentido de

oportunidade e elevado *know-how* técnico na área, contudo com reduzida capacidade de organização e gestão de tarefas que, na sua perspectiva, limitavam a possibilidade de sucesso enquanto criador de produtos.

Não obstante a visão empreendedora e progressista, Fernando descreve-se como conservador, assumindo um perfil de risco reduzido e afirmando “*eu não sou um investidor, eu sou um merceeiro (...) sou engenheiro e gosto de resolver problemas*”, pelo que a ambição pela criação de um novo projeto despertava também receios e dúvidas face ao possível impacto na sua estabilidade financeira e, consequentemente, na estabilidade financeira da sua família. Sempre teve perceção da sua capacidade e eficácia enquanto líder de um projeto e da sua competência na respetiva implementação, contudo a eventual instabilidade do ambiente social e económico em redor despertavam preocupações e inseguranças.

Sempre revelou extroversão, criatividade, aprendizagem contínua, empenho e compromisso para com as pessoas com as quais trabalha. Houve sempre altos e baixos, a necessidade de cedência parte a parte, uma adaptação constante.

R.C., sócio da F5tci.

Nesta fase, surge uma figura relevante, um amigo de longa data, diretor de uma empresa no setor têxtil, que, no contexto de uma conversa confidencial entre amigos, em que se abordou as dúvidas e preocupações antes do embarque na aventura de criação de um projeto empreendedor, referiu “*não tenhas medo (...) se optares por esse caminho, no dia em que aches que o projeto não vai funcionar eu ofereço-te um cargo na minha empresa e a ganhar exatamente o que tu ganhas neste momento*”, algo que representou uma importante força e impulsão, associada à sensação de segurança.

Meses mais tarde, Fernando apresentou a sua carta de demissão, porém, ainda não foi nesta fase que ingressou na sua viagem a *solo*. Antes disso, destaca-se novamente o seu anterior papel enquanto responsável pela unidade de negócio na entidade para a qual trabalhava e o seu papel de manutenção da relação com os parceiros de negócio, particularmente o parceiro italiano que tinha dado origem à oportunidade de viagem para o Brasil. Quando esta entidade parceira teve conhecimento da demissão, o seu *Chief Executive Officer* (CEO) enviou uma carta registada com um bilhete de avião de ida e volta, de dois dias, com destino a Itália. À chegada à sede da empresa parceira, o CEO apresentou-lhe uma proposta para que este integrasse um projeto

internacional enquanto consultor representante no mercado brasileiro. A oportunidade, embora aliciente, uma vez aceite iria alterar os planos que tinha definido e que tinham motivado a sua demissão. De imediato partilha as suas preocupações com a rede familiar, com intuito de chegar a uma conclusão e conseguir apresentar uma resposta. Tomada a decisão, e face à possibilidade de negociação, conseguiu chegar a um acordo com a empresa: aceitação de um contrato de prestação de serviços de consultoria anuais, com a condição contratual de não realizar nenhum tipo de prestação em território português, de forma a não competir com a anterior entidade empregadora, e com a condição de poder acompanhar, com uma periodicidade trimestral, os projetos nos quais se debruçava o CEO da empresa, dado o potencial de mentoria que esta figura representava no âmbito da gestão de negócios. Este conjunto de condições permitiu-lhe preservar a estabilidade financeira enquanto obtinha conhecimento especializado e mentoria em negócios, angariando, assim, sabedoria e capital para o projeto empreendedor cuja intenção de criação nunca perdeu.

III. A fundação

Em 1999, no decurso da sua atividade profissional, Fernando deslocou-se a Paris para uma feira internacional de tecnologia têxtil e vestuário, e contacta com uma empresa da indústria transformadora têxtil, com sede em Portugal, identificando uma oportunidade nova de negócio para desenvolvimento de *software* em representação da empresa para a qual prestava serviços. Como teve o cuidado de assegurar previamente que a anterior entidade empregadora não estava interessada neste projeto, não representando assim uma competição direta (algo que sempre quis evitar e que salvaguardou contratualmente) o negócio concretizou-se tendo oportunidade de manter a prestação de serviços de consultoria em território português. Em 2000, retoma o contacto com um dos colaboradores da anterior entidade empregadora, licenciado em matemáticas aplicadas, mas que também desempenhava um cargo de consultor informático, convidando-o a abraçar um novo projeto com ele, enquanto profissional liberal. Passam a trabalhar juntos na função de consultoria e no âmbito do projeto internacional que mantinha com a empresa italiana e que incluía simultaneamente a prestação de serviços à empresa portuguesa da indústria têxtil referida.

Eu estava a terminar um projeto extenso, quando o Fernando me questiona se eu gostaria de sair da empresa em que me encontrava e trabalhar com ele, prestando

serviços para a empresa italiana. Foi uma decisão muito difícil. Eu confiava plenamente no Fernando e havia uma garantia de que a empresa para a qual prestávamos serviços era uma empresa sólida, contudo houve um risco envolvido nesta decisão, dado que na empresa onde estava tinha projetos em vista de grande dimensão, e neste novo contexto haveria sempre alguma incerteza. Tive outras propostas, mas não quis aceitar, dado que a função em concreto seria a mesma, portanto, sem novos desafios, e esta proposta do Fernando veio despertar a vontade que já tinha.

C.R., cofundador da F5tci.

Nesta fase, a evolução da carga de trabalho associada à progressão salarial, interpelou novamente a dedicação ao planeamento do seu projeto empreendedor. Eis que a empresa italiana reconhece gradualmente o desempenho das funções do novo recurso e destaca a necessidade de fidelizá-lo ao projeto.

(...) todo o know-how adquirido ao longo do tempo no setor têxtil foi determinante. Da parte do Fernando pela experiência em gestão de projetos e gestão comercial, e da minha parte pela experiência em programação e suporte técnico. Portanto considero que nos complementávamos a nível de competências e ligação à empresa italiana, o que permitia que em pouco tempo conseguíssemos entregar trabalho de qualidade.

C.R. cofundador da F5tci.

O cenário futuro era favorável, havia novas oportunidades de desenvolvimento de projetos internacionais e previsão da necessidade de recrutamento de mais pessoas. Assim, Fernando vê aqui a oportunidade de criação de uma estrutura sólida em sociedade com alguém com quem tinha não só um histórico de experiência laboral, mas também com quem tinha muita compatibilidade pessoal, sendo a gestão da relação entre ambos fácil e harmoniosa. Por conseguinte, é criada uma sociedade por quotas, maioritariamente com recurso a capitais próprios do fundador.

Em 2001 nasce a F5 – Tecnologias de Comunicação e Informação, Lda. A nova empresa torna-se sócia da empresa subsidiária do grupo italiano, localizada no Brasil, para a qual já prestavam serviços.

(...) foi criada também com o intuito de nos dar segurança e suporte ao longo do tempo, dando também uma sensação de garantia caso a relação com a empresa italiana não fosse sustentada ao longo do tempo. A empresa foi assim batizada porque “F5” é o botão de atualização. Como nós queríamos estar sempre a par das novidades, atribuímos esse nome.

C.R. cofundador da F5tci.

Pouco tempo depois, surgem novas contrariedades: a empresa portuguesa para a qual Fernando prestou serviços no início da sua carreira, assumindo a gestão das parcerias internacionais, comunica a intenção de cessar a relação de negócios com a empresa parceira italiana, terminando a relação entre as duas organizações. Dada a necessidade de preservar os projetos que estavam em curso e os clientes que se localizavam em Portugal, a empresa italiana propõe ao Fernando que assegure as prestações de serviços, em conjunto com o seu sócio, contudo recusa que esta representação seja feita pela F5tci e propõe a criação de uma empresa subsidiária do grupo italiano, com localização em Portugal, dado que pretendia possuir uma quota desta nova empresa. Numa fase inicial, dadas as circunstâncias e a continuação da atividade dos 2 sócios, a F5tci manteve-se presente no mercado, não apresentava custos, contudo também não refletia um crescimento de proveitos significativo.

IV. Um novo olhar sobre a equipa

É no momento da criação da empresa subsidiária com localização em Portugal que é recrutado um novo colaborador, ex-consultor de informática na primeira entidade empregadora do fundador, licenciado em Gestão tendo frequentado o curso de Engenharia de Sistemas, e uma nova colaboradora, também ela ex-trabalhadora da mesma entidade patronal, desempenhando até então funções administrativas e de apoio à contabilidade. Por fim, junta-se um quinto elemento à empresa, sem histórico de relação profissional prévia, mas sim com histórico de relação pessoal e com formação na área da Gestão de Empresas, tendo a sua angariação sido motivada pelo perfil profissional e pelo eventual contributo positivo na gestão dos recursos da empresa. Fernando assumia as funções de angariação de novos clientes e possíveis parceiros a par da sua função como consultor de informática, e os restantes elementos assumiram, por ordem de referência, as funções de prestação de serviços de consultoria, e gestão de projetos, gestão administrativa e apoio à contabilidade.

Aos três novos colaboradores foi proposta a participação na empresa F5tci, mantendo-se até aos dias de hoje como sócios da empresa.

Eu era diretor do departamento de tecnologias de informação de uma empresa, tinha um cargo estável e arrisquei a mudança sempre na perspetiva de melhoria e também, muito, porque gostava de trabalhar com o Fernando (...) íamos manter uma equipa coesa. Apesar da mudança ter algum risco, a possibilidade de integrar a F5tci conferiu-me uma sensação de segurança. Apesar de prestarmos serviços a uma outra entidade tínhamos sempre uma “casa” que nos dava a segurança.

R.C. sócio da F5tci.

Já tínhamos trabalhado juntos, pelo que confiava plenamente nas suas capacidades de trabalho e sabia que um projeto com ele teria sucesso certamente, dado o conhecimento no setor que acumulou ao longo dos anos. Além disso, sempre tive elevada consideração por ele enquanto pessoa, que sempre se mostrou séria, íntegra e de confiança, pelo que a mudança, muito embora não conhecesse bem o setor em que se enquadravam os serviços prestados, não me assustou minimamente. À data do contacto eu já não estava a trabalhar por conta de outrem, estava sim num projeto temporário por conta própria, fora da minha área habitual de trabalho.

I.S, sócia da F5tci.

Foi-nos oferecida essa participação dado termos sido as pessoas que estavam presentes desde início e para nos dar a sensação de propriedade: a empresa também era um pouco nossa.

C.G., sócio da F5tci.

V. Um novo posicionamento

Fernando conheceu o *software* de *business intelligence* QlikView¹, da empresa QlikTechInternational AB (Qlik), numa visita aos Estados Unidos da América, após a criação da subsidiária da empresa italiana nos Estados Unidos da América. Considerou que era uma tecnologia inovadora, fascinante e à data já merecedora de vários prémios.

¹ QlikView é o nome do *software* que permite desenvolver e fornecer rapidamente aplicações e *dashboards* de análise guiada interativa. A tecnologia de modelo associativo em que ele se baseia revolucionou a forma como as organizações utilizam os dados, colocando o potencial do *business intelligence* nas mãos de muito mais pessoas.

Em 2009 surge uma nova figura na F5tci que se revelará impulsionadora de um conjunto de atividades cruciais para o futuro da empresa. J.P. encontrava-se desempregado, e era também ele um ex-colaborador da primeira entidade empregadora do fundador. Após o contacto entre ambos, surge a proposta de recrutamento para a F5tci de forma a iniciar a gestão da parceria com a Qlik, e assegurar a componente de consultoria e suporte técnico ao produto, enquadrando assim esta tecnologia no âmbito dos serviços prestados pela empresa. De ressaltar que a formalização da parceria entre as duas empresas marcou a entrada da tecnologia em Portugal, através da primeira revenda a uma empresa portuguesa. Foi contratada, adicionalmente, uma nova colaboradora para assegurar a componente de prospecção e desenvolvimento de novos negócios, que à data se concentrava essencialmente nas atividades de telemarketing e visita comercial para demonstração de produto. Nesta fase o fundador assumia também um papel ativo na gestão financeira e comercial da F5tci, embora assegurasse em paralelo o desempenho a *full-time* das suas funções na subsidiária da empresa italiana em Portugal. Após a entrada desta nova figura o progresso começou a ser evidente, com o crescimento da carteira de clientes e desenvolvimento de novos projetos, surgindo gradualmente necessidade de contratação de mais pessoas. Nesta fase não existia ainda um plano de negócio, pelo que a resposta às necessidades, particularmente em termos de recursos humanos, era conduzida de acordo com a evolução do fluxo de trabalho. Os sócios, com exceção do fundador, cediam apoio maioritariamente de foro administrativo e apoio à decisão, com reduzida intervenção do ponto de vista de desenvolvimento de atividades de consultoria em *business intelligence* e gestão de clientes.

Ao longo do tempo os projetos foram acontecendo de forma estável e sucessiva, e sendo projetos complexos de longa duração, eu nunca tive muito tempo e oportunidade para pensar numa visão estratégica para a F5tci. Quem tomava conta dessa parte era o Fernando.

C.R., cofundador da F5tci.

O meu papel na F5tci sempre foi de apoio à contabilidade e tarefas de foro administrativo, pelo que a definição de metas e objetivos estratégicos passa essencialmente pela iniciativa do Fernando, contando sempre com o apoio dos restantes sócios.

I.S. Sócia da F5tci.

Era o Fernando que assumia a liderança na gestão financeira e estratégica da empresa e era algo bem aceite entre nós.

R.C., sócio da F5tci.

O Fernando tentava que todos nós estivéssemos envolvidos nas decisões, mas ele próprio é que foi sempre o maestro, particularmente das decisões mais difíceis. Até porque é uma pessoa séria, de confiança e tem uma característica incomum - acho que não é comum nos empreendedores e administradores das empresas - que é o gosto em partilhar, particularmente lucros e conquistas, abdicando por vezes do bem pessoal para investir na própria empresa.

C.G., sócio da F5tci.

É reforçado assim o propósito da F5tci, pela visão do seu fundador, de investimento em novos recursos humanos especializados no universo de *business intelligence* Qlik, fortalecendo a oferta de serviços de consultoria alicerçados nesta parceria. Esta missão permitia cumprir também uma intenção subliminar do fundador, de fornecer tutoria e transmissão de conhecimento, com contributo social na integração de jovens recém-licenciados no mercado de trabalho.

Dada a gestão de financiamento ser apenas com recurso a capitais próprios, e ao facto de não terem um plano ou modelo de negócio formalizado, o crescimento da empresa foi sendo mantido com base na avaliação das circunstâncias e resposta reativa às mesmas.

A tendência sempre foi fazer “passinho a passinho” e crescer devagarinho.

C.G., sócio da F5tci.

No final de 2016 é elaborado, pela primeira vez, um plano de negócios, com apoio de uma empresa externa de consultoria em gestão, com o intuito de definir e fortalecer a estratégia de crescimento. Finalizado o plano, assiste-se à saída das pessoas chave (o responsável pela consultoria e suporte técnico bem como a responsável pela prospeção e desenvolvimento de novos negócios).

Aí conseguimos realmente avançar na F5tci e ter ideia de que a empresa podia efetivamente gerar valor noutros setores e áreas de negócio. Contudo, mesmo aí, com essa evidência, eu continuava sem dar muita atenção à definição estratégica da empresa. O Fernando e o J.P. assumiam grande parte das rédeas. O que faltou, creio, foi algum apoio dos sócios e de recursos ao J.P. A decisão que tomamos mais tarde para contratar mais recursos devíamos ter tomado mais cedo, de forma a estar a trabalhar em contínuo com o J.P. e ajudá-lo a fazer crescer a empresa.

C.R., cofundador da F5tci.

Nesta data é proposto a um dos colaboradores que havia sido recrutado, fruto das necessidades de crescimento e de integração em novos projetos, que gerisse as operações da empresa. Este recurso, recém-licenciado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores, formado pela F5tci na tecnologia Qlik, assume assim a gestão das operações com base no plano de negócio definido. Em 2017, é contratado um novo colaborador para assegurar a atividade de prospeção e desenvolvimento de novos negócios. Em 2017 começaram a recrutar mais pessoas para formação na tecnologia Qlik. A partir de 2018 foi revisto o plano de negócio com foco exclusivo na parceria Qlik e nos respetivos produtos, com intuito de se tornarem o parceiro de referência na zona norte com valores alicerçados na visão e comportamento do fundador e com o objetivo contínuo de formar novos recursos e integrá-los no mercado de trabalho. Denota-se a partir daí um crescimento a nível de carteira de clientes e de relação com a Qlik, havendo perceção da necessidade de criação de alternativas de geração de rendimento que catalisassem este crescimento. É formalizado o plano de criação de duas soluções complementares ao *software de business intelligence*, com enfoque na análise financeira e na comunicação corporativa de conteúdos, respetivamente.

A empresa mantém-se com a dinâmica descrita até aos dias de hoje.

Desafios atuais destacados pelo fundador

Um dos desafios sempre foi, e continua a ser, a retenção do capital humano, além da dificuldade de contratação de novos recursos qualificados dada a reduzida capacidade de competição com outras empresas tecnológicas de maior dimensão.

A sua autoperceção enquanto investidor de baixo risco e a responsabilidade social perante os seus trabalhadores podem justificar a ausência de outros comportamentos, iniciativas e modelos de investimento. Refere ainda sentir um défice

de capacidade de gestão e de saber correr riscos, além de manter ainda disponibilidade reduzida para se dedicar à gestão operacional da F5tci.

Desafios atuais destacados pelos sócios

Considero que a dependência que existe na parceria atual, pode ser problemática e deveríamos ter outras fontes de rendimento. Diversificar a atuação e o tipo de serviços prestados é importante para garantir o crescimento sustentável da empresa ao longo do tempo (...) As pessoas que temos atualmente permitiram que a empresa ganhasse uma presença sólida no mercado, contudo considero que poderá não ter um crescimento sustentável se não se diversificarem os serviços e produtos oferecidos. Ao longo do tempo, apesar de ter aquela intenção de independência e empreendedorismo, acabei por me envolver sempre muito mais nos projetos em que estava inserido do que propriamente na visão estratégica de crescimento da F5tci, empresa que efetivamente tínhamos criado, e no apoio operacional aos recursos que foram sendo contratados pela empresa.

C.R., cofundador da F5tci.

Penso que um dos desafios com que nos deparamos atualmente é o de retenção das pessoas, dado existirem atualmente empresas com maior poder de contratação e que captam facilmente mais recursos para as suas equipas. Quando tens um recurso que está no pico da sua capacidade e de trazer proveitos para a empresa e este se vai embora, isso limita o crescimento da empresa.

R.C. sócio da F5tci.

Considero que a rotatividade de pessoas que se tem assistido neste setor pode ser um entrave ao crescimento, pelo facto de sermos uma empresa de pequena dimensão. A geração de novas fontes de rendimento, ou eventuais novas áreas de negócio, é também um desafio na trajetória de crescimento.

I.S., sócia da F5tci.

Havia um fenómeno interessante: a frase “Information for all” traz escondida uma estratégia que eu sempre pensei que fosse o caminho. A F5tci neste momento é especialista em Qlik, mas eu sempre pensei que devesse ser especialista em Business Intelligence. Não importa a ferramenta, importa sim o resultado. Trabalhariam com

diversas ferramentas de diferentes fornecedores, dado que existe o receio de que o crescimento da empresa seja limitado pelo crescimento da Qlik. Para a estratégia de crescimento, ou se aumentam os fornecedores de BI ou se avança para a internacionalização no âmbito da parceria estabelecida, o que pode ser complicado dado o modelo de negócio da Qlik.

C.G., sócio da F5tci.

1.4 A F5tci na atualidade

Atualmente, a F5tci é uma microempresa que emprega seis colaboradores efetivos: quatro consultores especializados na tecnologia Qlik, um consultor comercial e um gestor de marketing. O volume de negócios em 2021 correspondeu a 346.000,00€ e provém da prestação de serviços de consultoria bem como da revenda de software licenciado pela empresa Qlik. Acresce a venda das soluções criadas pela empresa e que complementam o *software* revendido. O mercado maioritário é o nacional, que representa cerca de 70,5% do volume de vendas, e os segmentos de mercado alvo estendem-se desde a educação ao retalho e à indústria transformadora. Este último, fruto maioritariamente do posicionamento geográfico da empresa, representa atualmente cerca de 50% dos seus clientes.

A sua proposta de valor assenta na frase “*Information for all*” transformar dados em informação acessível, estruturada e inteligível para todos” (F5tci, 2021). A visão da empresa passa por “assegurar um serviço de excelência aos nossos clientes, consolidar uma posição de referência no desenvolvimento de soluções de *business intelligence&analytics*, ajustadas à evolução da indústria transformadora” (F5tci, 2021). Esta identidade é reforçada pelos seus valores, expressos no “compromisso para com o sucesso dos clientes, transparência no negócio, integridade, seriedade e rigor dos prazos de entrega e custos previstos” (F5tci, 2021).

A comunicação empresarial da F5tci é mantida em canais online e offline. O primeiro canal de comunicação online na empresa corresponde ao *website*, que se propõe a comunicar a visão, missão, valores da empresa a par da descrição dos serviços prestados, parcerias estabelecidas, produtos revendidos e soluções complementares. Em 2018 foi criada a página empresarial na rede social LinkedIn e em 2021 a página empresarial na rede social Facebook, bem como a disponibilização da aplicação Whatsapp como meio de interação digital com o visitante do website. Também em 2021

foi realizado um processo de *debranding* da marca com consequente atualização dos canais de comunicação.

A F5tci está localizada no concelho de Matosinhos, distrito do Porto, num edifício de escritórios composto por empresas de diversos setores e segmentos de atividade. A empresa mantém-se no mesmo edifício desde a sua fundação, sendo considerado à data um posicionamento geográfico estratégico, dado o potencial de interação com empresas e potenciais parceiros presentes no edifício. Atualmente, o escritório assume-se essencialmente como espaço de trabalho, reuniões com clientes e convívio entre colaboradores.

1.5 A Qlik

A Qlik é uma empresa de *software*, fundada em 1993, em Lund, Suécia, atualmente sediada em King of Prussia, Estado da Pensilvânia, nos Estados Unidos da América. O primeiro produto de *software* criado por esta empresa designa-se QlikView e permitia aos utilizadores visualizar análises detalhadas de dados oriundos de diferentes sistemas. Em 2012, a empresa foi identificada pela Forbes como uma das empresas tecnológicas dos Estados Unidos da América com um crescimento mais rápido e, desde então, tem expandido os seus recursos e conhecimento através da aquisição de várias empresas tecnológicas (Forbes, 2012). O histórico de aquisições permitiu à empresa conseguir não só ampliar o seu portefólio de produtos, como reunir um conjunto de áreas complementares que, atualmente, se estendem muito além do *business intelligence*. Atualmente a plataforma analítica é designada de *Active Intelligence Platform™* e a empresa afirma ser a “única no mercado que permite a exploração aberta e motivada pela curiosidade, dando a todos – em qualquer nível de habilidade – a capacidade de fazer descobertas reais que levam a resultados reais e mudanças transformadoras”, entregando este valor acrescentado a mais de 38 000 clientes em mais de 100 países (QlikTechInternational AB, 2022a).

- **Programa de parcerias**

A Qlik detém escritórios em mais de 30 países e reúne mais de 1700 parceiros em todo o mundo (QlikTechInternational AB, 2022a). O programa de parcerias apresenta-se como um meio para apoiar empresas de diferentes dimensões a construir rapidamente

os seus negócios em torno da plataforma analítica Qlik(QlikTechInternational AB, 2022a). O programa assume-se como uma parceria baseada no sucesso mútuo, com acompanhamento proativo no desenvolvimento de competências e certificações que capacitam o parceiro na prestação de serviços de consultoria de qualidade. Apresenta atualmente duas vertentes distintas para revenda autorizada do *software*: a vertente de fornecedor de soluções (*Solution Provider*) e a vertente de fornecedor de serviços geridos (*ManagedService Provider*). A primeira foca-se na revenda e implementação de soluções Qlik para os clientes que pretendem licenciar o *software*, a segunda é destinada a parceiros que pretendem providenciar aos seus clientes capacidades do *software* Qlik integradas num serviço mais amplo. Na primeira vertente existem três níveis de parceria, de forma crescente: *Authorized*, *Select* e *Elite*, atualizados anualmente consoante a receita que o parceiro gera, e diferenciam-se através dos benefícios comerciais, marketing e envolvimento em recursos de aprendizagem (Qlik, 2019).

- **Parceria com a F5tci**

A parceria entre as empresas teve início em 2009, regulamentada desde então por um acordo formal de parceria. O parceiro é obrigado a agir em conformidade com o código de conduta da Qlik, que detalha os princípios que todos os parceiros e seus representantes devem cumprir, sendo este aceite no momento do contrato e com uma periodicidade anual. A vertente de parceria que providenciava maior enquadramento e vantagem à atividade da F5tciera a de *Solution Provider* - revendedor e fornecedor de soluções Qlik. No que concerne à revenda, o nível de parceria manteve-se estabilizado em *Authorized* até ao ano 2020. Em 2021 foi formalizada a progressão para revendedor *Select*, alcançada pelo atingimento da meta de receita, estabelecida para o ano 2020, resultando num incremento da margem comercial e diversidade de incentivos.

As empresas uniram progressivamente esforços para potenciar a implementação de soluções Qlik em diversos clientes, marcados pela característica comum de assumirem a localização em Portugal, com uma representação mais evidente no norte do país.

1.6 Competição

A competição, no caso da empresa F5tci é analisada considerando duas rubricas diferentes: a revenda de licenças de *software* e a prestação de serviços de consultoria em soluções Qlik.

O leque de parceiros, espalhados por diversos países do mundo, reúne condições para competir no mercado global com a F5tci. Contudo, fatores como o idioma, fuso horário e proximidade ao local de implementação do *software* fazem com que os parceiros presentes em Portugal sejam considerados, pela empresa, como a principal fonte de concorrência. Neste sentido, são identificados atualmente oito parceiros revendedores autorizados em Portugal, dos quais três estão localizados na região norte do país, mais concretamente em Matosinhos e os restantes cinco na zona de Lisboa. Atualmente existem duas empresas com nível de parceria Elite, ambas localizadas em Lisboa (QlikTechInternational AB, 2022b).

No âmbito da prestação de serviços de consultoria, assumem-se todas as empresas listadas acima, que simultaneamente prestam serviços de consultoria especializados na plataforma. Em Portugal, existem 3578 empresas com atividade de consultoria em informática, sendo que 808 estão localizadas no Porto e destas, 125 estão no concelho de Matosinhos (Jornal de Notícias, 2022).

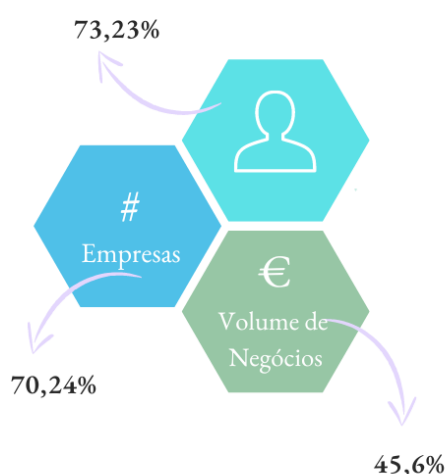
1.7 Caracterização do setor em Portugal

A expressão TIC (tecnologias de informação e comunicação) refere-se a um conjunto de tecnologias e atividades que estão na base do que tem sido designado por economia digital, isto é, a crescente e transversal integração nas atividades económicas de avançados desenvolvimentos tecnológicos que, ao integrar sistemas físicos e digitais, geram novos processos produtivos e modelos comerciais, criam produtos e serviços inteligentes e instituem modelos de negócio inovadores (Campos, 2019).

Segundo dados do Banco de Portugal, em 2021 o segmento de atividade económica das Tecnologias de Informação representou 70,24% do número total de empresas que atuam no setor “Tecnologias de Informação”, contribuindo com 45,6% do volume de negócios e contando com 73,23% do número total de pessoas ao serviço. A taxa de variação anual do EBITDA (*earningsbeforeinterest, taxes, depreciation, and amortization*) foi de 24,53%, registando-se uma queda de quase 2 pontos percentuais comparativamente com o ano 2020. A rentabilidade dos capitais próprios

registou um incremento no mesmo período temporal, de 16,46% para 18,87%. O reflexo do crescimento é visível na evolução do rácio de autonomia financeira, que correspondeu a 39,23% em 2020 e a 40,89% em 2021. Verifica-se, contudo, um aumento da pressão financeira sobre as empresas, de 4,24% em 2020 para 4,55% em 2021 (Banco de Portugal, 2022). A estrutura do tecido empresarial no setor TIC caracteriza-se pelo elevado peso de microempresas (menos de 10 pessoas ao serviço) que correspondeu, em 2021, a 90,42%, e pela classe de idades relativamente jovem: mais de metade das empresas (52,12%) tem até cinco anos (Banco de Portugal, 2022).

Figura 2 -Segmentos de Atividade Económica: Setor das Tecnologias de Informação em 2021



*Nota: Figura construída com base na informação proveniente de Banco de Portugal (2022).
Publicações: Análise do setor das atividades de informação e comunicação.*

Analisando os subsectores, com foco nas atividades de consultoria em informática - que compreende consultoria em equipamento, programas informáticos e outras tecnologias da informação - registou-se um crescimento progressivo do número de empresas, entre 2008 e 2016, correspondente a 62,2%, sendo um setor muito jovem e que, por isso, está em constante expansão e transformação (Campos, 2019).

Estas empresas operam hoje numa lógica altamente concorrencial, uma vez que produzem bens e serviços para um mercado digital globalizado e não apenas no mercado interno, facto patente nos números que expressam a sua vocação exportadora, que se tem vindo a revelar bastante superior à do tecido empresarial.

Informa D&B, 2018.

Pela sua complexidade e especificidades de mercado, este setor exige um forte investimento em capital humano, tornando crítico o tempo decorrido entre a conceção da ideia de negócio e a sua monetização (Informa D&B, 2018). Segundo dados mais recentes, desde o início de 2021 e até 31 de outubro do mesmo ano nasceram neste setor 2.131 novas empresas, o que representa um crescimento de 1,1% face a 2019 e de 22% quando comparado com 2020. Na totalidade do tecido empresarial, e face ao período temporal identificado, nasceram 34.466 empresas (O Jornal Económico, 2021). O controlo de capital estrangeiro nas empresas do setor (5,8%) é muito superior à média do tecido empresarial (2,1%), sendo também transversal a todos os escalões de dimensão. É, no entanto, nas grandes empresas que atinge o seu valor mais elevado (56%).

Segundo um estudo único da IDC, a previsão para o valor de mercado das tecnologias de Informação e Comunicação, em 2022, em Portugal é de 8586 milhões de euros, o que corresponde a uma taxa de crescimento anual composta de 1,5% no período 2018-2022. De acordo com o estudo, os gastos de todas as categorias principais do mercado de TIC irão crescer no período 2018-2022, com destaque para a maturidade dos Serviços de Comunicações, com um crescimento de apenas 0,5%, e para o crescimento de 5% do mercado de Software (IDC, 2019).

1.8 Questões do caso

- 1) Descreva de forma sucinta as etapas do processo empreendedor que são destacadas no caso, identificando a respetiva cronologia.
- 2) Sugira alterações que poderiam ter sido feitas na sequência de etapas do processo empreendedor e discuta ativamente o seu eventual impacto no progresso da empresa;
- 3) Identifique qual o grupo de empreendedores em que o perfil do fundador da F5tci se insere, considerando o seu envolvimento no projeto;
- 4) Enumere 3 características pessoais do fundador, descritas no caso, com impacto no desenvolvimento da atividade empreendedora.
- 5) Identifique a fonte dominante de financiamento e discuta sobre a validade e eventual impacto de decisões alternativas.
- 6) Identifique as dimensões de intraempreendedorismo que o caso revela. Atualmente, que comportamentos podem ser adotados pelos sócios da empresa em estudo

para promover o comportamento empreendedor dentro da mesma? Reflita ativamente sobre as eventuais vantagens desta atividade na empresa em estudo.

2 Revisão da literatura

2.1 Contextualização do empreendedorismo

A Comissão Europeia define empreendedorismo como a atuação sobre oportunidades e ideias e a capacidade de as transformar em valor para a comunidade, que pode ser traduzido em valor financeiro, cultural ou valor social (EuropeanCommission, n.d.). O empreendedorismo é amplamente reconhecido como um elemento vital para o sucesso na sociedade atual, devido às suas importantes contribuições para o crescimento económico, criação de emprego e avanços tecnológicos (Neneh, 2019). Num mundo em constante mudança, o empreendedorismo é um mecanismo social que lida com tópicos em constante renovação e surge cada vez mais em novos contextos (Shepherd et al., 2019). Acresce ainda o papel crescente da globalização e da concorrência nos negócios, que evidencia a importância de reconhecer oportunidades empreendedoras e o seu impacto na performance de novos projetos (Filser et al., 2020).

A fase inicial do empreendedorismo pode ser caracterizada pelos primeiros passos (do ponto de vista cognitivo, afetivo e comportamental) na identificação e avaliação de uma **potencial oportunidade**, ainda antes da sua exploração. Estes passos iniciais têm vindo a ser associados a variáveis dependentes tais como cognição do empreendedor sobre a oportunidade, cognição do empreendedor sobre outras iniciativas, intenção e motivação empreendedora, e outros grupos distintos de iniciativas (Shepherd et al., 2019). Muitas das tomadas de decisão relacionam-se com a análise da viabilidade do projeto, a definição do plano de negócios, a análise das condições da indústria e concorrentes, o modelo e estratégia de negócios bem como a obtenção do capital (Shepherd et al., 2019).

2.2 O processo empreendedor

No que concerne às oportunidades em empreendedorismo, podem ser distinguidas duas visões sobre o assunto: a visão sobre o **reconhecimento da oportunidade** e a visão sobre a **criação da oportunidade**. A primeira assume a perspetiva de que as oportunidades já existem no mercado, independentemente do papel do empreendedor, a segunda assume a perspetiva de que as oportunidades não estão presentes no mercado, mas são passíveis de serem criadas. A identificação da primeira

é mais comum no contexto prático passível de ser observado (Filser et al., 2020), pelo que será alvo de mais detalhada descrição.

“Uma oportunidade empreendedora é o potencial de uma oferta de mercado lucrativa reconhecida por um empreendedor ou organização empreendedora” (Filser et al., 2020). Existem ainda dois tipos de oportunidades descritas na literatura: **inovadoras e arbitrárias**. As primeiras podem ser identificadas através da criação de novos meios ou fins, sendo que as segundas são tipicamente emergentes de ineficiências identificadas no mercado (Filser et al., 2020).

Figura 3 - Oportunidades empreendedoras



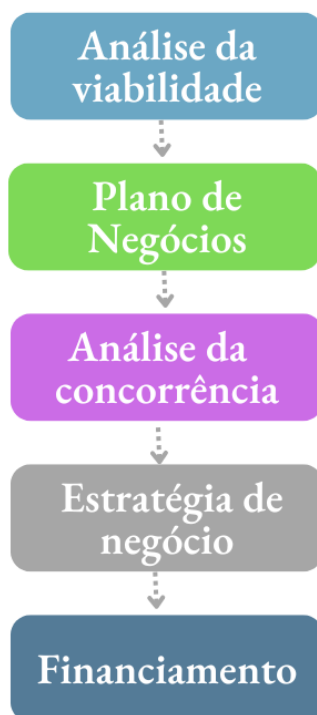
Nota: Figura construída com base na informação proveniente de Filser, M., Tiberius, V., Kraus, S., Zeitlhofer, T., Kailer, N., & Müller, A. (2020). Opportunity Recognition: Conversational Foundations and Pathways Ahead. In Entrepreneurship Research Journal (pp. 11–26). De Gruyter Open Ltd. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0124>

Existe uma diversidade grande no que se refere aos determinantes do reconhecimento da oportunidade, contudo três temas continuam a ser constantes: o papel das características pessoais do **empreendedor/equipa empreendedora, a organização e o ambiente**.

A partir do **reconhecimento da oportunidade**, é possível evoluir para as demais cinco etapas que tipicamente caracterizam o processo empreendedor. De notar que as etapas nem sempre sucedem de forma linear e estão frequentemente associadas

a contratempos, pressupondo experimentação contínua e rápida evolução do negócio. Contudo, assumem frequentemente a seguinte evolução (Johnson et al., 2017):

Figura 4 - Etapas do processo empreendedor



Nota: Figura construída com base na informação proveniente de Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Whittington, J., Angwin, S., & Regnér. (2017). Exploring Strategy Eleventh Edition. Pearson Education Limited. www.pearson-books.com

Tal como exposto na figura 4, o empreendedor necessita de **avaliar a viabilidade do negócio** antes de avançar para a elaboração do plano de negócios. Esta fase, também conhecida como “**pré-semente**” ou fase da “**ideação**”(CEMEX Ventures., 2021), permite analisar a ideia do empreendedor, a oportunidade de mercado e o financiamento, de forma a determinar se a ideia pode ser efetivamente convertida num negócio. Embora não haja forma garantida de evitar preconceitos e mal-entendidos no processo de avaliação, existem alguns métodos, tais como grupos de especialistas e *crowdsourcing*, para abordar a fase de “pré-semente”. Salientam-se alguns exemplos (Ough, 2014)como:

- **Testes de conhecimento**, usados principalmente para estimar a necessidade do mercado, antes do lançamento do negócio;

- **Lista de avaliação de ideias** a que o fundador deve responder. A *Princeton Creative Research* propõe um modelo que envolve as seguintes questões (Princeton Creative Research, n.d.):
 - *Considerou as vantagens ou benefícios da ideia? Existe uma real necessidade?*
 - *Identificou os problemas ou dificuldades exatas que a sua ideia deve resolver?*
 - *A sua ideia é um conceito original, novo, ou é uma nova combinação ou adaptação?*
 - *Que ganhos ou resultados imediatos, ou de curto prazo, podem ser antecipados? Os retornos previstos são adequados? Os fatores de risco são aceitáveis?*
 - *Que benefícios de longo prazo podem ser antecipados?*
 - *Verificou a ideia quanto a falhas ou limitações?*
 - *Há algum problema que a ideia possa criar? Quais são as mudanças envolvidas?*
 - *Quão simples ou complexa será a execução ou implementação da ideia?*
 - *Conseguiria elaborar diferentes variações da ideia? Poderia oferecer ideias alternativas?*
 - *A sua ideia tem um apelo natural para as vendas? O mercado está preparado para isso? Os clientes podem pagar? Vão comprar? Existe um fator de tempo?*
 - *O que faz a concorrência nesta área? A sua empresa pode ser competitiva?*
 - *Considerou a possibilidade de resistência ou dificuldades do utilizador/cliente?*
 - *A sua ideia responde a uma necessidade real, ou a necessidade precisa ser criada por meio de esforços promocionais e publicitários?*
 - *Em quanto tempo a ideia poderia ser colocada em operação?*

- **Mapeamento de consequências**, que inclui todas as atividades, processos, possibilidades e sugestões inerentes à ideia;
- **Método Delphi**, que constitui um método sistemático de previsão dependente da opinião de especialistas independentes;
- **Análise custo-benefício**, constitui uma análise da soma de todos os custos para determinar se a ideia deve avançar;
- **Idea advocate**, baseia-se na apresentação de ideias diferentes, destinadas a grupos diferentes, de forma a permitir que estes apoiem a decisão sobre as melhores ideias para avançar, com base em atributos e interesses específicos.
- **Árvore de decisão**, ferramenta usada para representar, graficamente, possíveis decisões e consequências entre diferentes ações, e que indica a melhor probabilidade de sucesso, com base nos recursos disponíveis, custo e tempo.

A fase de **elaboração do plano de negócios**, também conhecida como fase “**semente**”, procura responder à metodologia que o novo empreendimento irá seguir. Certas hipóteses e pressupostos iniciais devem ser propostos e, através de um método de verificação e de um critério de satisfação, os mesmos serão confirmados ou rejeitados. A rejeição da hipótese inicial reflete a necessidade de seguir uma direção diferente, rumo a uma nova hipótese (CEMEX Ventures., 2021).

Depois de analisada a viabilidade e elaborado o plano de negócio, segue-se a **análise das condições da indústria e concorrência**. O posicionamento competitivo pode ser avaliado com recurso ao Modelo das Cinco Forças de Porter e à análise dos Grupos Estratégicos, sendo que o potencial de competitividade pode ser auscultado com recurso ao Modelo de Análise VRIO. Segue-se a definição do **modelo e estratégia do negócio** que permite definir a forma de criação de valor, como gerir proveitos, custos e margens. Tipicamente o empreendedor terá de decidir se a estratégia de negócio será de diferenciação, liderança em custo ou foco (Lewis, 1981). Por fim, é necessário analisar cuidadosamente a via de **financiamento** mais adequada ao novo projeto.

No que concerne ao **ciclo de crescimento do empreendedorismo**, identificam-se quatro etapas essenciais evolutivas em função do tamanho da empresa e tempo de vida.

A primeira etapa é designada por **startup**, a organização é jovem e de reduzida dimensão. Esta etapa assume como desafio principal o capital financeiro, sendo comum a existência de empréstimos por parte de familiares e amigos. Estes recursos são limitados e suscetíveis de provocar constrangimentos, dada a elevada taxa de falência das empresas na etapa inicial de desenvolvimento, quando já se iniciaram desenvolvimentos substanciais, mas ainda não foram geradas receitas suficientes. Também conhecida como “curva do vale da morte”, esta fase compreende o esgotamento do capital inicial na tentativa de estabelecer o negócio (Kim et al., 2018; Ritter & Pedersen, 2022). Empréstimos bancários e financiamentos governamentais são outras alternativas para disponibilização de capital (Johnson et al., 2017), sendo que o tipo de financiamento vai influenciar o desempenho da empresa (Cole & Sokolyk, 2018). Neste âmbito, as soluções de empréstimo bancário comercial direcionadas à empresa estão associadas a um melhor desempenho e maior longevidade, quando comparadas ao empréstimo bancário a título pessoal (direcionado ao fundador/co-fundadores). Este fenómeno acontece porque ocorre um processo de autosseleção por empresas de alta qualidade durante a candidatura, mas também dada a seleção e monitorização por parte dos credores bancários (Cole & Sokolyk, 2018).

À medida que a empresa evolui, em dimensão e tempo de vida, atinge a etapa de **crescimento** (ou **scale-up**) e o desafio passa a ser a gestão das equipas e recursos. O empreendedor assume funções de gestão que poderão não estar adaptadas ao seu perfil de atuação. Tipicamente o empreendedor, ou a equipa empreendedora, assume uma atuação idealista e criativa com uma eventual lacuna na aquisição de competências de gestão (Kim et al., 2018). Por vezes, na equipa empreendedora já existe alguém com um talento empreendedor de destaque, que convence os restantes membros para a viabilidade do projeto empreendedor, fornecendo simultaneamente a visão e motivação para prosseguirem, assim como assumir a gestão e aquisição dos recursos necessários. Porém, quando tal não acontece, torna-se relevante a contratação de capital humano externo com estas capacidades e a adesão a aceleradoras como forma de ultrapassar estas deficiências (Al-Shaikh & Siddiqui, 2021).

A **maturidade** é a etapa subsequente e acontece quando o tempo de vida e dimensão da empresa atingiram um nível superior e consistente, sendo o desafio principal a retenção do entusiasmo e do compromisso para gerar novas fontes de crescimento, que poderá passar pela diversificação para novas áreas de negócio. Por fim, a etapa subsequente é a de **saída**. Nesta fase empreendedores e financiadores

procuram libertar capital como recompensa pelos seus esforços de entrada e riscos assumidos. Exemplos de saída são o *trade sale* e a *Initial Public Offering* (IPO). Empreendedores que conseguem completar com sucesso esta etapa podem transformar-se em empreendedores em série, iniciando uma sucessão de empresas e investindo o capital angariado na etapa de saída de um empreendimento numa nova empresa (Johnson et al., 2017).

2.3 O empreendedor

O **empreendedor** é frequentemente visto como alguém dinâmico, com uma postura progressista, e que reúne um conjunto de crenças, atitudes e características pessoais que atuam como fatores motivacionais (van Ness et al., 2020).

A personalidade do empreendedor e a sua relação com a intenção empreendedora pode ser discutida através de uma perspectiva de seleção de carreira. Uma definição de **intenção empreendedora** é uma convicção autorreconhecida por uma pessoa que pretende criar um empreendimento e, conscientemente, planeia fazê-lo em algum momento no futuro (Şahin et al., 2019). A intenção de se tornar um empreendedor é comumente considerada o principal antecedente do comportamento empreendedor, dado que as intenções são os melhores fatores preditores do comportamento planeado (Şahin et al., 2019). Uma vez que os empreendedores são considerados vitais para a economia, importa compreender as suas características pessoais (van Ness et al., 2020).

No que se refere às **características pessoais**, identificam-se fatores relevantes como:

- 1) conhecimento prévio adquirido,
- 2) experiência,
- 3) processo cognitivo,
- 4) herança genética,
- 5) traços da personalidade.

Ao conhecimento prévio associam-se competências como as de domínio linguístico, cultural e, particularmente, internacional, na medida em que quanto mais amplo, mais apto está o empreendedor para identificar oportunidades globalmente (Filser et al., 2020). A experiência pode ser determinante dado que empreendedores com experiência prévia na criação de negócios reconhecem mais oportunidades que por sua vez se

revelam também mais lucrativas, comparativamente com empreendedores sem experiência prévia (Filser et al., 2020). A forma como o indivíduo processa e reflete sobre as suas próprias experiências, relaciona-se também com o processo de desenvolvimento do pensamento empreendedor, na medida em que indivíduos com capacidade para apreciar as vivências e aprender com as mesmas, bem como a capacidade de aprender a ser feliz em diferentes dimensões da vida, e não apenas no âmbito empresarial, conseguem otimizar o pensamento empreendedor (Daspit et al., 2021). O processo cognitivo parece influenciar positivamente o reconhecimento da oportunidade na medida em que empreendedores capazes de perceber tendências ou relações entre eventos, são mais propensos a identificar oportunidades (Filser et al., 2020). A metacognição - controlo que um indivíduo tem sobre sua própria aprendizagem, bem como a sua capacidade de considerar estratégias cognitivas alternativas em ambientes incertos - e a autoeficácia aparentam ser antecedentes individuais, relacionados com o processo cognitivo, que influenciam positivamente o pensamento empreendedor (Daspit et al., 2021).

A herança genética pode ter influência pelo fator criatividade, que influencia de forma positiva o reconhecimento da oportunidade e o início positivo de um novo negócio. Homens e mulheres revelam também formas distintas de reconhecimento da oportunidade, contudo o género não revela ter impacto na capacidade de inovação presente na oportunidade de negócio (Filser et al., 2020).

Não obstante a dificuldade que reside no ato de “catalogar” traços da personalidade humana, psicólogos conseguiram criar *clusters* que refletem características pessoais com influência no comportamento humano, conhecidos como 5 Traços de Personalidade (Gosling et al., 2003):

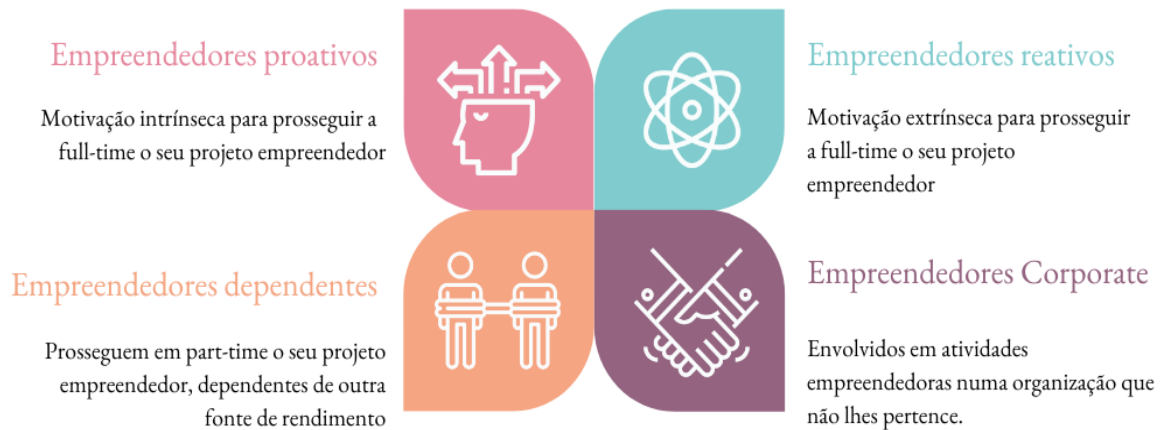
- 1) Conscienciosidade;
- 2) Abertura para novas experiências;
- 3) Neuroticismo;
- 4) Extroversão;
- 5) Amabilidade.

Indivíduos **conscienciosos** tendem a ser trabalhadores, organizados e confiáveis no cumprimento das suas responsabilidades e deveres. A consciência está intimamente ligada ao empreendedorismo na medida em que uma pessoa que tem uma grande necessidade de realização e motivação para o objetivo tem maior probabilidade de se tornar num empreendedor (Şahin et al., 2019). A **abertura a novas experiências** é

definida pela curiosidade intelectual que o indivíduo revela face a novos conceitos, ideias e crenças, bem como a sua vontade em experimentar algo novo e inédito. Espera-se que um indivíduo altamente recetivo a novas experiências tenha uma imaginação vívida, seja criativo e possua um desejo de explorar novas ideias. Estes atributos são cruciais para indivíduos que planeiam construir o seu próprio negócio. A abertura a novas experiências é considerada uma das características que mais significativamente distinguem os empreendedores, juntamente com extroversão e a estabilidade emocional (Şahinet al., 2019). A estabilidade emocional, refletida em indivíduos que exibem um comportamento de calma, perseverança e resiliência sob condições que envolvem um maior nível de stress e dificuldade, apresenta uma relação positiva com a intenção de se tornarem empreendedores. Emoções negativas como depressão, baixa autoestima, hostilidade, raiva ou medo, que levam a altos níveis de **neuroticismo**, resultam em níveis baixos de estabilidade emocional (Şahin et al., 2019). A **extroversão** caracteriza os indivíduos que são mais propensos a serem calorosos, amigáveis, sociáveis e energéticos, o que pode favorecer a capacidade de construir e gerir as equipas, promover ideias e gerir relações entre clientes e investidores, pelo que existe uma associação positiva entre a extroversão e a intenção empreendedora (Şahin et al., 2019). As redes sociais assumem também um papel relevante no perfil do empreendedor, por possibilitarem o acesso a diversos recursos e criarem um meio de intercâmbio económico entre os envolvidos. De uma perspetiva empreendedora, as redes sociais são um recurso que facilita o reconhecimento da oportunidade, o início do negócio empreendedor e do seu processo de crescimento (Lanset al., 2015). Neste âmbito, reforça-se a relevância, além dos traços de personalidade do empreendedor, das suas competências sociais. Estas assumem influência na medida em que contribuem para a sua capacidade em construir a rede social que o rodeia, em número de laços e resistência dos mesmos, obtendo destaque a capacidade de autopromoção, adaptação social e comunicação (Lanset al., 2015).

Embora o empreendedor precise de estabelecer relações de confiança com as partes interessadas e membros da equipa, ele também é responsável pela sobrevivência do seu negócio em situações difíceis, o que às vezes exige que o empreendedor seja egocêntrico ou mesmo manipulador.

Figura 5 - Grupos de empreendedores



Nota: Figura construída com base na informação proveniente de van Ness, R. K., Seifert, C. F., Marler, J. H., Wales, W. J., & Hughes, M. E. (2020). *Proactive Entrepreneurs: Who Are They and How Are They Different?* *Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 148–175.

Evidências empíricas mostram que a **amabilidade** pode estar negativamente associada à transformação do indivíduo num empreendedor, sendo a amabilidade reconhecida em indivíduos que revelam altruísmo, atenção ao próximo e um perfil de tolerância e perdão (Şahinet al., 2019).

A natureza heterogénea dos empreendedores dificulta a identificação de um perfil de personalidade (Şahinet al., 2019), além do facto de que diferentes tipos de envolvimento no projeto empreendedor podem representar diferentes tipos de personalidades. Tendo em conta esta premissa, van Ness et al. (2020) propõe quatro **grupos distintos de empreendedores**, com base na sua tipologia de profissionais nas empresas e envolvimento no projeto.

Mais concretamente, o grupo dos **empreendedores proativos** – indivíduos com motivação intrínseca para prosseguir a *full-time* o seu projeto empreendedor –, o grupo dos **empreendedores reativos** – indivíduos que trabalham *full-time* para o seu próprio projeto, contudo revelam uma fonte de motivação extrínseca –, **empreendedores dependentes** – indivíduos que trabalham em *part-time* para o seu próprio projeto empreendedor contudo mantêm dependência de uma outra fonte de rendimento –,

empreendedores corporate – indivíduos envolvidos em atividades empreendedoras numa organização cuja propriedade não lhes pertence. Há ainda um quinto grupo de profissionais, o grupo dos **funcionários resolutos**, constituído por indivíduos que estão empregados numa organização a *full-time* e não revelam interesse em envolver-se em atividades empreendedoras (van Ness et al., 2020). Os mesmos autores descobriram que empreendedores proativos tinham maior abertura a novas ideias e experiências, maior nível de satisfação no resultado dos esforços aplicados ao seu projeto, maior sentido de **autoconfiança e autoeficácia**, particularmente quando comparados com funcionários resolutos.

Contudo, embora o empreendedor seja vulgarmente visto como o “herói solitário”, esta ideia está progressivamente a ser substituída pelo conceito de **equipa empreendedora** (Li & Dutta, 2018).

2.4 A Equipa Empreendedora

A maioria dos novos empreendimentos é fundada por equipas empreendedoras – definidas como dois ou mais indivíduos que procuram uma nova ideia de negócio e são envolvidos na sua gestão e participação posterior (Lazar et al., 2017). **Mas como surgem estas equipas e como se seleccionam os cofundadores?**

A **estratégia de atração interpessoal** sugere que os cofundadores seleccionam-se uns aos outros porque partilham interesses semelhantes e retribuem o sentimento de agrado e simpatia. Esta estratégia segue o princípio de *Birds of a feather flock together*², dado que as relações cofundadoras decorrem da necessidade de trabalhar com indivíduos semelhantes com quem se pode iniciar uma conexão rica e frutífera. O vínculo de semelhança pode provir de uma relação de amizade, familiar ou ainda pela etnia (Lazar et al., 2017).

A **estratégia de procura de recursos** sugere que os cofundadores são seleccionados com base nos recursos necessários para a criação de novos empreendimentos. Esta estratégia enfatiza o ajuste complementar, pois o foco está no capital humano – conhecimentos, competências e capacidades – e acesso a recursos e

² Provérbio inglês cujo significado indica que seres (tipicamente humanos) que revelam interesses, personalidade, carácter ou outro atributo distintivo semelhante, tendem a associar-se mutuamente. Em termos de significado, o provérbio português mais próximo é “diz-me com quem andas, dir-te-ei quem és”.

bens. A seleção de cofundadores é realizada com base na procura por competências complementares, tais como o percurso académico, a experiência profissional e o conhecimento relacionado com o setor (Lazar et al., 2017). As duas estratégias mencionadas não ocorrem necessariamente de forma isolada, sendo que a formação da equipa empreendedora pode compreender ambas, de forma concorrente ou sequencial (Lazar et al., 2017).

A vida de uma equipa empreendedora (ver Figura 6) começa quando um indivíduo com uma ideia de negócio tenta agregar cofundadores, ou quando um grupo de indivíduos começa a desenvolver uma oportunidade empreendedora (Patzelt et al., 2021).

Figura 6 - Vida de uma equipa empreendedora



Nota: Figura construída com base na informação proveniente de Patzelt, H., Preller, R., & Breugst, N. (2021). Understanding the Life Cycles of Entrepreneurial Teams and Their Ventures: An Agenda for Future Research. Entrepreneurship: Theory and Practice, 45(5), 1119–1153.

A **fase de formação** da equipa corresponde ao período durante o qual os cofundadores concordam em formar a estrutura de uma equipa com vista à implementação do projeto empreendedor. A seleção dos membros, nesta fase, pode decorrer de diferentes abordagens, tais como a atração interpessoal ou a procura e seleção de recursos humanos com perfil específico ou abordagens híbridas (Patzelt et al., 2021). Uma vez concluída a definição da estrutura da equipa, esta entra numa **fase**

designada **de colaboração**. Nesta fase as tarefas principais dos membros da equipa correspondem à identificação de potenciais clientes, atração de investidores e à consolidação das relações estabelecidas com outros potenciais *stakeholders*. Os membros precisam, nesta fase, de coordenar e monitorizar as suas atividades, definir processos de tomada de decisão eficientes, desenvolver e atualizar continuamente a forma de pensar e sentir a equipa. Todos estes aspetos revelam uma influência crucial na sua evolução (Patzelt et al., 2021). Por fim, a **fase de dissolução** da equipa empreendedora corresponde ao período em que um ou vários cofundadores abandonam o projeto empreendedor, o que ocorre muitas vezes, mas não só, devido à falência do projeto (Patzelt et al., 2021).

A composição da equipa empreendedora pode ter um impacto significativo no desempenho do projeto e na sua trajetória de crescimento, particularmente no que concerne à experiência prévia dos membros da equipa (Li & Dutta, 2018). Dentro do âmbito da experiência prévia diferenciam-se duas perspetivas: a **experiência no setor de mercado**, no qual o projeto empreendedor se insere, e a **experiência** prévia em procedimentos e atividades de gestão de projetos ou **negócios empreendedores** (Li & Dutta, 2018). A primeira define não só “o que se sabe” sobre as dinâmicas do setor, mas também “quem” se conhece com possível papel influente no mesmo, valências da equipa que são também apreciadas por investidores externos (Li & Dutta, 2018). A segunda pode estar associada a uma melhor capacidade da equipa em compreender os clientes, fornecedores e a competição, aliada a melhor capacidade de coordenar e motivar os membros da equipa de forma orgânica e estruturada (Li & Dutta, 2018). Contudo, a experiência prévia em projetos empreendedores pode conferir ao empreendedor/equipa empreendedora uma sensação de excesso de confiança ou ilusão de controlo que pode comprometer o desempenho e evolução da equipa e, consequentemente, do projeto (Li & Dutta, 2018). Esta perspetiva assume um carácter mais determinante nas equipas empreendedoras inseridas em mercados altamente tecnológicos, associados a um risco mais elevado e a maior velocidade nas alterações do mercado, seja em relação às preferências do consumidor, seja em relação ao ciclo de vida dos produtos (Li & Dutta, 2018)

2.5 Intraempreendedorismo

A atividade empreendedora não se limita apenas a novos empreendimentos independentes, mas também pode ocorrer em organizações estabelecidas. O colaborador empreendedor é fundamental para alcançar e sustentar o **intraempreendedorismo**, também referido como **empreendedorismo corporativo**, **empreendedorismo corporativo interno**, **empreendedorismo estratégico** e **empreendedorismo organizacional** (Galván-Vela et al., 2021). Este conceito é definido na literatura por diversos autores, sendo descrito por Galván Vela & SánchezLimón (2018) como “a prática ou comportamento empreendedor nas empresas (...) caracterizado por uma filosofia de abertura à mudança, bem como uma visão geral que visa explorar as oportunidades do meio ambiente por meio de uma combinação apropriada de recursos e o desenvolvimento de atividades proativas e inovadoras, como a criação e/ou melhoria substancial de produtos, serviços, métodos organizacionais internos, processos, tecnologias e mercados” (p. 173) e por Kuratko & Morris (2018) como “o comportamento empreendedor que pode se desenvolver em médias e grandes organizações estabelecidas (...)” (p. 43).

O **intraempreendedorismo** tem sido associado a resultados de desempenho, revitalização, capacidade competitiva e produtiva da empresa, bem como à adoção de uma postura de constante antecipação de mudanças ambientais, e ao envolvimento afetivo dos participantes (Galván-Vela et al., 2021), e pode manifestar-se em diferentes dimensões (Huang et al., 2021):

- (1) novo empreendimento: nova dimensão com recurso aos produtos e serviços da organização;
- (2) novos produtos, serviços, tecnologias e processos;
- (3) renovação organizacional: alteração, desenvolvimento e reestruturação;
- (4) proatividade, perante dificuldades esperadas.

Porém, a estimulação do seu comportamento continua a ser um dos problemas mais intrigantes reportados pelos gestores: **como mudar o comportamento dos colaboradores para permitir e sustentar o empreendedorismo e a inovação?** (Mustafa et al., 2018) Além dos fatores pessoais, o comportamento empreendedor dos colaboradores pode ser influenciado por uma série de determinantes contextuais e de comportamento.

Do ponto de vista comportamental, o comportamento empreendedor assenta em três dimensões amplas: **inovação, proatividade e tomada de risco** (Mustafa et al., 2018), sendo também consideradas, por outros autores, dimensões como a criatividade, capacidade de explorar oportunidades de negócio e a rede social (Huang et al., 2021). Os comportamentos proativos dos colaboradores podem ser considerados como uma tentativa de melhorar os sistemas e processos organizacionais internos ou o ajuste entre a organização e o seu ambiente externo (Mustafa et al., 2018). Por outro lado, o comportamento de tomada de risco aparenta ser diferente dos comportamentos tomados ao nível organizacional, dado que implica a aventura no desconhecido e, eventualmente, comprometer recursos significativos em ambientes desconhecidos. Ambas as atividades – empreendedora e intraempreendedora – geram maior risco quando comparadas com as atividades regulares da organização, no entanto, o intraempreendedor arrisca os recursos da empresa, enquanto o empreendedor assume riscos com as suas próprias finanças, redes sociais e capital humano (Huang et al., 2021).

Do ponto de vista das características pessoais ou traços de personalidade, reconhece-se que a abertura, extroversão e estabilidade emocional apresentam uma relação positiva com o comportamento intraempreendedor, enquanto a consciência e a amabilidade têm impacto negativo no mesmo (Huang et al., 2021).

Ao nível das determinantes contextuais, denotam-se três categorias com influência: o **trabalho/função** dentro da organização, a **organização** (processos, suporte, recompensas, cultura, tamanho, condições...) e o **ambiente externo** (Mustafa et al., 2018). Funções que incluem contextos propícios ao desenvolvimento de autonomia e tomada de decisão parecem encorajar o comportamento empreendedor. A pressão imposta pelo tempo e prazos parece estimular a criatividade subjacente à resolução de problemas identificados na organização, o que parece estimular o desenvolvimento do comportamento empreendedor. A integração do colaborador em projetos que encorajem trocas horizontais e oportunidades de *networking* dentro da organização apresentam uma influência positiva no desenvolvimento do comportamento empreendedor, incentivando o reconhecimento e a exploração de novas oportunidades (Mustafa et al., 2018). Espera-se, também, que os colaboradores com mais tempo de serviço tenham desenvolvido o conhecimento organizacional, assim como a experiência e rede sociais necessárias para gerar novas soluções face aos problemas, assim como a capacidade de as implementar (Mustafa et al., 2018).

Contudo, o tempo de serviço não revela uma relação positiva com a estimulação do comportamento empreendedor, o que pode ser justificado pelo crescente nível de segurança que indivíduos há mais tempo integrados numa organização sentem, e que se opõe ao risco necessário aquando da experiência empreendedora, bem como pela redução da predisposição para o desenvolvimento de novas tarefas ou vias de execução (Mustafa et al., 2018).

No que se refere à organização, destaca-se o papel de suporte e liderança que a gestão/administração pode ter e a sua influência positiva no desenvolvimento do comportamento empreendedor. Além de fornecer suporte para o comportamento empreendedor dos funcionários, a gestão deve garantir que tal seja devidamente reconhecido e recompensado, sinalizando o seu apoio a tais comportamentos (Mustafa et al., 2018). Estas recompensas devem ser não só monetárias como também compreender a oferta de formação e oportunidades de desenvolvimento de carreira (Mustafa et al., 2018). Ambientes de trabalho amigáveis podem ajudar a criar proximidade física e estimuladora de vários aspetos da cooperação, assim como a existência de uma hierarquia e burocracia reduzidas, de forma a garantir a partilha de conhecimento e a formulação de novas ideias (Mustafa et al., 2018). Por fim, destaca-se o papel do ambiente externo, nomeadamente a competitividade do mercado em que a organização está inserida, na medida em que quanto mais competitividade mais predispostos deverão estar os gestores face à inovação e à tomada de decisões com eventual risco (Mustafa et al., 2018). Em suma, o compromisso da gestão/administração com uma estratégia e filosofia empreendedora, garantindo disponibilidade de recursos financeiros e não financeiros, estruturando adequadamente os trabalhos para melhorar o *networking*, reconhecendo e recompensando os esforços dos colaboradores, emergem como fatores facilitadores relacionados com o comportamento empreendedor (Mustafa et al., 2018).

2.6 Ecossistema empreendedor

Para serem bem-sucedidos, os empreendedores precisam de um ambiente propício a partir do qual podem inovar e prosperar nos seus negócios. O conceito deste ambiente propício é similar ao de um ecossistema. Assim, um ecossistema empreendedor é um modelo concetual, ou uma estratégia, projetados para nutrir o desenvolvimento económico e promover o empreendedorismo, o crescimento de pequenas empresas e a inovação (Maroufkhani et al., 2018). Seis dimensões, propostas por Isenberg & Global

(2011) e ilustradas na figura 7, incluem a **esfera política**, a **disponibilidade do capital humano**, a **disponibilidade do capital financeiro**, o **mercado**, a **cultura** (particularmente a aceitação perante os erros e tentativas falhadas do empreendedor) e o **apoio das instituições não governamentais** (particularmente no que concerne ao apoio à criação de uma rede social e à promoção do produto/serviço) (Maroufkhani et al., 2018). A existência de um “modelo a seguir” revela ser também um importante fator contextual na construção da intenção empreendedora (Abbasianchavari & Moritz, 2021). Vivenciar de perto a experiência de empreendedores de sucesso, não só tem um efeito positivo na intenção empreendedora, mas também cria uma cultura empreendedora que gera conhecimento e reconhecimento local para a comunidade (Abbasianchavari & Moritz, 2021). Quando esta vivência é transmitida num contexto universitário, assiste-se a uma maior probabilidade de criar intenção empreendedora entre os estudantes ou um comportamento empreendedor destes ao longo do seu futuro profissional, particularmente nos indivíduos que não têm nenhum modelo empreendedor na sua rede social e familiar (Abbasianchavari & Moritz, 2021).

A criação de um ecossistema empreendedor de sucesso exige uma compreensão profunda da cultura que emerge das características de cada ambiente e indústria. Existem **catalisadores e facilitadores** que integram este ecossistema e que fornecem orientação, mentoria, parcerias e financiamento: **incubadoras e aceleradoras** (Coimbra et al., 2021). Além das estruturas referidas, existem outros tipos de catalisadores e facilitadores que incluem espaços de *coworking* – escritórios partilhados que potenciam acesso a eventos, *workshops* e *networking* entre empreendedores – e mentoria – organizações de consultoria e mentores que podem auxiliar os empreendedores durante a sua jornada de crescimento (Allen, 2019).

Figura 7 - Enquadramento do ecossistema empreendedor



Nota: Figura construída com base na informação proveniente de Isenberg, D., & Global, B. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship.

2.7 Financiamento

No que concerne a organizações recém-criadas e jovens, a evidência empírica mostra que cada sistema financeiro é afetado por uma certa quantidade de ineficiência alocativa, resultando numa lacuna – muitas vezes referida como a “lacuna primária de financiamento” – entre a procura por recursos financeiros e a oferta de capital próprio na fase inicial (Bonini & Capizzi, 2019). Quando o foco são as pequenas e médias empresas, reconhece-se que as assimetrias ao nível da informação, a dimensão da empresa e a respetiva idade são fatores determinantes no mercado de capital (público ou privado) e no tipo de financiamento a que têm acesso. De acordo com a teoria da hierarquia (*pecking order theory*), após a escolha pelo financiamento interno, proveniente maioritariamente de família e amigos, a escolha pelo capital de risco tem

sido a fonte dominante de financiamento para os primeiros estágios do ciclo de vida da empresa (Bonini & Capizzi, 2019)

- **Capital de risco**

O financiamento através de capital de risco pode ser providenciado por agências de financiamento governamentais ou através de investidores privados profissionais, tipicamente organizados em fundos, que fornecem capital próprio para empresas com elevado potencial de crescimento em troca de uma participação no capital social. Isto pode ser um financiamento de *startups* ou apoio a pequenas empresas que desejam expandir, mas não têm acesso a mercados de capitais próprios (Apcri, 2022; Coimbra et al., 2021).

O contrato estabelecido entre o empreendedor e o investidor – capitalista de risco - normalmente define a metodologia de relação e trabalho entre as partes, assim como as condições de financiamento. Capitalistas de risco habitualmente usam estímulos e mecanismos de controlo e adotam, portanto, uma abordagem que impõe disciplina financeira através de monitorização e incentivos. Além disso, podem desempenhar um papel cognitivo e, em certos casos, recorrer a uma abordagem prática para ajudar os empreendedores a adquirir capacidades de gestão e desenvolvimento da abordagem estratégica (Bessièreet al., 2020).

Em Portugal, a Portugal Ventures – Sociedade de Capital de Risco existente desde 2012 – oferece rede de contactos com investidores e parceiros estratégicos, com intuito de apoiar os CEOs na sua entrada em mercados-chave e acelerar a identificação de potenciais clientes, facilitando ainda o acesso a uma vasta rede de investidores nacionais e internacionais para futuras rondas de investimento. Fornecem, ainda, apoio estratégico e científico na estruturação dos modelos de negócio e criação de valor (Portugal Ventures, 2020).

- ***Business Angels e AngelGroups***

Business Angels (BA) são indivíduos com alto património líquido, que atuam sozinhos ou em sindicatos formais ou informais, e que investem o seu próprio dinheiro em pequenas empresas com as quais não têm ligações familiares, normalmente assumindo uma participação. O seu principal papel na economia é colmatar a “lacuna primária de financiamento”, entre o financiamento interno e o financiamento proveniente de capitalistas de risco institucionais (Bonini & Capizzi, 2019). Uma característica única

dos BA é o método de monitorização do investimento que é vulgarmente designado de mecanismo *soft-monitoring*, dado o seu teor informal assente em visitas e interações junto do empreendedor e técnicas de controlo baseadas na confiança, sendo, portanto, consideradas menos agressivas que as técnicas de controlo de capitalistas de risco (Bonini & Capizzi, 2019).

Um fenómeno mais recente tem sido o crescimento das *Angel Investment Organizations* (AIO), conhecidas como uma rede formal ou semiformal de indivíduos com alto património líquido que se reúnem regularmente para avaliar o investimento em empresas *startup* tipicamente enquadradas numa determinada região geográfica. As AIO têm vindo, desde os anos 90, a diferenciar-se ao nível das suas regras de envolvimento, estrutura interna e custo dos serviços fornecidos. Ao praticarem um modelo de coinvestimento num determinado negócio com outros investidores, os membros das AIO conseguem alcançar benefícios ao nível da diversificação de portefólio, reduzindo as suas participações individuais enquanto mantêm simultaneamente um envolvimento ativo e de valor acrescentado (Bonini & Capizzi, 2019). A partilha de custos relacionados com diligências contratuais, negociação e monitorização pós-investimento são reduzidos dentro do contexto das AIO, o que constitui também um benefício diferenciador para os investidores. Acresce ainda a vantagem inerente à constante partilha de conhecimentos e experiências entre os investidores, sendo que este mantém acesso a reuniões periódicas organizadas pelo gestor da AIO (conhecido como *gatekeeper*) que têm como principal objetivo estimular a interação entre investidores e empreendedores que procuram ativamente financiamento (Bonini & Capizzi, 2019).

- ***Crowdfunding***

O *crowdfunding* envolve um “apelo” aberto, principalmente através da Internet, para a disponibilização de recursos financeiros, seja na forma de doação ou na troca do produto futuro ou alguma forma de recompensa e/ou direitos de voto. Tipicamente envolve três atores essenciais: o empreendedor, o conjunto de indivíduos com interesse em participar financeiramente do negócio e a plataforma de angariação (Bonini & Capizzi, 2019).

A motivação do empreendedor em realizar uma campanha de crowdfunding, além de responder às suas necessidades específicas de financiamento, é a intenção de replicar as experiências bem-sucedidas de campanhas anteriores e a oportunidade de usar a

Internet para testar o mercado para um produto futuro ou, ainda, para alcançar potenciais clientes de forma rápida (Bonini & Capizzi, 2019). Contudo, pode ser também o resultado da rejeição prévia por parte de outros investidores ou pelo facto de o intervalo de valores necessário para o financiamento do projeto ser considerado elevado para a capacidade de financiamento prestada pela família e amigos, e considerado baixo para os grandes investidores institucionais (Bonini & Capizzi, 2019). O crescimento desta via de financiamento foi amplamente potenciado com o surgimento da Web 2.0, sendo que atualmente destacam-se exemplos de plataformas de crowdfunding modernas tais como a KickSarter, PebbleSmartwatch, Indiegogo e a Crowdcube, com um papel relevante no ecossistema de financiamento das empresas *startup* (Bonini & Capizzi, 2019).

Apesar do crescimento e desenvolvimento progressivo das plataformas de crowdfunding, esta via de financiamento apresenta desafios que devem ser considerados pelo empreendedor. Desde a possibilidade de a campanha de angariação não surtir o resultado e objetivo definido, o que, dada a visibilidade ampliada pela Internet, pode criar futuras dificuldades na obtenção de financiamento noutros segmentos. Paralelamente, o conjunto de indivíduos que atua como financiador do projeto tem, tipicamente, um perfil diferente do encontrado noutros segmentos (como os capitalistas de risco e os BA), na medida em que apresentam menor experiência e conhecimento de negócio e, ainda, o facto dos investidores estarem possivelmente expostos a riscos de liquidez significativos, devido à ausência de um mercado secundário oficialmente regulado. Isso pode dificultar, ou mesmo impossibilitar, a venda rápida das suas participações. Por último, não deverá ser descurado o papel da Internet na gestão dos direitos de propriedade intelectual, dado que nem sempre é possível proteger as ideias e produtos com patente, incrementando a possibilidade de plágio ou de ganho competitivo por parte da concorrência (Bonini & Capizzi, 2019).

Não obstante esta realidade, tem vindo a ser observado o crescimento emergente de outras fontes de financiamento em estágios iniciais, tais como as **incubadoras e aceleradoras de startups**.

- **Incubadoras e aceleradoras**

As incubadoras constituem organizações públicas ou privadas que disponibilizam apoio estruturado ou customizado, de relativamente longo prazo, para *startups* num estágio inicial, incluindo as fases de “pré-semente” e “semente”. As aceleradoras são

organizações públicas ou privadas que fornecem um programa intensivo, estruturado e de curto-prazo, que induz o rápido crescimento das *startups*, pertinente num estágio inicial da empresa e na fase de *scaleup* (Coimbra et al., 2021).

Em Portugal, a Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras liga e viabiliza mais de 150 incubadoras e aceleradoras portuguesas distribuídas por todo o país. Estas, por sua vez, ajudam as *startups* a desenvolverem as suas ideias e negócios, fornecendo mentoria, orientação estratégica, formação, investigação e desenvolvimento, parcerias, *networking* e financiamento (Estrutura de Missão Portugal Digital, 2022). No contexto português verifica-se um crescimento do número de incubadoras na ordem dos 40%, no período compreendido entre 2016 e 2020 (Coimbra et al., 2021) -, parques de ciência e tecnologia, fundos associados a universidades e organizações, BA – incluindo *super-angels*, *angelgroups*, *business angel networks* e *angelinvestmentfunds* – e ainda as plataformas de *crowdfunding* (Bonini & Capizzi, 2019). Este ecossistema de financiamento de empresas *startup* é complementado com investidores de financiamento não patrimonial, tais como bancos, agências de desenvolvimento governamental e outros atores que desempenham um papel relevante no fornecimento de serviços especializados a empreendedores e a investidores (consultores de negócio, advogados, bancos de investimento, organizações sem fins lucrativos, centros de investigação e universidade, entre outros) (Bonini & Capizzi, 2019)

3 Material de apoio ao caso

3.1 Nota pedagógica

Esta secção destina-se ao docente e introduz o mesmo nos objetivos pedagógicos, propósito e problema em análise. A informação presente nas secções anteriores constitui a base para a aplicação dos conteúdos e resolução do caso.

3.2 População-alvo do caso de estudo

Este caso de estudo pretende ilustrar um conjunto de temas relacionados com o empreendedorismo e a figura do empreendedor, inseridos de forma prática no contexto real da dinâmica empresarial portuguesa. Considerando os objetivos pedagógicos, destina-se essencialmente a estudantes universitários que frequentem o primeiro ou segundo ciclos de estudos, integrados nas áreas científicas de Marketing e Estratégia ou Empreendedorismo e Inovação.

3.3 Objetivos pedagógicos

Pretende-se que o leitor seja capaz de:

- a) identificar corretamente e refletir sobre as seguintes temáticas, expostas na secção da revisão da literatura:
 - Processo empreendedor;
 - Equipa empreendedora;
 - Perfil do empreendedor;
 - Ecossistema empreendedor;
 - Financiamento;
 - Intraempreendedorismo.
- b) Aumentar o seu conhecimento sobre diferentes temas associados ao empreendedorismo, despertando para competências e capacidades que possam ser determinantes para a sua prática;
- c) Compreender o ecossistema empreendedor e as variáveis que podem condicionar o sucesso de novos projetos;

- d) Reconhecer a relevância da autopercepção e desenvolvimento contínuo de competências pessoais na construção da figura do empreendedor e no sucesso do projeto.

3.4 Questões propostas

- 1) Descreva de forma sucinta as etapas do processo empreendedor que são destacadas no caso, identificando a respetiva cronologia.
- 2) Sugira alterações que poderiam ter sido feitas na sequência de etapas do processo empreendedor e discuta ativamente o seu eventual impacto no progresso da empresa;
- 3) Identifique qual o grupo de empreendedores em que o perfil do fundador da F5tci se insere, considerando o seu envolvimento no projeto;
- 4) Enumere 3 características pessoais do fundador, descritas no caso, com impacto no desenvolvimento da atividade empreendedora.
- 5) Identifique a fonte dominante de financiamento e discuta sobre a validade e eventual impacto de decisões alternativas.
- 6) Identifique as dimensões de intraempreendedorismo que o caso revela. Atualmente, que comportamentos podem ser adotados pelos sócios da empresa em estudo para promover o comportamento empreendedor dentro da mesma? Reflita ativamente sobre as eventuais vantagens desta atividade na empresa em estudo.

3.5 Tópicos de apoio à resolução

Os tópicos apresentados visam o apoio à resolução, representando meras propostas baseadas na descrição do caso e na revisão da literatura, para demonstrar como podem ser analisadas as questões.

Proposta relativa à questão 1: Descreva de forma sucinta as etapas do processo empreendedor que são destacadas no caso, identificando a respetiva cronologia;

A resposta a esta questão pressupõe a identificação das seguintes informações:

- a) Etapas que constituem o processo empreendedor, de acordo com a literatura: reconhecimento da oportunidade, análise da viabilidade, plano de negócios, análise da concorrência, estratégia de negócio e financiamento.
- b) Etapas do processo empreendedor que são identificadas no caso de estudo;

- c) Cronologia do processo empreendedor passível de ser identificada no caso de estudo;
- d) Eventuais etapas que não são passíveis de identificação no caso e que incorporam o processo empreendedor.

Proposta relativa à questão 2: Sugira alterações que poderiam ter sido feitas na sequência de etapas do processo empreendedor e discuta ativamente o seu eventual impacto no progresso da empresa;

A resposta a esta questão pressupõe a reflexão dos seguintes aspetos:

- a) Reconhecimento do processo empreendedor enquanto uma sequência de etapas que nem sempre sucedem de forma linear e estão frequentemente associadas a contratempos, não obstante da evolução tipicamente descrita na literatura;
- b) Identificação clara da alteração na cronologia subjacente às etapas descritas no caso e/ou adição de determinada etapa eventualmente omissa do caso. Justificação das alterações efetuadas.

Proposta relativa à questão 3: Identifique qual o grupo de empreendedores em que o perfil do fundador da F5tci se insere, considerando o seu envolvimento no projeto;

A resposta a esta questão pressupõe o atendimento aos objetivos abaixo:

- a) Identificar os diferentes tipos de empreendedores com base no perfil de envolvimento no projeto: grupo dos empreendedores proativos – indivíduos com motivação intrínseca para prosseguir a tempo inteiro o seu projeto empreendedor -, o grupo dos empreendedores reativos – indivíduos que trabalham a tempo inteiro no seu próprio projeto, contudo revelam uma fonte de motivação extrínseca -, empreendedores dependentes – indivíduos que trabalham em *part-time* para o seu próprio projeto empreendedor contudo mantêm dependência de uma outra fonte de rendimento -, empreendedores *corporate* – indivíduos envolvidos em atividades empreendedoras numa organização cuja propriedade não lhes pertence.
- b) Identificar qual o grupo de empreendedores em que se insere o fundador da empresa em estudo, considerando o seu comportamento e envolvimento na empresa em estudo: empreendedor dependente, trabalha em *part-time* para o seu próprio projeto empreendedor, contudo mantêm dependência de uma outra fonte de rendimento.

Proposta relativa à questão 4: Enumere 3 características pessoais do fundador, descritas no caso, com impacto no desenvolvimento da atividade empreendedora;

A exploração desta questão pressupõe a resposta aos objetivos abaixo descritos:

- a) Identificar os 5 fatores subjacentes à descrição das características pessoais do perfil teórico dos empreendedores: conhecimento prévio adquirido; experiência, processo cognitivo, herança genética, traços de personalidade.
- b) Descrever as competências inerentes às variáveis descritas acima:
 - Conhecimento prévio: associam-se competências como as de **domínio linguístico, cultural e internacional;**
 - **Experiência prévia na criação de negócios**, que possibilita o reconhecimento de mais oportunidades que, por sua vez, se revelam também mais lucrativas, bem como a **capacidade de aprender a ser feliz em diferentes dimensões da vida**, e não apenas no âmbito empresarial.
 - Processo cognitivo: capacidade de **percecionar tendências ou relações entre eventos**, bem como a sua capacidade de **considerar estratégias cognitivas alternativas em ambientes incertos.**
 - Herança genética: fator **criatividade**, que influencia de forma positiva o reconhecimento da oportunidade e o início positivo de um novo negócio.
- c) Identificar os 5 *clusters* que refletem características pessoais e descrever a sua influência no comportamento empreendedor:
 - Extroversão (influência positiva na capacidade de construção e gestão de equipas e comportamento empreendedor);
 - Amabilidade (influência negativa no comportamento empreendedor);
 - Conscienciosidade (influência positiva no cumprimento das responsabilidades e comportamento empreendedor);
 - Neuroticismo (influência negativa no comportamento empreendedor);
 - Abertura para novas experiências (influência positiva no desenvolvimento do comportamento empreendedor).
- d) Identificar - dentro do conceito *TheBigFive* - 3 características pessoais do fundador descritas no caso e a sua influência, positiva ou negativa, no comportamento empreendedor revelado no mesmo: Extroversão, Conscienciosidade e Amabilidade.

Proposta relativa à questão 5: Identifique a fonte dominante de financiamento e discuta sobre a validade e eventual impacto de decisões alternativas.

A resposta a esta questão pressupõe a identificação de:

- a) Fonte de financiamento evidenciada aquando da fundação da empresa em estudo e ao longo da sua evolução: Financiamento interno através de capitais próprios.
- b) Identificação de vias de financiamento descritas na revisão da literatura:
 - Financiamento interno através de capitais próprios, família e amigos;
 - Capital de risco;
 - Incubadoras e aceleradoras
 - *Business Angels* e *Angel Groups*;
 - *Crowdfunding*.
- c) Seleção de via(s) de financiamento alternativas às descritas no caso e discussão sobre eventuais vantagens genéricas que poderiam conferir à empresa:
 - **Capital de risco:** vantagens inerentes ao papel cognitivo dos capitalistas de risco, com capacitação para o desenvolvimento de capacidades de gestão dos empreendedores além do apoio na abordagem estratégica e científica. Tipicamente associado a estágios iniciais da empresa.
 - ***Business Angels* e *Angel Groups*:** permitem colmatar a “lacuna primária de financiamento”, entre o financiamento interno e o financiamento proveniente de capitalistas de risco institucionais, através da disponibilização de capital próprio adaptado à necessidade da empresa. Tipicamente associado a estágios iniciais da empresa, tais como a fase “pré-semente” e “semente”.
 - **Incubadoras e aceleradoras:** As primeiras conferem vantagem em estágios iniciais da empresa, tais como a fase de “pré-semente” e “semente”, as segundas particularmente relevantes na fase de *scaleup* além das suas vantagens em estágios iniciais. Ajudam as *startups* a desenvolverem as suas ideias e negócios, fornecendo mentoria, orientação estratégica, formação, investigação e desenvolvimento, parcerias, *networking* e financiamento.

Proposta relativa à questão 6: Identifique as dimensões de intraempreendedorismo que o caso revela. Atualmente, que comportamentos podem ser adotados pelos sócios

da empresa em estudo para promover o comportamento empreendedor dentro da mesma? Reflita ativamente sobre as eventuais vantagens desta atividade na empresa em estudo.

A resposta a esta questão pressupõe a identificação de:

- a) Dimensões sob as quais é possível manifestar atividade empreendedora, dentro de uma organização:
 - novo empreendimento: nova dimensão com recurso aos produtos e serviços da organização;
 - novos produtos, serviços, tecnologias e processos;
 - renovação organizacional: alteração, desenvolvimento e reestruturação;
 - proatividade, perante dificuldades esperadas.
- b) Dimensão sob a qual o fundador da empresa em estudo manifestou atividade empreendedora dentro de uma organização: novo empreendimento - nova dimensão com recurso aos produtos e serviços da organização (identificado aquando da criação da subsidiária da empresa italiana em Portugal).
- c) Comportamentos passíveis de serem implementados pela gestão das organizações, descritos na literatura, que promovam o comportamento empreendedor dentro das empresas:
 - Atribuição de funções que incluem contextos propícios ao desenvolvimento de autonomia e tomada de decisão;
 - Atribuição de prazos e pressão imposta pelo tempo;
 - Integração em projetos que encorajem trocas horizontais e oportunidades de *networking*;
 - Suporte, reconhecimento e recompensa do funcionário que exhibe comportamento empreendedor.
- d) Reflexão sobre as vantagens do intraempreendedorismo no contexto da empresa em estudo, considerando particularmente os desafios futuros elencados pelo fundador e demais sócios.

4 Conclusões

Este trabalho permite aprofundar o conhecimento científico nas áreas de empreendedorismo e inovação, dando ênfase a temas como o processo empreendedor, a figura do empreendedor, a equipa e o ecossistema em que se insere. O tema geral do empreendedorismo assume elevada pertinência numa sociedade cada vez mais globalizada e em constante renovação, pela contribuição para o crescimento económico, criação de emprego e avanços tecnológicos.

O presente caso de estudo, a sua análise pedagógica e a revisão da literatura que a sustentam permite acrescentar valor, de forma distinta, aos estudantes e aos docentes. Aos primeiros, destaca-se a relevância que a revisão da literatura acarreta para o enquadramento e estudo dos temas identificados, destacando-se também a riqueza pedagógica que a exposição e análise de um caso real detém para a aplicação e consolidação dos mesmos. Aos docentes foi possível fornecer um instrumento completo que permita adotar um papel pedagógico perante temas relacionados com o empreendedorismo.

Este instrumento possibilita ao docente a realização de uma aula teórica onde é exposto o estado de arte relativo ao processo empreendedor, a figura do empreendedor e equipa empreendedora, o ecossistema em que se inserem, o financiamento do projeto e o fenómeno do intraempreendedorismo. A análise do caso e a aplicação das questões propostas permite ao docente estruturar uma segunda aula, que assume uma perspetiva prática enquadrada num caso real de uma microempresa portuguesa. Esta dinâmica incita uma discussão ativa com os alunos, permitindo que estes tomem opções e construam perspetivas que, por sua vez, facilitem o reconhecimento das aptidões, competências, valores, emoções e ferramentas da cultura empreendedora.

A apresentação do estado de arte e do caso de estudo em slides, estruturados para que seja possível a realização das duas aulas acima descritas, pretende facilitar a sua aplicação por parte dos docentes.

Em termos de limitações do presente trabalho, será de considerar a subjetividade inerente à metodologia qualitativa. A recolha de informação através da realização de entrevistas aos sócios está dependente das suas memórias e emoções para com a empresa, considerando uma janela temporal superior a 20 anos. Assim, futuros trabalhos poderão incidir sobre temas como os mencionados acima, com recurso a uma perspetiva temporal mais recente.

5 Bibliografia

- Abbasianchavari, A., & Moritz, A. (2021). The impact of role models on entrepreneurial intentions and behavior: a review of the literature. *Management Review Quarterly*, 71(1), 1–40. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00179-0>
- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo E Práticas de Investigação Educacional*. Universidade Aberta.
- Allen, S. (2019, June 18). *Why Every Entrepreneur Needs a Business Mentor*. The Balance Small Business.
- Al-Shaikh, M. E., & Siddiqui, K. A. (2021). Crossing the Valley of Death: lessons for young entrepreneurs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(1), 644–662. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(40\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(40))
- Apcri. (2022, November 21). *Capital de Risco*. <http://www.apcri.pt/capital-de-risco/>
- Banco de Portugal. (2022, November 10). *Publicações: Análise do setor das atividades de informação e comunicação*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1307>
- Bessi re, V., St phany, E., & Wirtz, P. (2020). Crowdfunding, business angels, and venture capital: an exploratory study of the concept of the funding trajectory. *Venture Capital*, 22(2), 135–160. <https://doi.org/10.1080/13691066.2019.1599188>
- Bonini, S., & Capizzi, V. (2019). The role of venture capital in the emerging entrepreneurial finance ecosystem: future threats and opportunities. In *Venture Capital* (Vol. 21, Issues 2–3, pp. 137–175). Routledge. <https://doi.org/10.1080/13691066.2019.1608697>
- Brown, C., & Thornton, M. (2011). *Entrepreneurship Theory and The Creation of Economics: Insights From Cantillon’s Essai*.
- Campos, L. (2019). *O Setor TIC em Portugal (século XXI)*. www.gee.gov.pt
- CEMEX Ventures. (2021, February 17). *What are the six stages of a startup?*
- Coimbra, G., Cerdeira, P., Soeiro, V., & Antunes, M. (2021). *Portugal, The Best Place to Start Up*.
- Cole, R. A., & Sokolyk, T. (2018). Debt financing, survival, and growth of start-up firms. *Journal of Corporate Finance*, 50, 609–625. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.10.013>
- Daspit, J. J., Fox, C. J., & Findley, S. K. (2021). Entrepreneurial mindset: An integrated definition, a review of current insights, and directions for future research. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907583>
- Estrutura de Missão Portugal Digital. (2022, November 21). *Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras*. <https://portugaldigital.gov.pt/acelerar-a-transicao-digital-em-portugal/empreendedorismo-e-startups/rede-nacional-de-incubadoras-e-aceleradoras/>
- European Commission. (n.d.). *Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs)*.
- F5tci. (2021). *Sobre n s*.
- Filser, M., Tiberius, V., Kraus, S., Zeitlhofer, T., Kailer, N., & M ller, A. (2020). Opportunity Recognition: Conversational Foundations and Pathways Ahead. In *Entrepreneurship Research Journal* (pp. 11–26). De Gruyter Open Ltd. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0124>
- Forbes. (2012). *The Forbes Fast Tech 25: Our Annual List Of Growth Kings*.

- Galván Vela, E., & Sánchez Limón, M. L. (2018). Conceptualization and Characterization of Intrapreneurship: an Exploratory Study. *Dimensión Empresarial*, 16(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v16i2.1538>
- Galván-Vela, E., Arango Herrera, E., Milena Sorzano Rodríguez, D., & Ravina-Ripoll, R. (2021). State-of-the-Art Analysis of Intrapreneurship: A Review of the Theoretical Construct and Its Bibliometrics. *Journal of Risk and Financial Management*. <https://doi.org/10.3390/jrfm>
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504–528. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1)
- Huang, L. Y., Yang Lin, S. M., & Hsieh, Y. J. (2021). Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731990>
- IDC. (2019). *Visão 360° do Mercado TIC e Digital Em Portugal*.
- Informa D&B. (2018). *Retrato do Tecido Empresarial: Empresas de Tecnologias da Informação e Comunicação (Tic)*.
- Isenberg, D., & Global, B. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.
- Jardim, J., Bártolo, A., & Pinho, A. (2021). Towards a global entrepreneurial culture: A systematic review of the effectiveness of entrepreneurship education programs. *Education Sciences*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/EDUCSCI11080398>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Whittington, J., Angwin, S., & Regnér. (2017). *Exploring Strategy Eleventh Edition*. Pearson Education Limited. www.pearson-books.com
- Jornal de Notícias. (2022). *eInforma Diretório de Empresas*.
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical Success Factors of a Design Startup Business. *Sustainability*.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42–60. <https://doi.org/10.1177/2515127417737291>
- Lans, T., Blok, V., & Gulikers, J. (2015). Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 27(7–8), 458–473. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1070537>
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2017). *ENTREPRENEURIAL TEAM FORMATION*.
- Lewis, W. (1981). Competitive Strategy. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), 2(1), 93–95.
- Li, J., & Dutta, D. K. (2018). Founding team experience, industry context, and new venture creation. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/NEJE-04-2018-0008>
- Maroufkhani, P., Wagner, R., & Wan Ismail, W. K. (2018). Entrepreneurial ecosystems: a systematic review. In *Journal of Enterprising Communities* (Vol. 12, Issue 4, pp. 545–564). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2017-0025>
- Mustafa, M., Gavin, F., & Hughes, M. (2018). Contextual Determinants of Employee Entrepreneurial Behavior in Support of Corporate Entrepreneurship: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 26(03), 285–326. <https://doi.org/10.1142/s0218495818500115>

- Neneh, B. N. (2019). From entrepreneurial alertness to entrepreneurial behavior: The role of trait competitiveness and proactive personality. *Personality and Individual Differences*, 138, 273–279. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.10.020>
- O Jornal Económico. (2021, November 9). *Mais de duas mil novas empresas de tecnologias da informação e comunicação criadas até outubro*.
- Ough, K. (2014, October 22). *7 Methods for Analyzing Your Great Idea Before You Bet the Company on It*. Entrepreneur Media, Inc.
- Patzelt, H., Preller, R., & Breugst, N. (2021). Understanding the Life Cycles of Entrepreneurial Teams and Their Ventures: An Agenda for Future Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(5), 1119–1153. <https://doi.org/10.1177/1042258720978386>
- Portugal Ventures. (2020). *PORTUGAL VENTURES SCR, SA. ALL RIGHTS RESERVED. POWERED BY TRANSGLOBAL*.
- Princeton Creative Research. (n.d.). *Idea Evaluation Checklist*. Entrepreneur Media, Inc.
- Qlik. (2019). *Qlik ® Partner Program Accelerating Opportunities. Invested in Your Success*.
- QlikTech International AB. (2022a). *Company*.
- QlikTech International AB. (2022b). *Find a Partner*.
- Ritter, T., & Pedersen, C. (2022, April 13). An Entrepreneur's Guide to Surviving the "Death Valley Curve." *Harvard Business Review*.
- Şahin, F., Karadağ, H., & Tuncer, B. (2019). Big five personality traits, entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention: A configurational approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(6), 1188–1211. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2018-0466>
- Shepherd, D. A., Wennberg, K., Suddaby, R., & Wiklund, J. (2019). What Are We Explaining? A Review and Agenda on Initiating, Engaging, Performing, and Contextualizing Entrepreneurship. *Journal of Management*, 45(1), 159–196. <https://doi.org/10.1177/0149206318799443>
- van Ness, R. K., Seifert, C. F., Marler, J. H., Wales, W. J., & Hughes, M. E. (2020). Proactive Entrepreneurs: Who Are They and How Are They Different? *Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 148–175. <https://doi.org/10.1177/0971355719893504>
- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods. *Thousand Oaks, Calif: Sage Publications*.

6 ANEXOS

ANEXO I – Metodologia de recolha de dados

A elaboração deste caso de estudo pedagógico exigiu a recolha de dados relativos à empresa em estudo e aos seus sócios, que obedeceu a uma metodologia qualitativa.

As técnicas de recolha de informação predominantemente utilizadas na metodologia qualitativa agrupam-se em dois grandes blocos: técnicas diretas ou interativas (observação participante, entrevistas qualitativas e histórias de vida) e técnicas indiretas ou não-interativas (diários, cartas, biografias e documentos oficiais, tais como registos, documentos internos, dossiers, estatutos, registos pessoais, etc.) (Aires, 2015).

Para a elaboração do caso de estudo em causa pretendeu-se criar liberdade de resposta por parte dos sócios da empresa, almejando a melhor compreensão da sua história com a empresa em estudo e as suas perceções. Todavia, dado que se pretende obter maior uniformidade nas questões colocadas, no que concerne à sua composição, ordem e formato, minimizar o erro associado e controlar o ritmo através de um padrão tendencialmente estandardizado, a técnica de recolha de dados selecionada foi a **entrevista qualitativa semiestruturada** (Aires, 2015). Relativamente ao fundador da empresa em estudo, e protagonista do caso, pretendia-se fazer uma análise da realidade vivida pelo mesmo, conhecer a cultura envolvente e compreender aspetos básicos do seu comportamento, pelo que a entrevista abraçou um leque mais abrangente de temas, além da sua relação com a empresa em estudo. Neste caso, o enquadramento do seu percurso de vida, as escolhas que foram tomadas e a sua envolvência sociocultural foi determinante para a fundação da empresa e consequente construção do caso de estudo. As entrevistas realizadas junto dos restantes sócios incidiram maioritariamente no tema em estudo: a F5tci e o seu ciclo de vida.

Foram agendadas 5 sessões durante o período compreendido entre abril de 2022 e outubro de 2022. A sessão que visou a recolha de dados biográficos do fundador foi realizada através de videoconferência. As 4 entrevistas aplicadas aos sócios foram realizadas em formato presencial ou através de videoconferência, conforme preferência dos mesmos.

Tabela 1 - Entrevistas aplicadas aos sócios da F5tci

Entrevistado	Data	Duração	Formato
Fernando (fundador)	22-04-2022	01h26min	Videoconferência
Cofundador	25-09-2022	01h40min	Videoconferência
Sócio R.C.	20-09-2022	00h29min	Presencial
Sócia I.S.	30-09-2022	00h30min	Presencial
Sócio C.G.	07-10-2022	00h29min	Videoconferência

A primeira sessão, que contou com a participação do fundador, foi transcrita integralmente para posterior adaptação da narrativa. Esta assumiu um sujeito passivo, permitindo assim uma melhor estruturação do caso na visão de *storytelling* que se pretendia conferir. As entrevistas aplicadas aos sócios vieram corroborar a história contada pela voz do seu fundador e complementar tópicos que se pretendia que fossem alvo de análise pedagógica.

Sempre que se considerou necessário, foi retomado o contacto com os sócios para recolha de informação adicional.

Além das técnicas diretas mencionadas, foram aplicadas técnicas indiretas para recolha de dados necessários ao caso, nomeadamente através da análise de conteúdo disponível publicamente e relativo à F5tci e à parceria com a empresa Qlik. Os dados utilizados estão disponíveis nos *websites* www.f5tci.com e www.qlik.com. Foram ainda utilizados dados relativos à informação financeira da empresa em estudo, através de relatórios internos.

ANEXO II – Guião aplicado ao fundador da empresa

TÓPICOS	PERGUNTAS DESTINADAS AO SÓCIO-FUNDADOR	INFORMAÇÃO PRETENIDA
Reconhecimento de oportunidade	Que lacunas identificaram no mercado? Como foi o processo de perceção da oportunidade?	Descrição da identificação das tendências e lacunas no mercado – perspectiva do processo
Reconhecimento de oportunidade	De que forma o produto/serviços colmatavam as necessidades identificadas no mercado? Quais as características determinantes?	Descrição da identificação das tendências e lacunas no mercado – perspectiva do produto.
Reconhecimento de oportunidade	Que competências profissionais detinham os membros da equipa no momento do reconhecimento da oportunidade? De que forma essas competências foram determinantes para o sucesso da sua implementação? Existia histórico de atividade empreendedora e de criação de novos negócios lucrativos?	Conhecer a equipa empreendedora e influencia no processo de constituição da organização.
Reconhecimento de oportunidade	Como caracteriza o perfil comportamental de cada membro? Que características foram determinante para o sucesso das primeiras etapas na constituição da empresa?	Conhecer a equipa empreendedora e influencia no processo de constituição da organização.
Plano e estratégia de negócio	Que recursos ou apoios externos foram obtidos para a definição do plano de negócios e estratégia?	Conhecer o processo de criação/estruturação do plano de negócio e sua evolução.
Plano e estratégia de negócio	Qual a proposta de valor inicial? Que ferramentas foram utilizadas para a elaboração formal do plano de negócios?	Conhecer o processo de criação/estruturação do plano de negócio e sua evolução.
Financiamento	Qual a proveniência do capital inicial, para constituição da organização? E para os investimentos subsequentes? Quais foram as motivações para a seleção da via de financiamento?	Conhecer as fontes de capital envolvidas.
Financiamento	Quais foram os principais desafios associados à gestão da equipa e recursos financeiros?	Conhecer o processo de constituição e gestão do capital.

Crescimento	Como foram definidas as tarefas de organização e gestão da equipa e recursos? Que obstáculos surgiram e como foram ultrapassados?	Conhecer a etapa de crescimento e os desafios inerentes à gestão.
Maturidade	À medida que a organização aumentou em dimensão, que medidas foram adotadas para gerar novas fontes de rendimento? Considera que a identificação de novas oportunidades, nomeadamente para a criação de novas fontes de rendimento, é diferente do momento de criação da empresa? Considera que a atenção face a novas oportunidades lucrativas e o acompanhamento das tendências reduziu?	Conhecer a etapa de maturidade e os desafios inerentes à consistência e compromisso.

ANEXO III - Guião aplicado ao cofundador e aos três sócios da empresa

TÓPICOS	PERGUNTAS AO PRIMEIRO SÓCIO ANGARIADO	INFORMAÇÃO PRETENDIDA
Reconhecimento de oportunidade	O que motivou o contacto com o empreendedor e ex-colega de trabalho, aquando da saída da entidade empregadora onde se encontrava?	Identificar a intenção de colaboração com a figura do empreendedor.
Equipa empreendedora	Quais as características pessoais e profissionais do empreendedor que considerou cativantes para a colaboração? Reconhecia nele uma figura com potencial empreendedor?	Reconhecer a estratégia de formação da equipa. Foco nas questões de personalidade e empatia.
Equipa empreendedora	Considera que as suas características pessoais e experiências profissionais complementam o perfil do empreendedor?	Reconhecer a estratégia de formação da equipa. Foco nas questões de personalidade e empatia.
Intenção Empreendedora	Recorda-se de definir o envolvimento num projeto empreendedor como um objetivo a implementar em algum momento da sua vida? Se sim, quais as competências preditores de sucesso que reconhecia em si?	Conhecer a intenção empreendedora do sócio e os fatores influenciadores.
Intenção Empreendedora	Como foi recebida a proposta de sociedade?	Conhecer a intenção empreendedora do sócio e os fatores influenciadores.
Inovação	Face à posição atual da empresa, quais considera serem os principais desafios? Enquanto sócio, considera que a empresa revela os fatores necessários (a nível de cultura, recursos e capital humano) para os superar?	Conhecer a visão do sócio sobre os desafios, bem como sobre o contexto da empresa que poderá suscitar comportamento empreendedor dentro da mesma.
Financiamento	Qual a proveniência do capital inicial, para constituição da organização? E para os investimentos subsequentes? Quais foram as motivações para a seleção da via de financiamento?	Conhecer as fontes de capital envolvidas.
Financiamento	Quais foram os principais desafios associados à gestão da equipa e recursos financeiros?	Conhecer o processo de constituição e gestão do capital.

Crescimento	Como foram definidas as tarefas de organização e gestão da equipa e recursos? Que obstáculos surgiram e como foram ultrapassados?	Conhecer a etapa de crescimento e os desafios inerentes à gestão.
Maturidade	À medida que a organização aumentou em dimensão, que medidas foram adotadas para gerar novas fontes de rendimento? Considera que a identificação de novas oportunidades, nomeadamente para a criação de novas fontes de rendimento, é diferente do momento de criação da empresa? Considera que a atenção face a novas oportunidades lucrativas e o acompanhamento das tendências reduziu?	Conhecer a etapa de maturidade e os desafios inerentes à consistência e compromisso.

ANEXO IV – Slides de apoio à exposição do caso



O CASO F5TCI

SLIDES DE APOIO À EXPOSIÇÃO DO CASO



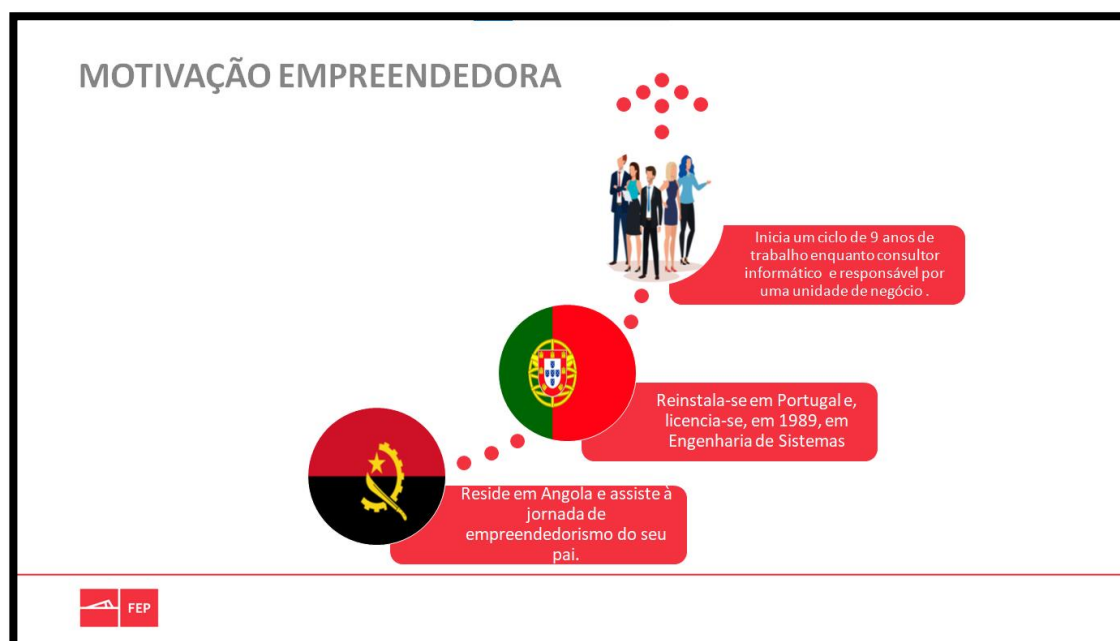
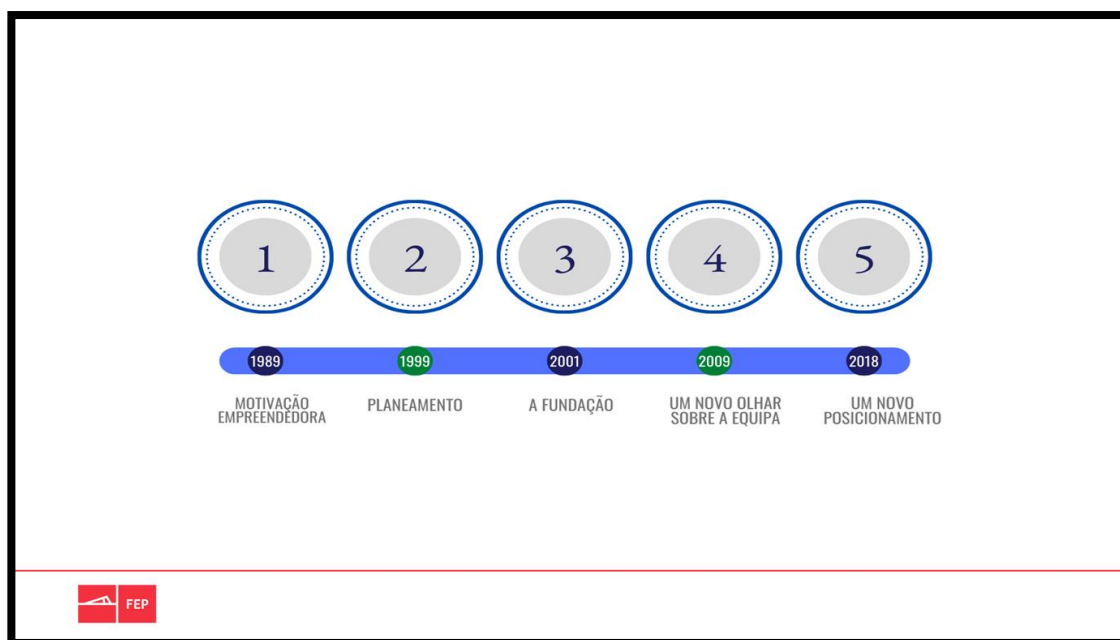
O FUNDADOR



- **Fernando Marinho Pereira**, licenciado em Engenharia de Sistemas, pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto;
- Desempenha funções como **gestor de vendas internacional** numa empresa italiana especializada em soluções e serviços de consultoria (específicos para empresas de moda, confecções, têxteis e retalho);
- É o **fundador e diretor executivo da F5 – Tecnologias de Comunicação e Informação, Lda.**

A sua história e circunstâncias de vida, cruzam-se com a história da empresa.





PLANEAMENTO

1999 | 2000 | 2001 | 2009 | 2016 | 2017 | 2018 | 2022

- Manifesta **intenção empreendedora**, focada na prestação de serviços;
- **Aceita proposta para prestação de serviços enquanto consultor informático.**
 - **A entidade:** Empresa italiana, dedicada ao desenvolvimento de soluções e serviços de consultoria informática, específicos para empresas de moda, vestuário, têxtil e retalho;
 - **Âmbito:** Projeto internacional;
 - **Condições extraordinárias:** acompanhar os projetos nos quais se debruçava o CEO pelo potencial de mentoria no âmbito da gestão de negócio.



O CASO F5TCI

1999 | 2000 | 2001 | 2009 | 2016 | 2017 | 2018 | 2022

- Crescimento do volume de trabalho;
- Realizado convite a **amigo e ex-colega de trabalho** para prestar serviços de consultoria informática;
- Identificada a **oportunidade de criação** de uma **estrutura empresarial**.



A FUNDAÇÃO

1999 | 2000 | **2001** | 2009 | 2016 | 2017 | 2018 | 2022

Nasce a empresa **F5 – Tecnologias de Comunicação e Informação, Lda.** com recurso a capitais próprios do fundador.



A FUNDAÇÃO

1999 | 2000 | **2001** | 2009 | 2016 | 2017 | 2018 | 2022

- **Término** da relação de **parceria** entre a **empresa italiana** e o seu **representante em Portugal**;
- Empresa italiana propõe a Fernando que assegure a prestação de serviços;
- Negada a oportunidade de que a prestação de serviços seja realizada pela F5tci;
- Proposta a criação de uma subsidiária do grupo italiano, com localização em Portugal.

Dadas circunstâncias e a continuação da atividade dos 2 sócios, a F5tci manteve-se presente no mercado, contudo não refletia um crescimento de proveitos significativo.



UM NOVO OLHAR SOBRE A EQUIPA

1999 | 2000 | **2001** | 2009 | 2016 | 2017 | 2018 | 2022

- Recrutados **3 novos colaboradores** para a estrutura da empresa subsidiária com localização em Portugal;
- **Fernando** assumia as funções de **angariação de novos clientes e possíveis parceiros, a par da sua função como consultor de informática;**
- Restantes elementos: prestação de **serviços de consultoria e gestão de projetos, gestão administrativa e apoio à contabilidade.**

Aos três novos colaboradores foi proposta a participação societária na F5tci.



UM NOVO OLHAR SOBRE A EQUIPA

1999 | 2000 | 2001 | **2009** | 2016 | 2017 | 2018 | 2022

- Fernando tem o primeiro contacto com o software de business intelligence **QlikView**;
- É formalizada a **parceria** entre a **F5tci** e a empresa **Qlik**;
- É recrutado um novo colaborador para assumir a gestão da parceria, prestação de serviços de consultoria e suporte técnico;
- **Crescimento da carteira de clientes** e desenvolvimento de novos projetos;
- **Necessidade de contratação de mais pessoas.**



UM NOVO OLHAR SOBRE A EQUIPA

1999 | 2000 | 2001 | **2009** | 2016 | 2017 | 2018 | 2022

Os sócios cediam apoio maioritariamente de foro administrativo e apoio à decisão.

Ao longo do tempo os projetos foram acontecendo de forma estável e sucessiva, e sendo projetos complexos de longa duração, eu nunca tive muito tempo e oportunidade para pensar numa visão estratégica para a F5tci. Quem tomava conta dessa parte era o Fernando.

C.R., cofundador da F5tci.

O meu papel na F5tci sempre foi de apoio à contabilidade e tarefas de foro administrativo, pelo que a definição de metas e objetivos estratégicos passa essencialmente pela iniciativa do Fernando, contando sempre com o apoio dos restantes sócios.

I.S. Sócia da F5tci.



UM NOVO OLHAR SOBRE A EQUIPA

1999 | 2000 | 2001 | **2009** | 2016 | 2017 | 2018 | 2022

Era o Fernando que assumia a liderança na gestão financeira e estratégica da empresa e era algo bem aceite entre nós.

R.C., sócio da F5tci.

O Fernando tentava que todos nós estivéssemos envolvidos nas decisões, mas ele próprio é que foi sempre o maestro, particularmente das decisões mais difíceis. Até porque é uma pessoa séria, de confiança e tem uma característica incomum - acho que não é comum nos empreendedores e administradores das empresas - que é o gosto em partilhar, particularmente lucros e conquistas, abdicando por vezes do bem pessoal para investir na própria empresa.

C.G., sócio da F5tci.



UM NOVO POSICIONAMENTO

1999 | 2000 | 2001 | 2009 | 2016 | 2017 | 2018 | 2022

- Elaborado um **plano de negócios**, com apoio de uma empresa externa de consultoria em gestão;
- **Saída de 2 pessoas**: o consultor contratado em 2009 e a pessoa responsável pela prospeção e desenvolvimento de novos negócios;
- Realizada proposta a **um dos colaboradores recentes** - recém-licenciado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores e formado pela F5tci na tecnologia Qlik – para **assumir função de gestão das operações com base no plano de negócio definido**.



UM NOVO POSICIONAMENTO

1999 | 2000 | 2001 | 2009 | 2016 | 2017 | 2018 | 2022

- São recrutados novos colaboradores, de forma a **expandir a equipa de consultoria**, especializada na tecnologia Qlik, e assegurar as funções de **prospeção e gestão da carteira de clientes**.



UM NOVO POSICIONAMENTO

1999 | 2000 | 2001 | 2009 | 2016 | 2017 | **2018** | 2022

- **Revisto o plano de negócio**, com **foco exclusivo na parceria Qlik** e nos respetivos produtos;
- Surge o intuito de se tornarem o **parceiro de referência na zona norte**. Objetivo contínuo de formar novos recursos especializados nesta tecnologia e integrá-los no mercado de trabalho;
- **Crescimento da carteira de clientes** com necessidade de criação de alternativas para geração de rendimento;
- Formalizado o plano de criação de duas soluções complementares ao software de business intelligence.

A empresa mantém-se com a dinâmica descrita até aos dias de hoje.



DESAFIOS E OBSTÁCULOS

Destacados pelo fundador

1999 | 2000 | 2001 | 2009 | 2016 | 2017 | 2018 | **2022**

- **Retenção do capital humano;**
- **Dificuldade de contratação de novos recursos qualificados;**
- **Reduzida capacidade de competição com outras empresas tecnológicas de maior dimensão;**
- **Reduzida disponibilidade, por parte dos sócios, para a gestão estratégica e operacional da F5tci.**



DESAFIOS E OBSTÁCULOS

Destacados pelos sócios

1999 | 2000 | 2001 | 2009 | 2016 | 2017 | 2018 | 2022

- Diversificação do tipo de produtos e serviços prestados;
- Retenção do capital humano;
- Geração de novas fontes de rendimento.



A F5TCI NA ATUALIDADE

- **Dimensão:** microempresa composta por 6 colaboradores efetivos;
- **Localização:** Matosinhos
- **Volume de negócios (2021):** 346.000,00€
- **Atuação:** Revenda de software licenciado pela empresa Qlik, venda de soluções criadas pela empresa e que complementam o software, e prestação de serviços de consultoria.
- **Mercados:** Nacional (70,5% do volume de vendas) e Internacional (29,5% do volume de vendas).
- **Segmentos de mercado alvo:** Indústria, transportes, educação, saúde, comércio, turismo, entre outros.



A QLIK

- Empresa de *software*, fundada em 1993, em Lund, Suécia;
- Sediada em King of Prussia, Estado da Pensilvânia, nos **Estados Unidos da América**;
- **1º lançamento**: QlikView – software que permitia aos utilizadores visualizar análises detalhadas de dados oriundos de diferentes sistemas.
- **+ 38 000 clientes** em todo o mundo;
- **+ 1700 parceiros** em todo o mundo;
- **Escritórios** localizados em **+ 30 países**.



QlikTech International AB. (2022a). Company.



A QLIK

Parceria com a F5tci

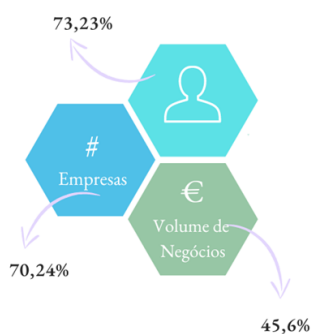
- **Início em 2009**, regulamentada através de um acordo formal de parceria;
- **Vertente de parceria**: Solution Provider;
- **Nível de parceria**: Authorized até 2020. Select em 2021.

As empresas uniram progressivamente esforços para potenciar a implementação de soluções Qlik em diversos clientes, com uma representação mais evidente no norte do país.



O SETOR DAS TIC

Caracterização do setor em Portugal



Banco de Portugal. (2022, November 10). Publicações: Análise do setor das atividades de informação e comunicação. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1307>

2020

- Taxa de variação anual do EBITDA: 25,6%;
- Rendibilidade dos capitais próprios: 16,46%
- Rácio de autonomia financeira: 39,23%
- Pressão financeira: 4,24%

2021

- Taxa de variação anual do EBITDA: 24,53%;
- Rendibilidade dos capitais próprios: 18,87%
- Rácio de autonomia financeira: 40,89%
- Pressão financeira: 4,55%

Banco de Portugal. (2022, November 10). Publicações: Análise do setor das atividades de informação e comunicação. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1307>
Banco de Portugal. (2021, November 10). Publicações: Análise do setor das atividades de informação e comunicação. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1307>



O SETOR DAS TIC

Caracterização do setor em Portugal

- **Total de novas empresas** entre janeiro de 2021 e outubro de 2021: 2131 (+ 1,1% face a 2019 e + 22% face a 2020);
- **Estrutura do tecido empresarial em 2021:** 90,42% de microempresas (menos de 10 pessoas ao serviço);
- **Classe de idades:** 52,12% tem até cinco anos;
- **Previsão de valor de mercado em Portugal, em 2022:** 8586 milhões de euros (taxa de crescimento anual composta de 1,5% no período 2018-2022);

O Jornal Económico. (2021, November 9). Mais de duas mil novas empresas de tecnologias da informação e comunicação criadas até outubro.

IDC. (2019). Visão 360° do Mercado TIC e Digital Em Portugal.

Banco de Portugal. (2022, November 10). Publicações: Análise do setor das atividades de informação e comunicação. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1307>



ANEXO V – Slides de apoio à apresentação do tema



FACULDADE
DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE
DO PORTO

EMPREENDEDORISMO

SLIDES DE APOIO À APRESENTAÇÃO DO TEMA

EMPREENDEDORISMO

CONTEXTUALIZAÇÃO

“Atuação sobre oportunidades e ideias e a capacidade de as transformar em valor para a comunidade, que pode ser traduzido em valor financeiro, cultural ou valor social.

European Commission, (n.d.). *Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs)*.

Elemento vital para o sucesso na sociedade atual, devido às suas importantes contribuições para o crescimento económico, criação de emprego e avanços tecnológicos.

Neneh, B. N. (2019). From entrepreneurial alertness to entrepreneurial behavior: The role of trait competitiveness and proactive personality. *Personality and Individual Differences*, 138, 273–279. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.10.020>

Mecanismo social que lida com tópicos em constante renovação e surge cada vez mais em novos contextos.

Shepherd, D. A., Wennberg, K., Suddaby, R., & Wiklund, J. (2019). What Are We Explaining? A Review and Agenda on Initiating, Engaging, Performing, and Contextualizing Entrepreneurship. *Journal of Management*, 45(1), 159–196. <https://doi.org/10.1177/0149206318799443>



EMPREENDEDORISMO

PROCESSO EMPREENDEDOR

“Uma oportunidade empreendedora é o potencial de uma oferta de mercado lucrativa reconhecida por um empreendedor ou organização empreendedora”.



Filser, M., Tiberius, V., Kraus, S., Zettlhofer, T., Kaller, N., & Müller, A. (2020). Opportunity Recognition: Conversational Foundations and Pathways Ahead. In *Entrepreneurship Research Journal* (pp. 11–26). De Gruyter Open Ltd. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0124>



EMPREENDEDORISMO

PROCESSO EMPREENDEDOR

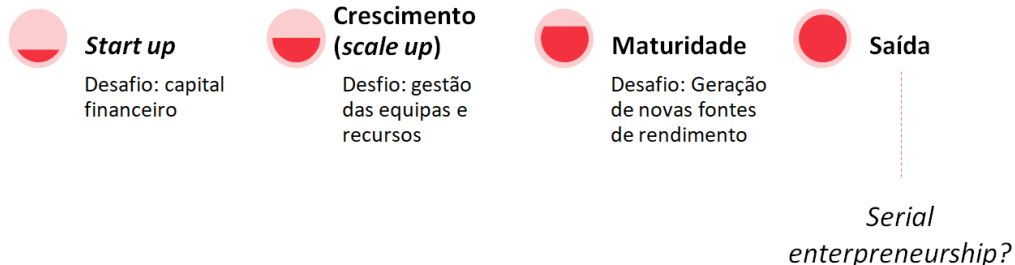


Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Whittington, J., Angwin, S., & Regnér. (2017). *Exploring Strategy Eleventh Edition*. Pearson Education Limited. www.pearson-books.com



EMPREENDEDORISMO

CICLO DE CRESCIMENTO



Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnier, P., Whittington, J., Angwin, S., & Regnier, (2017). *Exploring Strategy Eleventh Edition*. Pearson Education Limited. www.pearson-books.com



EMPREENDEDORISMO

O EMPREENDEDOR

Características pessoais:

- | | | |
|----------------------------|---|--|
| 1) conhecimento prévio | → | Domínio linguístico, cultural e internacional. |
| 2) experiência | → | Experiência prévia na criação de negócio. |
| 3) processo cognitivo | → | Capacidade de perceber tendências ou relações entre eventos. |
| 4) herança genética | → | Criatividade e capacidade de inovação. |
| 5) traços da personalidade | → | The Big Five |

van Ness, R. K., Seifert, C. F., Marler, J. H., Wales, W. J., & Hughes, M. E. (2020). Proactive Entrepreneurs: Who Are They and How Are They Different? *Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 148–175. <https://doi.org/10.1177/0971355719893504>

Dasgupt, J. J., Fox, C. J., & Findley, S. K. (2021). Entrepreneurial mindset: An integrated definition, a review of current insights, and directions for future research. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907583>

Filser, M., Tiberius, V., Kraus, S., Zeithofer, T., Kailer, N., & Müller, A. (2020). Opportunity Recognition: Conversational Foundations and Pathways Ahead. In *Entrepreneurship Research Journal* (pp. 11–26). De Gruyter Open Ltd. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0124>



EMPREENDEDORISMO

O EMPREENDEDOR

The Big Five

5 clusters que refletem características pessoais com influência no comportamento humano, conhecidos como **5 Traços de Personalidade**:

- 1) **Conscienciosidade** (grande necessidade de realização e motivação para o objetivo → maior probabilidade de se tornar num empreendedor);
- 2) **Abertura para novas experiências** (maior receptividade a novas experiências → maior probabilidade de se tornar num empreendedor);
- 3) **Neuroticismo** (comportamento de hostilidade, raiva, medo, baixa autoestima e depressão → menor probabilidade de se tornar num empreendedor);

Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504–528. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1)



EMPREENDEDORISMO

O EMPREENDEDOR

The Big Five

- 4) **Extroversão** (comportamento caloroso, sociável e energético → maior probabilidade de se tornar empreendedor)
- 5) **Amabilidade** (comportamento de altruísmo, atenção ao próximo e perfil de tolerância → menor probabilidade de se tornar num empreendedor)

Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504–528. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1)



EMPREENDEDORISMO

O EMPREENDEDOR

Grupos de empreendedores



van Ness, R. K., Seifert, C. F., Marler, J. H., Wales, W. J., & Hughes, M. E. (2020). Proactive Entrepreneurs: Who Are They and How Are They Different? *Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 148–175. <https://doi.org/10.1177/0971355719893504>



EMPREENDEDORISMO

A EQUIPA EMPREENDEDORA

Como surgem estas equipas e como se seleccionam os cofundadores?

Estratégia de atração interpessoal:

Birds of a feather flock together

- Os cofundadores seleccionam-se uns aos outros;
- A seleção é motivada pela partilha de interesses e retribuição do sentimento de agrado e simpatia.

Estratégia de procura de recursos:

- Os cofundadores são seleccionados com base nos recursos necessários para a criação de novos empreendimentos;
- A seleção de cofundadores é realizada com base na procura por competências complementares.

Exemplo: percurso académico, experiência profissional, conhecimento relacionado com o setor.

Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2017). *ENTREPRENEURIAL TEAM FORMATION*.



EMPREENDEADORISMO

ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR



Isenberg, D., & Global, B. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*.



EMPREENDEADORISMO

FINANCIAMENTO

Capital de risco

- Providenciado por agências de financiamento governamentais, ou através de investidores privados profissionais tipicamente organizados em fundos;
- O capital é fornecido a empresas com elevado potencial de crescimento, em troca de uma participação no capital social.
 - Relação de trabalho que impõe disciplina e apoia a aquisição de competências de gestão e desenvolvimento estratégico.



Apcri. (2022, November 21). *Capital de Risco*. <http://www.apcri.pt/capital-de-risco/>

Coimbra, G., Cerdeira, P., Soeiro, V., & Antunes, M. (2021). Portugal, The Best Place to Start Up.



EMPREENDEDORISMO

FINANCIAMENTO

Business Angels e Angel Groups

- Indivíduos com alto património líquido, que atuam sozinhos ou em sindicatos formais ou informais;
- Investem o seu próprio dinheiro em pequenas empresas, assumindo uma participação.
 - Soft-monitoring: visitas e interações junto do empreendedor e técnicas de controlo baseadas na confiança.



Bonini, S., & Capizzi, V. (2019). The role of venture capital in the emerging entrepreneurial finance ecosystem: future threats and opportunities. In *Venture Capital* (Vol. 21, Issues 2–3, pp. 137–175). Routledge. <https://doi.org/10.1080/13691066.2019.1608697>



EMPREENDEDORISMO

FINANCIAMENTO

Incubadoras e aceleradoras

- Incubadoras: organizações públicas ou privadas que disponibilizam apoio estruturado ou customizado, de relativamente longo prazo, para startups num estágio inicial, incluindo as fases de “pré-semente” e “semente”.
- Aceleradoras: organizações públicas ou privadas que fornecem um programa intensivo, estruturado e de curto-prazo, que induz o rápido crescimento das startups, pertinente num estágio inicial da empresa e na fase de scale up.



Coimbra, G., Cerdeira, P., Soeiro, V., & Antunes, M. (2021). Portugal, The Best Place to Start Up.



EMPREENDEDORISMO

MENSAGENS A REETER

- O processo empreendedor pode evoluir através de **6 etapas** que nem sempre acontecem de forma linear;
- O **capital financeiro**, a **gestão dos recursos** e a **geração de novas fontes de rendimento** são os principais desafios do ciclo de crescimento do empreendedorismo;
- A **esfera política**, a **disponibilidade do capital humano e do capital financeiro**, o **mercado**, a **cultura** e o **apoio das instituições** são dimensões que compõem o ecossistema empreendedor;
- Indivíduos **consciosos**, **abertos a novas experiências** e **extrovertidos** revelam maior probabilidade de se tornarem empreendedores;
- A atividade empreendedora não se limita apenas a novos empreendimentos independentes, mas também pode ocorrer em organizações estabelecidas.

