



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

A Resiliência Empreendedora no Contexto de Micro, Pequenas e Médias Empresas Fracassadas em Angola

Dalne António

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor Mário Franco

Covilhã, junho de 2018

Em memória do meu avô, António Mabadidi Mazengi

Agradecimentos

O presente trabalho é o resultado do contributo e do envolvimento de muitas pessoas e instituições que permitiram, de forma diferenciada, a construção de uma trajetória de conhecimento e sem o qual não teria sido possível chegar a bom porto. Nesse sentido, não poderia deixar de expressar os meus agradecimentos a todos aqueles que, direta e indiretamente contribuíram para tornar este projeto realidade.

A minha gratidão e reconhecimento ao Professor Doutor Mário Franco, orientador do presente trabalho, pela confiança que depositou em mim e na investigação/tema proposto. As suas orientações, pistas, conselhos, sugestões e encorajamento foram uma constante ao longo da concretização deste trabalho, assumindo-se como pedra basilar de grande valia.

Ainda gostaria de agradecer, em Portugal, à Universidade da Beira Interior (UBI) pela forma que fui acolhido. Aos Professores da UBI, pelos ensinamentos que transportarei por toda a vida, tanto profissional quanto pessoalmente. À Dra. Fátima Martins, um muito obrigado pela disponibilidade e pela ajuda, pelas revisões, sugestões e pela preocupação constante.

O meu reconhecimento ao Instituto Nacional de Gestão de Bolsas de Estudo (INAGBE), em Angola, por outorgar o apoio financeiro da minha formação. O meu agradecimento à Universidade Kimpa Vita (UNIKIVI), Escola Superior Politécnica do Uíge (ESPU) por me terem concedido a dispensa para frequentar esta formação.

À Professora Doutora Maria de Fátima, decana da Escola Superior Politécnica do Uíge e seus vices, pela confiança que depositaram em mim, aconselhamento e incentivo constantes.

Aos meus parentes e familiares agradeço o apoio que me concederam ao longo de todo o meu percurso académico, pelo constante incentivo e motivação, nomeadamente nos momentos mais complicados, para que eu nunca desistisse.

Aos meus amigos, companheiros e colegas que me acompanharam durante todo percurso académico e nesta etapa de vida, pela partilha, pelos incentivos, pelas ajudas e apoios e pela compreensão/aceitação da minha ausência em muitos momentos.

A todos que fazem parte da minha vida e que acreditaram que este dia chegaria...

A todos um sincero e sentido Obrigado!

It's fine to celebrate success but it is more important to heed the lessons of failure.

(Bill Gates)

Resumo

As micro, pequenas e médias empresas (MPME) são a forma dominante de organização empresarial em economias desenvolvidas, emergentes e em desenvolvimento. Este setor de empresas desempenha um papel fundamental na promoção da estabilidade do rendimento, crescimento e emprego. A partir da perspectiva da atribuição, o objetivo central deste estudo é analisar a influência dos fatores de fracasso na resiliência empreendedora nas MPME de Angola. Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo quase-experimental, com natureza quantitativa e de corte transversal. Aplicou-se a bola de neve (*Snow Sample*) como técnica de amostragem originando a participação de 133 MPME Angolanas, que responderam a um questionário construído através da escala de Pardo e Alfonso (2017), com 38 itens agrupados em seis dimensões: financeira, ambiente, organizacional, operacional/técnica, marketing e recursos humanos, que mediram os fatores de fracasso. Em relação à avaliação da resiliência empreendedora, os inquiridos responderam à escala de Manzano e Ayala (2013) que compreende 25 itens, agrupados em três dimensões: resistência, Capacidade criativa e otimismo.

Os resultados obtidos indicam que os empreendedores/empresários atribuem como maior causa de fracasso das suas atividades os problemas de financiamento (empréstimos), a crise económica e as mudanças das leis do país. Contudo, estes empresários são considerados resilientes, já que possuem capacidade suficiente de resistir no mercado Angolano e têm um forte sentido de otimismo. A partir das evidências empíricas, concluiu-se ainda que os fatores de fracasso relativamente às MPME estudadas apresentam uma influência significativa nalgumas das dimensões da resiliência empreendedora. Os fatores operacionais/técnicos apresentam uma influência positiva na resiliência empreendedora, enquanto as dimensões, financeira e organizacional, influenciam a resiliência empreendedora, mas de forma negativa. Não foi encontrada uma significância estatística nas dimensões ambiente, recursos humanos e marketing em relação à resiliência dos empresários.

Ao nível teórico, este trabalho contribui para o campo de pesquisa sobre as MPME de forma inovadora, uma vez que assenta no interface entre os fatores de fracasso das MPME e a resiliência empreendedora. Ao nível prático, o estudo pode ser visto como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão para alocar recursos em prol da melhoria da resiliência numa economia em via de desenvolvimento como a de Angola.

Estas e outras implicações do estudo, bem como futuras linhas de investigação, são também apresentadas no final do presente trabalho.

Palavras-Chave: fracasso; resiliência empreendedora; micro, pequenas e médias empresas; MPME; empreendedor/empresário, Angola.

Abstract

Micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) are the dominant form of business organization in developed, emerging and developing economies. This business sector plays a key role in promoting stability of income, growth and employment. From the perspective of attribution, the central objective of this study is to analyse the influence of failure factors on entrepreneurial resilience in MSMEs in Angola. To achieve this goal, a quasi-experimental study of a quantitative and cross-sectional nature was carried out. The snowball sampling technique was applied involving the participation of 133 Angolan MSMEs, which answered a questionnaire based on the Pardo and Alfonso (2017) scale, with 38 items grouped into six dimensions: financial, environmental, organizational, operational/technical, and marketing and human resources, which measured failure factors. To evaluate entrepreneurial resilience, participants also responded to the Manzano and Ayala scale (2013), which comprises 25 items grouped into three dimensions: resistance, creative capacity and optimism.

The results indicate that entrepreneurs attribute the failure of their activities to problems of financing (loans), the economic crisis and changes in the country's laws. However, these entrepreneurs are considered resilient, since they have enough capacity to resist in the Angolan market and have a strong sense of optimism. Based on the empirical evidence, it was also concluded that the failure factors of the MSMEs studied have a significant influence on some of the dimensions of entrepreneurial resilience. Operational/technical factors have a positive influence on entrepreneurial resilience, while the financial and organizational dimensions influence entrepreneurial resilience more negatively. No statistical significance was found in the environmental, human resources and marketing dimensions in relation to the resilience of entrepreneurs.

At the theoretical level, this work contributes to the field of research on MSMEs in an innovative way, since it is based on the interface between the failure factors of MSMEs and entrepreneurial resilience. At the practical level, the study can be seen as a tool to support decision-making to allocate resources for improving resilience in a developing economy such as Angola.

These and other implications of the study, as well as future lines of research, are also presented at the end of this paper.

Key-words: failure; entrepreneurial resilience; micro, small and medium enterprises; entrepreneur/owner; MSMEs; Angola.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Lista de Quadros	xiii
Lista de Acrónimos	xv
Introdução	1
1. Revisão da Literatura	5
1.1. O Fracasso/Insucesso segundo a Perspetiva da Atribuição.....	5
1.2. Fracasso ou Insucesso Empresarial.....	6
1.3. Influência do Fracasso das PME na Resiliência Empreendedora	18
2. Metodologia de Investigação	23
2.1. Contexto de Estudo	23
2.2. Natureza do Estudo.....	24
2.3. Amostra e Recolha dos Dados	25
2.4. Variáveis e Medição	26
2.5. Análise e Tratamento dos Dados	27
3. Resultados e Discussão.....	29
3.1. Caracterização da Amostra	29
Fonte: Elaboração própria	30
3.2. Fatores de Fracasso nas MPME Angolanas.....	30
3.3. Resiliência do Empreendedor/Empresário	34
3.4. Validação da Hipótese de Investigação.....	36
3.5 Influência dos Fatores de Fracasso na Resiliência Geral.....	40
Considerações Finais e Implicações	43
Referências	47
Apêndice	59
Questionário.....	59

Lista de Quadros

Quadro 1. Abordagens ao insucesso empresarial.....	8
Quadro 2. Resumo de causas de mortalidade das micro e pequenas empresas	9
Quadro 3. Síntese dos fatores de fracasso das PMEs	18
Quadro 4. Alpha de Cronbach das escalas utilizadas	26
Quadro 5. Caracterização das empresas	29
Quadro 6. Caracterização dos respondentes	30
Quadro 7. Média e desvio padrão da dimensão de financeira	31
Quadro 8. Média e desvio padrão da dimensão organizacional/administrativa.....	31
Quadro 9. Média e desvio padrão da dimensão ambiental	32
Quadro 10. Média e desvio padrão da dimensão operacional (técnica).....	33
Quadro 11. Média e desvio padrão da dimensão Marketing	33
Quadro 12. Média e desvio padrão da dimensão recursos humanos	34
Quadro 13. Média e desvio padrão da dimensão resistência	35
Quadro 14. Média e desvio padrão da dimensão Capacidade criativa.....	35
Quadro 15. Média e desvio padrão da dimensão otimismo	36
Quadro 16. Estatísticas Descritivas e Matriz de Correlações de <i>Pearson</i>	37
Quadro 17. Modelo de regressão linear múltipla.....	39
Quadro 18. Modelo de Regressão Linear Múltipla - Resiliência	42

Lista de Acrónimos

BM	Banco mundial
ENI	Empresa em nome individual
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUE	Ficheiro de Unidades Estatísticas Empresariais
INAPEM	Instituto Nacional de Apoio a Pequenas e Médias Empresas
INE	Instituto Nacional de Estatística
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
MRLM	Modelo de Regressão linear múltipla
OMC	Organização Mundial do Comércio
PME	Pequenas e Médias Empresas
UE	União Europeia

Introdução

As pequenas e médias empresas (PME) têm cada vez mais importância no cenário regional e nacional, muito embora na década de 80 a sobrevivência destas pequenas empresas, como parte relevante da economia, estivesse ainda em debate (Filho, Albuquerque, Nagano, Júnior, & De Oliveira, 2017).

Atualmente, já é ponto assente que as PME desempenham um papel fundamental em vários estágios de desenvolvimento económico (Franco & Haase, 2010). As PME são vistas como a espinha dorsal da economia de muitos países em todo o mundo, uma vez que são incubadoras de emprego, crescimento e inovação, sendo a sua contribuição benéfica para a criação de emprego e participação no desenvolvimento socioeconómico das áreas onde estão localizadas (Altman & Sabato, 2007).

De acordo com Yeboah (2015), as PME são cada vez mais vistas como desempenhando um papel importante nas economias de muitos países. A importância das PME é sublinhada pelo facto de que elas são responsáveis por cerca de 90% das empresas e 60% do emprego a nível global (Tambunan, 2006). Leegwater e Shaw (2008) afirmaram que as PME são um setor de empresas crescente na literatura e têm um impacto na redução da pobreza, criação de emprego e crescimento nacional.

Muritala, Awolaja e Bako (2012) argumentaram que existe maior probabilidade das PME utilizarem tecnologias de mão-de-obra intensiva, reduzindo assim o desemprego, em particular nos países em desenvolvimento. Nos países desenvolvidos, as PME têm tradicionalmente defendido a criação de emprego, estimulando inovações e criando novos produtos e serviços. Esta perceção da enorme contribuição das PME para o crescimento económico levou os governos de todo mundo a dar prioridade ao desenvolvimento deste setor de empresas para promover o crescimento económico dos seus países (Yeboah, 2015).

Segundo Okpara e Wynn (2007), as PME são também consideradas como a força motriz do crescimento económico, geração de emprego e redução da pobreza nos países em desenvolvimento. Esta realidade estende-se mesmo às grandes zonas económicas, como aos Estados Unidos da América e zona Europeia. De acordo com Alves (2013), as PME são o pilar da economia da União Europeia (UE), fornecendo mais de dois terços do emprego privado total. Pois, de acordo com Franco e Haase (2010), na UE mais de 99% do tecido empresarial são PME.

Em África, segundo Okpara (2011), as PME desempenham também um papel importante na macroeconomia. Tem-se notado um aumento no surgimento generalizado destas empresas na África Subsaariana. O estudo feito pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2010), sobre

angola, Gana, África do Sul, Uganda e Zâmbia indicou que o número de pequenas empresas estabelecidas era alto, apesar de Angola apresentar uma taxa inferior a 10%.

Em 2011, o governo Angolano promulgou a Lei n.º 30/11 de 13 de Setembro¹, desenvolvida para estabelecer um tratamento justo das micro, pequenas e médias empresas (MPME) e fornecer um quadro adequado para uma forte cadeia nacional de empresas em Angola. Neste sentido, as PME são as responsáveis pela maior parte da produção industrial a nível nacional e internacional, daí merecerem, cada vez mais reconhecimento e apoio por parte do governo e dos órgãos empresariais. Elas são as criadoras e responsáveis por boa parte do abastecimento do mercado nos diversos setores da sociedade, das peças de vestuário aos remédios, produtos eletrónicos, alimentação, prestação de serviços, logística, entre outros, contribuindo significativamente para o crescimento de uma região, Estado ou país. Para além disso, as PME são igualmente responsáveis por absorver grande massa de mão-de-obra.

Apesar da grande relevância socioeconómica que se encontra associada a estas empresas, muitas delas têm fracassado e sofrido um encerramento prematuro (Franco & Haase, 2010). De acordo com o relatório do INE (2017), a proporção de empresas sobreviventes um ano após o nascimento rondou, em média, os 70% (de entre as quais 90% as sociedades e 66% as média empresas individuais), enquanto a proporção de empresas sobreviventes cinco anos após o nascimento ficou, em média pelos 25%.

Na verdade, o fracasso das PME é uma área de importância pelo que nenhuma política pode ser formulada para as PME sem uma compreensão central do significado do mau funcionamento dos negócios. Isto compreende a identificação dos principais problemas que se supõe desencorajar e dificultar o desempenho das PME (Fonseca, 2011).

Segundo Franco e Haase (2010), muitas pesquisas têm sido feitas sobre o sucesso e os fatores de crescimento das novas empresas, mas poucas têm sido realizadas para examinar os fatores de mau desempenho e fracasso das PME. Portanto, das PME que operam no mercado, umas são bem-sucedidas e outras não, pelo que se torna importante identificar os fatores críticos de sucesso e, dessa forma, controlar os fatores que potenciam o seu insucesso (Ferra, 2013).

A elevada taxa de insucesso das MPME em Angola é alarmante, apesar de existirem estímulos por parte do governo e políticas dirigidas a este segmento de empresas. Segundo Dutra (2002), as políticas governamentais não são suficientes para evitar a mortalidade das MPME. O insucesso dessas organizações está na precariedade ou na falta de conhecimentos sobre gestão.

A Angop (a Agência Angola Press, 2013) refere que em cada 100 empresas que abrem as portas, no final do ano só três estão em funcionamento ou resistem. Acredita-se que a taxa

¹ Diário da República, I série-N.º176 - de 13 de setembro de 2011

de fracasso atingiu um pico de 96,7%, em uma vez, e este é elevada quando comparada com outros países. De facto, o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* indica que, em 2008, Angola teve a maior taxa de insucesso empresarial de 23,4% (Bosma, ACS, Autio, Coduras, & Levie, 2009) e, em 2013, Angola teve a maior taxa de insucesso empresarial de 24,1% em comparação com a taxa de África do Sul (4,9%), Gana (8,3%) e Nigéria (7,9%) (Amorós & Bosma, 2014).

Neste contexto, os empresários/empreendedores são confrontados diariamente com desafios e eventos inesperados, capazes de desafiar a sobrevivência do negócio. Concretamente, a globalização, a era da digitalização e a omnipresença de crises (financeiras, económicas, da dívida pública, políticas, entre outras) colocam grandes desafios aos empreendedores. Como consequência o fracasso, a incerteza e os contratempos relacionados com a empresa são uma realidade com a qual o empreendedor tem de coabitar diariamente.

Confrontadas por estas situações de fracasso, a resiliência empreendedora tem sido vista como uma característica essencial à sobrevivência, recuperação e sucesso, após uma situação de fracasso. Os empresários ou empreendedores são chamados a ser mais resilientes, isto é, a manter uma atitude positiva em circunstâncias difíceis, situações em que há uma grande incerteza quanto aos resultados. Os empresários resilientes têm uma maior capacidade de se renovarem ao longo do tempo através de inovação e se adaptarem a mudanças diversas e turbulentas no meio ambiente (Reinmoeller & Baardwijk, 2005).

De acordo com Duening (2010), a capacidade de se recuperar do fracasso empresarial e continuar o estilo de vida empresarial é um exemplo vivo de resiliência. Esta refere-se aqui à capacidade humana de se adaptar a situações de tragédia, trauma e outras adversidades (Bonanno, 2004). Neste sentido, a resiliência é usada para caracterizar indivíduos que são capazes de superar de forma fácil e rápida os contratempos relacionados às suas aspirações de vida e carreira (Zautra, Hall, & Murray, 2010). Os empresários mais confiantes serão mais resilientes e conseqüentemente mais propensos a formar empreendimentos subsequentes após terem falhado (Hayward, Forster, Sarasvathy, & Fredrickson, 2010).

Neste estudo defende-se a ideia de que os falhanços devem servir como meio de aprendizagem e experiência para a construção de um sucesso sustentável. Argumenta-se também que a resiliência do empreendedor pode ser um fator-chave para o sucesso empresarial.

No presente estudo, pretendemos abordar se os empresários e/ou empreendedores perante a situação de fracasso das suas empresas em tempos difíceis, são considerados resilientes e se esta resiliência se traduz na persistência ou resistência perante a falta de sucesso ou a capacidade de se iniciar novos negócios após falhas em negócios anteriores.

O insucesso das PME é sempre difícil de rastrear e de medir, devido às dificuldades associadas à localização e identificação das empresas, bem como à identificação das razões exatas que conduziram ao desfecho (Altman, Sabato, & Wilson, 2010). Deste modo a partir da perspectiva de atribuição, neste estudo tem-se por principal objetivo analisar a influência dos fatores de fracasso na resiliência empreendedora das MPME angolanas.

Hoje em dia fala-se de PME de sucessos ou de excelência, concedendo-se pouca importância à avaliação das que fracassam. Procurar saber mais sobre os fatores de insucesso ou de fracasso que levam as PME a não conseguir atingir a excelência e sua relação com a resiliência do empreendedor é o propósito do presente trabalho. Assim, com este estudo pretendeu-se responder às seguintes questões de partida:

- 1) *Quais são os fatores preponderantes que contribuem para o fracasso/insucesso das MPME em Angola?*
- 2) *Será que o nível de resiliência do empresário é uma consequência do fracasso das MPME angolanas?*
- 3) *Qual a influência que os fatores de fracasso das MPME têm na resiliência do empresário/empreendedor angolano?*

Este estudo terá várias contribuições. Primeiro, os resultados obtidos a partir deste estudo irão informar os decisores políticos, investidores e outros atores sobre os principais fatores que podem levar uma empresa ao fracasso. Esta identificação dos fatores de fracasso empresarial é essencial, pois pode permitir que as MPME reduzam a probabilidade de fracassar no futuro e concedem pistas para iniciativas de políticas eficazes. Embora isso possa parecer simples, Holt (2013) adverte que o fracasso de um negócio é um fenómeno complexo com uma variedade de fatores associados. Segundo, considera-se igualmente que o presente estudo poderá contribuir para o enriquecimento no campo teórico sobre as MPME em Angola, uma vez que a revisão de literatura mostra uma lacuna de investigações, não apenas sobre o insucesso das empresas em geral, como ao insucesso das MPME angolanas, em particular.

A presente dissertação está ainda estruturada em duas partes. A primeira apresenta a revisão bibliográfica sobre o tema, incidindo sobre três tópicos fundamentais: o fracasso/insucesso segundo a perspectiva da atribuição; o fracasso ou insucesso empresarial e a influência do fracasso das PME na resiliência empreendedora, onde é apresentada a hipótese fundamental de investigação. A segunda parte deste trabalho apresenta o estudo empírico, sendo que se inicia com a descrição dos procedimentos metodológicos adotados, seguindo-se a apresentação e discussão dos resultados obtidos. Termina-se o presente trabalho com um balanço das principais conclusões, as implicações para a teoria e prática, bem como apontam-se linhas para investigações futuras que possam ser realizadas nesta área.

1. Revisão da Literatura

1.1. O Fracasso/Insucesso segundo a Perspetiva da Atribuição

O fraco desempenho e o insucesso é devido a várias causas. No entanto, aquilo que se julga estar na base de determinados eventos, nem sempre corresponde à situação real. A perceção de insucesso é um fenómeno subjetivo e, frequentemente enviesada ou ancorada no erro. Neste contexto, a Teoria da Atribuição é uma área de investigação que explica como as pessoas percecionam as circunstâncias e fazem os seus julgamentos sobre os problemas (Franco & Haase, 2010).

A atribuição encontra-se associada à psicologia social e teve vários impulsionadores, como por exemplo Kelley (1967), citado por Pardo e Alfonso (2017), para o qual se relaciona com o processo a partir do qual os indivíduos deduzem ou percecionam as causas de eventos, os comportamentos de outros ou propriedades disposicionais de qualquer entidade do ambiente. Assim, através de reações afetivas e cognitivas, as pessoas procuram as causas em variados domínios e tipicamente em si ou no ambiente. Nesse sentido, a Teoria da Atribuição tem um papel fundamental na explicação dos fatores de fracasso/insucesso das PME.

Weiner (1979), citado por Pardo e Alfonso (2017) propôs o locus de causalidade, constructo bem aceite na literatura e que se baseia na perspetiva da existência de causas intrínsecas (internas) e extrínsecas (externas). Assim, o estilo atribucional estaria associado à forma como as pessoas tentam explicar o seu próprio sucesso e fracasso (Pardo & Alfonso, 2017). Alguns psicólogos constataram que uma grande parte das pessoas ativas têm, frequentemente, um comportamento padrão a que chamaram de “esquema crónico”, independentemente da sua adequação ou não à situação (Franco & Haase, 2010).

Assim sendo, os indivíduos diferem na perceção daquilo que lhes acontece, que é percebido como sendo resultado dos seus próprios comportamentos e atributos (controlo interno) *versus* o resultado da sorte, destino, acaso, ou da ação de outras pessoas poderosas ou influentes (controlo externo) (Ribeiro, 2000). De forma simplista, pode afirmar-se que o indivíduo que tem a perceção de controlo pessoal sobre os acontecimentos importantes da sua vida apresenta um locus de controlo interno (Ribeiro, 2000).

Os indivíduos com locus de controlo interno apresentam-se como menos recetivos ao stresse das suas vidas, do que aqueles que possuem um locus de controlo externo, pelo que os primeiros tendem a beneficiar de maior apoio e suporte social, porque sentem maior controlo pessoal sobre os acontecimentos diários, do que os segundos (Visdómine-Lozano & Luciano, 2006). Deste modo, pode-se dizer que um indivíduo com o locus de controlo interno é aquele que tem a perceção ou a crença de que controla a situação ou o reforço e, por isso, tende a

interpretar os acontecimentos como o resultado das suas próprias ações, enquanto o detentor de um locus de controlo externo, sente que não controla os acontecimentos ou que os resultados não dependem do seu comportamento e, por isso, tende a percebê-los como resultantes de fatores alheios a si mesmo, como a sorte ou o acaso (Yamakawa & Cardon, 2015).

Por conseguinte, se as explicações de um indivíduo para determinados acontecimentos negativos no passado forem atribuídas a causas internas, estáveis e globais, então, provavelmente este indivíduo esperará eventos negativos no futuro (Carver et al., 2009). Se, pelo contrário, as explicações de um indivíduo relativamente a acontecimentos negativos que ocorreram no passado forem atribuídas a causas externas, variáveis e específicas, então, provavelmente, este indivíduo esperará resultados positivos no futuro (Visdómine-Lozano & Luciano, 2006).

Em suma, a teoria da atribuição é uma perspetiva interessante com implicações significativas para a análise dos insucessos. No presente trabalho, esta bordagem é de importância pois debruça-se sobre a avaliação das razões de insucesso que os empreendedores/empresários julgam relativamente às suas empresas.

1.2. Fracasso ou Insucesso Empresarial

As empresas estão expostas a mudanças (internas e externas) que influenciam o seu comportamento no mercado. Na literatura, o termo “insucesso” ou “fracasso” empresarial está, muitas vezes, associado à “morte organizacional”, “saída”, “falência”, “insolvências”, “descontinuidade”, “declínio”, “redução e *downsizing*” (Mellahi & Wilinson, 2004; Minello, Alves, & Scherer, 2014), todavia, muito pouco abordado.

De facto, o insucesso empresarial é considerado como pejorativo na sociedade, pelo que os empreendedores não conseguem admitir o fracasso empresarial e por isso raramente falam nele. Por outro lado, uma outra razão que explica a escassez de pesquisas sobre a temática do insucesso empresarial é o facto de a cultura da sociedade confundir o negócio fracassado com o próprio empreendedor (Gulst & Martiz, 2010).

Na última década, os estudos sobre negócios fracassados aumentaram e analisaram diversos tópicos como aspetos financeiros e contabilísticos, de gestão, sociológicos, sistemas de informação e económicos (Walsh & Cunningham, 2016), entre outros.

Nesta perspetiva, é possível encontrar na literatura, autores que radicam o insucesso empresarial às características do próprio gestor/empreendedor (Finkelstein, 2007; Paulino &

Rossi, 2003), enquanto outros identificam um conjunto de fatores predisponentes para esse insucesso, quer sejam internos e/ou externos (Ferra, 2013; Sotomayor et al., 2014).

Paulino e Rossi (2003) referem que o sucesso e/ou insucesso empresarial encontram-se associados às características e comportamentos dos gestores das empresas. As características empreendedoras, em conjunto com outros fatores como a experiência do indivíduo, traços de personalidade, avaliação cognitiva, entre outros, influenciam a forma como o gestor age perante as situações quotidianas. Assim sendo, o comportamento do gestor parece influenciar o comportamento organizacional, em função das suas características e comportamentos ao nível da tomada de decisão, com sério impacto no sucesso e/ou insucesso do negócio.

Finkelstein (2007) sublinha que existem características do comportamento empreendedor que, em excesso, podem levar ao insucesso empresarial, já que muitas vezes, algumas das características que os empreendedores reconhecem naqueles que obtiveram sucesso, não são adequadas em outros contextos, podendo levar ao fracasso empresarial.

Por outro lado, Robinson (2007) entende que o insucesso empresarial é fruto de uma confluência de fatores, nomeadamente a reforma dos líderes da empresa, a venda do negócio, a falência, a má gestão, as atitudes e comportamentos inadequados dos empreendedores, entre muitos outros. Neste sentido e segundo este autor, o insucesso das organizações radica num conjunto de fatores e não apenas num só.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) consideram que o fracasso empresarial ocorre quando os resultados diminuem e/ou as despesas aumentam em grandes proporções, tornando a empresa insolvente e restringindo as possibilidades de atrair financiamentos de dívidas ou património líquido. Nesta linha, Wo (2010) define o insucesso empresarial como um evento deprimente que não apenas dizima os benefícios das partes interessadas, como também afeta o desenvolvimento contínuo da economia e da sociedade.

De acordo com Collins (2010), o fracasso empresarial é ainda visto como uma descontinuidade do negócio, que pode ter várias causas, incluindo legais, disputas na sociedade, morte ou simplesmente uma mudança de interesses. Também Scherer e Minello (2014) consideram que a manutenção do sucesso ao longo do tempo estimula o surgimento de certa apatia ou acomodação, em função da posição confortável que o sucesso pode proporcionar. Tal situação evidencia um risco, inerente ao sucesso, que por meio da miopia de seus gestores, coloca em risco a organização e faz emergir a possibilidade do insucesso empresarial. Para Fleck (2009), o sucesso traz consigo o insucesso ou risco do fracasso.

De acordo com Pretorious (2008, 2010), uma empresa fracassa quando involuntariamente se torna incapaz de atrair novos débitos ou equidade de fundos para reverter o declínio; consequentemente, não consegue continuar a operar.

Existem diversas escolas que focalizam as várias abordagens ao insucesso empresarial, nomeadamente referenciadas por Longenecker et al. (1999, cit. por Minello et al., 2014) e que estão espelhadas no Quadro 1.

Quadro 1. Abordagens ao insucesso empresarial

Escola	Pressuposto	Foco	Questões Relevantes
Fracasso no topo	A responsabilidade pelo fracasso recai sobre os líderes da organização	Para entender o fracasso organizacional, foque nas ações da alta administração.	Falta de visão, planeamento e direção clara para a organização, previsão ou de direção de mudanças necessárias, capacidade de desenvolver uma estratégia de negócio efetiva e de tomar decisões agressivas; foco para dentro, problemas de delegação, desconhecimento do negócio e do mercado; entre outros.
Fracasso relativo aos clientes e ao mercado	Pressupõe que uma organização está destinada a fracassar quando não satisfaz as necessidades crescentes e não compreende as forças que regem os mercados em que elas competem	Para entender o fracasso organizacional, foque nas funções cliente e marketing da organização.	Falta de entendimento das necessidades dos clientes, conhecimento da competição, capacidade de diferenciar a linha de produtos, pessoal de vendas qualificado, planeamento de marketing, más relações com os clientes e serviços de atendimento ao cliente, entre outros.
Fracassos na gestão financeira	A responsabilidade pelo fracasso recai sobre os indivíduos responsáveis pelo controlo do caixa e/ou monitoramento do desempenho financeiro da empresa.	Para entender o fracasso organizacional foque nos indicadores financeiros da organização.	Falta de capital de trabalho, capacidade de controlar os gastos de planear para o crescimento, procedimentos eficazes para gerar orçamentos, sistemas de controlo financeiro eficazes, retorno sobre o investimento; dívida excessiva, problemas de fluxo de caixa, baixos índices de créditos, entre outros.
Fracasso estrutural e do sistema	A razão pela qual uma organização fracassa na obtenção dos resultados desejados está no facto de que os seus sistemas e respetivas práticas operacionais não funcionam de forma otimizada.	Para entender o fracasso organizacional foque nos sistemas e na estrutura da organização	Falta de alocação dos recursos de tecnologia, sistemas eficazes de retroalimentação sobre o desempenho, sistema de planeamento operacional e de informação de gestão eficaz, competição interna; estruturas centralizadas de autoridade, dentre outros.

Fonte: Adaptado de Minello et al. (2014, p. 23)

Vários estudos já foram publicados sobre os motivos pelos quais as empresas não conseguem dar continuidade às suas operações e acabam por fechar as portas, assumindo o insucesso empresarial. Contudo, o insucesso do negócio nem sempre ocorre devido a problemas no próprio negócio, como já anteriormente foi referido, mas pode acontecer devido ao efeito cumulativo de diversas ações realizadas por outras empresas, fornecedores e clientes (Headd, 2003; Ropega, 2011).

Os motivos do fracasso das empresas não podem ser tratados como fatores separados e/ou isolados, inteiramente provenientes do ambiente externo ou do interior da organização. Eles

devem ser considerados como resultado das relações que se estabelecem entre o ambiente interno e externo da organização, especialmente no contexto de resposta às mudanças que ocorrem no meio ambiente e que afetam o comportamento organizacional (Sotomayor et al., 2014).

De acordo com Yeo (2002), os fatores de fracasso são questões obstrutivas que podem surgir do ambiente de negócios e com impacto negativo sobre o desempenho do mesmo. Estas questões obstrutivas podem variar de economia para economia, principalmente devido às diferenças no ambiente económico, político e social do país de acolhimento (Arasti, 2011). Segundo Cronje, Du Toit, Marais e Motlatla (2004), as empresas são altamente dependentes dos insumos de elementos internos e externos, que podem condicionar o seu sucesso ou fracasso.

Globalmente, os fatores que levem ao insucesso de uma empresa são classificados de duas formas: os fatores internos e externos ou relacionados ao gestor, à empresa e ao ambiente. Os fatores internos são aqueles que se relacionam com o gestor, suas características individuais, habilidades de gestão, entre outros. Os fatores externos são as forças ou condições que estão fora do controlo do gestor, como a economia, a regulação governamental, falta de apoio institucional, forte competitividade, condições de mercado precárias, acesso limitado ao financiamento, entre outros (Franco & Haase, 2010; Rogoff, Lee & Suh, 2004).

Machado e Espinha (2007) desenvolveram uma abordagem sobre o insucesso das organizações, baseada numa metanálise de estudos e pesquisas conduzidas sobre a temática. Com base nas suas análises, os autores conseguiram identificar os principais fatores de fracasso de várias micro e pequenas empresas (Quadro 2), nomeadamente associados a fatores pessoais do próprio gestor, à gestão da empresa e ao ambiente externo.

Quadro 2. Resumo de causas de mortalidade das micro e pequenas empresas

Empreendedor	Gestão da empresa	Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisão voluntária: venda da empresa, mudança de cidade, problemas pessoais, mudança de ramo, opção por um emprego. ▪ Decisão involuntária: Características de personalidade e experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Áreas funcionais: Finanças, Marketing, Produção, Recursos Humanos. ▪ Estruturação da empresa e organização da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatores macroeconómicos: recessão económica, concorrência. ▪ Problemas específicos, tais como: morte dos sócios, falta de sucessores, assaltos, roubos, incêndio.

Fonte: Adaptado de Machado e Espinha (2007)

Complementarmente, Leite (2001) sugere que as causas mais comuns associadas aos gestores são a falta de experiência de gestão; subestimar a necessidade de planeamento financeiro adequado para a abertura de um negócio; escolha inadequada para a localização do negócio; inexistência de controlo de gestão fidedigno com a realidade da empresa; investimentos ou gastos excessivos; dedicação insuficiente; crescimento exagerado e sem planeamento e problemas de fluxo de caixa.

Arasti (2011) revelou que os empreendedores, frequentemente, tendem a negar as suas próprias falhas e, conseqüentemente, responsabilizar fatores externos ao negócio para o seu insucesso, nomeadamente o governo, o momento económico, a falta de clientes, a concorrência sem ética, os juros bancários, a carga tributária, entre outros.

Também Hisrich et al. (2009) sugerem, que apesar de existirem inúmeras causas para o fracasso empresarial, a mais comum é a falta de experiência do gestor. De facto, os gestores mais experientes possuem o conhecimento necessário para desempenhar as funções de forma mais eficiente e conduzir as tarefas objetivando o sucesso. A experiência, no entanto, não advém necessariamente do sucesso empresarial, mas pode ter como fonte situações de fracasso anterior que levaram a uma maior probabilidade de aprendizagem por parte dos gestores.

No que toca às causas comportamentais que podem levar ao insucesso empresarial, Dotlich e Cairo (2003) referem a arrogância, instabilidade de emoções, melodrama, cautela a tomar decisões, ceticismo, isolamento, astúcia, passividade resistente, perfeccionismo, entre outras.

De acordo com Collins (2010), é mais complexo identificar um modelo de insucesso empresarial do que de sucesso, pois concorrem inúmeras causas que podem levar ao insucesso, tornando a sua análise mais complexa e envolvendo aspetos intrínsecos ao próprio gestor. Ainda de acordo com o autor, diferencia-se uma sequência de estágios que levam ao insucesso empresarial, nomeadamente: excesso de confiança proveniente do sucesso; negação dos riscos e dos perigos existentes; luta desesperada pela salvação e entrega à irrelevância ou à morte.

Um estudo realizado com empresas da província de Luanda (Botelho, 2014) procurou analisar as possibilidades de financiamento das PME, e identificaram os principais obstáculos que limitam o desenvolvimento das PME e perceber que tipo de apoio o governo tem concedido a estas empresas. Através de uma metodologia descritiva das políticas de apoio às PME e de algumas variáveis chave, o autor constatou que os pequenos e médios empresários e os vendedores carecem de apoios, principalmente financeiros e institucionais, ou seja, redução dos processos burocráticos e espaço físico para o desenvolvimento do negócio. Por outro lado, as principais dificuldades encontradas remetem para a falta de recursos qualificados, demasiada burocracia nas instituições governamentais e falta de conhecimento das práticas

modernas de gestão. Muitas das atividades desenvolvidas por estas PME são pouco produtivas e motivadas pela própria sobrevivência dos gestores.

Pardo e Alfonso (2017) realizaram um estudo com o intuito de analisar as atribuições dadas por 324 empreendedores colombianos ao fracasso dos negócios. O estudo foi realizado através de um inquérito por questionário e incluiu seis fatores: financeiros, organizacionais, marketing, ambiente externo, operacional e recursos humanos, bem como testes de personalidade e outras questões. Os principais resultados mostraram que as principais atribuições de fracasso para os empreendedores colombianos saturam nas questões financeiras e organizacionais, ambiente externo e marketing. Verificou-se que os baixos subsídios, falta de financiamento, problemas com o controlo do negócio, bem como a instabilidade legal e económica se assumiram como sub-aspets das questões financeiras apontadas.

Em seguida, apresentam-se os fatores mais referenciados na literatura como sendo condicionadores do sucesso organizacional. Nesta linha, os fatores de fracasso foram classificados em seis dimensões, tal como proposto por Pardo e Alfonso (2017) a saber: fatores do meio ambiente/envolvente, financeiros, organizacional, operacional, recursos humanos e marketing, que serão descritas em seguida.

Fatores do meio ambiente/envolvente

O setor em que a empresa opera pode afetar sua capacidade para acumular recursos. Diversos autores (e.g., Campbell et al., 2012; Watson, 2007) têm vindo a estudar o sucesso e o insucesso das empresas em função do seu setor de atividade, concluindo que os setores de atividade têm um forte impacto na sobrevivência das empresas.

De acordo com Porter (2008), o nível de concorrência no setor de atividade da organização, o número de empresas e a estrutura do setor assumem-se como fatores fundamentais que irão determinar a sobrevivência ou não da empresa. Também Williams e Mona (2014) sugerem que os setores que estão predispostos a um maior stock de recursos provavelmente serão mais capazes de suportar as suas empresas e, como tal, mais empresas desses setores serão capazes de sobreviver em comparação com os setores que são informais e os recursos difíceis de encontrar.

Um outro aspeto a considerar no sucesso de uma empresa é a sua localização. Esta afigura-se fundamental para garantir a continuidade no fornecimento de matérias necessárias e alinhadas às necessidades dos clientes. De acordo com Folta, Cooper e Baik (2006), há uma relação intrínseca entre a localização geográfica das organizações e o seu posicionamento competitivo. A localização está igualmente associada ao número de recursos existentes na empresa. Por exemplo, as empresas mais bem posicionadas geograficamente encontram-se

mais densamente povoadas, apresentando mais recursos humanos e, conseqüentemente, mais consumidores (Minello et al., 2014; Robinson, 2007; Williams & Mona, 2014).

Num estudo conduzido por Williams e Jones (2010), que procurou analisar a longevidade das PME na Jamaica, observou-se que as empresas que se encontravam localizadas nas áreas rurais tinham uma maior probabilidade de sobrevivência do que aquelas que se situavam nos centros urbanos, pelo facto de estas últimas, apesar de possuírem mais recursos, enfrentam uma concorrência de mercado mais acérrima, nomeadamente ao nível do capital humano, havendo uma maior mobilidade. Por conseguinte, a localização numa área rural oferece uma maior vantagem competitiva às PME existentes.

Um outro fator associa-se ao apoio que as PME recebem. Na verdade, o apoio institucional tem-se constituído num dos problemas de funcionamento das PME. Os principais atores envolvidos no sistema de apoio das PME são dois: aqueles que necessitam de apoio e aqueles que o oferecem (Franco & Haase, 2010). Nesse sentido, os atores que precisam de apoio têm as suas necessidades e formam as suas próprias expectativas de apoio, o que normalmente é veiculado através dos gestores e proprietários das PME. Se estas necessidades não forem satisfeitas de forma adequada, acabam por assumir-se como problema.

De acordo com Rakicevic, Omerbegovic-Bijelovic e Lecic - Cvetkovic (2015), o problema ocorre porque o suporte de apoio que as empresas e instituições projetam, muitas vezes, não corresponde às exigências formais das PME. Assim, e de acordo com Curran e Blackburn (2010), a gestão bem-sucedida dos serviços de apoio está na raiz da implementação bem-sucedida dos serviços das PME, e não pode ser aplicada sem o conhecimento das características das PME. Portanto as PME necessitam de um apoio mais personalizado e adequado às suas realidades, idiossincrasias e necessidades, pelo que na sua ausência podem não sobreviver.

A cooperação apresenta-se como um método organizacional de atividade económica que utiliza a coordenação e/ou cooperação entre empresas (Porter, 2008). Na perspetiva de Franco (2001), a decisão de cooperar é uma estratégia adotada por empresas independentes, nas quais não existe uma relação de subordinação e que, unindo ou repartindo as suas capacidades e/ou recursos, alcançam um certo grau de inter-relação com um objetivo definido. Na verdade, a falta de cooperação pode constituir-se num motivo de insucesso para uma PME.

Franco e Haase (2010) ao analisarem os fatores internos do insucesso das empresas, apontaram também a cooperação como fator essencial para o sucesso dos negócios, pois as parcerias e acordos entre empresas e/ou instituições acabam sempre por influenciar positivamente a capacidade inovadora e adaptativa necessárias a estas PME.

Fatores Financeiros

A capacidade das PME em aceder ao financiamento é importante para facilitar o arranque de novas empresas, financiar o investimento das empresas e garantir que estas empresas alcancem o seu potencial de crescimento (Badulescu, 2010). De acordo com Vasilescu (2014), os principais obstáculos à obtenção de financiamento para as PME são os seguintes:

- As assimetrias informacionais entre PME e investidores - as assimetrias informacionais são em geral relacionadas com a informação privilegiada para empresários que não pode ser acedida por potenciais credores ou investidores. As informações que as PME podem fornecer aos financiadores externos (demonstrações financeiras, planos de negócios, estudos de viabilidade, etc.) carecem, muitas vezes, de rigor e, sobretudo são influenciadas pela falta de competências de gestão dos pequenos empresários.
- Risco mais elevado associado às atividades desenvolvidas pelas PME;
- Os custos de transação no âmbito do financiamento das PME;
- A falta de garantias;
- Fatores institucionais e jurídicos;
- Restrições associadas à qualidade dos projetos, atitudes negativas perante o financiamento de capital próprio ou, incapacidade para utilizar a fonte de financiamento disponível.

Segundo Hutchinson e Xavier (2006), as dificuldades financeiras são o principal fator para o insucesso das PME. Outras, associam-se a deficientes habilidades de gestão (Peacock, 2000), sendo que os recursos financeiros são tidos como a pedra basilar de qualquer organização pelo que as PME atravessam maiores desafios ao seu crescimento quando se sentem limitadas a este nível (Beck, Demirguc-Kunt, & Martinez Peria, 2008; Cetorelli & Strahan, 2006).

Apesar das medidas adotadas para apoiar as PME, a literatura económica continua a sublinhar o acesso ao financiamento como um grave e principal problema destas empresas, que se deparam, muitas vezes, com a falta de fontes de financiamento para desenvolverem a sua atividade (Ayyagari, Demirguc - kunt, & Maksimovic, 2006; Beck, 2007; Berger & Udell, 2005).

Pese embora os recursos financeiros se assumam como cruciais para a maior parte das PME, ele não é o único fator de preocupação, pois tal como asseguram Knott e Posen (2005), nem todo o insucesso das organizações radica nas questões económicas.

Fatores Organizacionais

Estes fatores demonstram como os empresários/empreendedores podem organizar e administrar as suas empresas. A estrutura organizacional bem definida de uma empresa, incluindo tarefas claramente especificadas. A administração adequada é crucial para o sucesso.

As habilidades do gestor assumem-se como fator crucial no sucesso das empresas. Assim, a motivação, as capacidades e as habilidades de gestão têm um impacto na forma como o negócio é gerido. Bradley e Moore (2000) asseguram, no seu estudo, que o insucesso se encontrava, em primeiro lugar, associado às habilidades inadequadas de gestão ou ao conhecimento insuficiente do negócio e, logo em seguida, devido ao capital insuficiente.

No estudo de Franco e Haase (2010), os autores concluíram que as causas reais de fracasso das PME parecem estar mais relacionadas com uma inadequada visão e estratégia empresarial, baixos níveis educacionais dos gestores e capital social inadequado. Também Machado e Espinha (2007) referiram que o insucesso de uma PME se encontra associado a problemas pessoais do próprio gestor, suas características de personalidade, bem como a sua experiência ao nível da gestão.

Na verdade, os gestores devem possuir um conjunto de competências técnicas e pessoais para um desempenho de alto nível na empresa. Assim, a sua inteligência (pessoal e emocional) e os traços da sua personalidade marcam uma grande influência ao nível da gestão (Minello et al., 2014). A inexperiência, a dedicação ao negócio a tempo parcial, a falta de capacidade de poder de compra e de negociação com os fornecedores, são fatores decisivos que lançam as empresas ao fracasso (Filho et al., 2017).

Ausência de visão (Arasti, Zandi, & Bahmani, 2014) e dedicação do tempo integral à organização (Gupta, Gregoriou, & Healy, 2015; Machado & Espinha 2005; Rogoff et al., 2004), são assumidos como condicionadores do sucesso empresarial.

Um outro aspeto fundamental no sucesso de uma empresa remete-nos para o planeamento. De facto, qualquer empresa que queira ser bem-sucedida (e este é o objetivo de todas elas), deve assentar a sua gestão num planeamento estratégico da sua ação (Sotomayor et al., 2014). Hoje em dia, o planeamento estratégico não deve ser rígido devido à impermanência, turbulência e complexidade do ambiente onde as PME se inserem, exigindo respostas céleres para os desafios que lhes são colocados, bem como uma postura proactiva, atenta e dinâmica dos seus gestores (Teixeira, 2013).

O planeamento é importante no estilo de vida-orientado para manter um trabalho/equilíbrio na vida. Uma perspetiva de negócio viável através do planeamento e da coleta de informações deve ser tomada ao lado de entretenimento de um sonho empresarial, ou seja, consideração do que precisa ser implementado através de um modelo de negócios para alcançar a oportunidade que foi identificada (Crick & Crick, 2016). No caso das PME, Cheng, Kadir e Bohari (2014) asseguram que estas não possuem um planeamento estratégico formal, pelo que tendem a enfrentar dificuldades na obtenção de informações externas de fontes especializadas, dificultando a sua adaptação ao mercado e, conseqüentemente, com impacto ao nível da sua sobrevivência.

O ambiente está, globalmente, mais competitivo e a inovação é cada vez mais um fator de competitividade para que as empresas possam assumir uma posição dominante (Cheng, Lai, & Wu, 2010). Por conseguinte, a atividade de inovação bem-sucedida ajuda a estabelecer uma posição competitiva mais positiva para a empresa, aportando vantagens ao nível do seu desempenho (Roberts & Amit, 2003).

Fatores Operacionais

Os aspetos operacionais das empresas são muitos importantes. Estes fatores estão, muitas vezes, ligados aos processos de produção, tecnologias e matérias-primas utilizadas e ao tamanho da empresa.

O insucesso organizacional pode associar-se ao tamanho das empresas. De facto, as PME encontram-se mais vulneráveis a ameaças, constrangimentos e desafios, pelo facto de não possuírem recursos e suporte extra, como possuem as grandes empresas. Da mesma forma, as PME não possuem uma capacidade de autofinanciamento ou de se financiar através das instituições bancárias, o que acaba por ser um aspeto condicionador do seu sucesso (Williams & Mona, 2014).

A literatura sobre o tema refere que as grandes empresas possuem mais recursos e, como tal, podem sobreviver por mais tempo quando comparadas com as MPME que, por sua vez, possuem recursos limitados condicionadores da sua atividade (Haase & Franco, 2011; Watson, 2007). De facto, globalmente, pode-se argumentar que as empresas fracassam pelo facto de não possuírem recursos (Ahmad & Seet, 2009; Campbell, Heriot, Jauregui, & Mitchell, 2012).

As empresas de maior dimensão possuem, presumivelmente, mais recursos e podem absorver certos custos fixos das operações. As pequenas empresas não possuem essa flexibilidade porque a absorção de custos fixos pode levar a problemas a outro nível (El Kalak & Hudson, 2016; Hall & Tu, 2004). Assim, conseguir superar a responsabilidade da pequenez é um desafio importante que garante a futura sobrevivência da empresa.

A idade da empresa é vista como um fator fundamental na análise dos recursos que uma empresa possui (Williams, 2009). Na verdade, a partir de uma perspetiva baseada nos recursos da empresa, considera-se que as mais antigas possuem, consideravelmente, mais recursos do que empresas mais novas, baseando-se este pressuposto na ideia de que as empresas vão adquirindo e fortalecendo os seus recursos ao longo dos tempos (Autio, 2005; Autio, Sapienza, & Almeida, 2000). O estudo de Watson (2007) mostrou que as empresas mais antigas, detentoras de um *stock* de recursos superior, tendiam a apresentar melhores facilidades para lidarem com choques e custos imprevistos, potenciando a sua possibilidade de sobrevivência.

Recursos Humanos

A pressão competitiva exige que os gestores repensem as competências técnicas e humanas necessárias para que as empresas atuem, de forma diferenciada, no mercado. De acordo com Ferreira et al. (2016), os gestores devem entender o papel dos recursos humanos nas empresas e adaptar as práticas tradicionais de gestão de recursos humanos às novas exigências das empresas e às necessidades dos próprios trabalhadores. Afinal, uma parte substancial do valor das empresas está nas pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que inovam, que produzem, que são criativas, que tratam com os clientes e que melhoram a qualidade dos serviços que prestam ou dos produtos que disponibilizam.

O recurso humano é o capital mais importante no seio das organizações. Muitas empresas, no entanto, olham para o capital humano como um custo direto ou indireto, o que acaba por prejudicar o seu desenvolvimento (Carter & Auken, 2006).

Diversos estudos têm sido conduzidos para analisar a influência do capital humano no desempenho das PME. Segundo Cohen e Kaimenakis (2007), o capital humano tem grandes impactos no capital organizacional e no capital cliente, onde os investimentos em capital humano provavelmente levarão à eficiência e eficácia de outros elementos do capital intelectual.

De acordo com Daou, Karuranga e Su (2014) e Tovstiga, Birchall e Tulusgurova (2007), o capital humano influencia diretamente o desempenho das PME, portanto a administração deve ser encorajada a dedicar mais esforços no desenvolvimento dos colaboradores.

A retenção de funcionários qualificados é importante para que as PME atinjam um desempenho superior (Daou et al., 2014). Globalmente, a transição de uma economia tradicional para uma economia de conhecimento que depende das capacidades e competências dos trabalhadores, testemunha a importância contribuição do capital humano nas PME.

Os recursos humanos são um fator determinante para o desenvolvimento e crescimento de uma empresa (Franco & Haase, 2010). No entanto, esses recursos têm que ser geridos de acordo com a necessidade da empresa e é importante que os colaboradores estejam preparados e tenham as qualificações necessárias para a realização dos serviços para os quais são contratados. É então fundamental que as PME tenham um bom controlo sobre as contratações e sobre os funcionários que querem prosperar no mercado (Mata & Portugal, 2002).

Ainda dentro deste tópico, Franco e Haase (2010) mostram que as qualificações e a experiência dos fundadores das PME têm um papel igualmente importante no desenvolvimento do negócio. Neste aspeto, Bates (2005) mostra que, quanto maiores forem as qualificações dos fundadores-empresários maior será a probabilidade de sucesso, mas

também verifica-se que as qualificações podem não se associar ao sucesso da empresa, mas sim às competências desenvolvidas por esses gestores.

A componente familiar pode igualmente ter impacto no negócio, prejudicando a atividade da empresa (Lucas, 2013). De acordo com Filho et al. (2017) a falta de motivação familiar para manter o negócio, a falta de criatividade, de iniciativa e de visão são fatores que conduzem à mortalidade, fracasso e insucesso da organização.

Marketing

O marketing é fundamental para todo e qualquer negócio, porque promove o produto, aumenta as transação para o produto ou serviço oferecido e permite a geração de recursos que garantem a continuidade do negócio. O marketing procura encontrar um equilíbrio entre os quatro Ps: preço, produto, promoção e ponto de venda - que são cruciais para manter e expandir o negócio (Pardo & Alfonso, 2017).

De acordo com Kotler e Armstrong (2011), a essência do marketing tem como finalidade a criação de valor para o cliente e a construção de relações a longo prazo. As empresas têm de garantir que os seus clientes obtêm um valor único e construir nessa base, fortes e longos relacionamentos com os clientes.

Segundo Churchill e Iacobacci (2005), qualquer pessoa envolvida no mundo dos negócios deve ter conhecimento sobre as potencialidades do marketing, já que numa envolvente competitiva, nenhum negócio consegue ganhar vantagem e reter clientes sem o seu uso.

A teoria tradicional de marketing não é suficiente para explicar as ações e atividades nas PME (Reijonem, 2010). Aliás, o marketing tem sido visto como um dos maiores problemas enfrentados pelas PME, mas simultaneamente uma das atividades mais importantes para o seu crescimento e sobrevivência. As PME enfatizam a estratégia boca-a-boca e comunicação interativa para desenvolver o processo de marketing empreendedor (Franco et al., 2014).

Segundo Stokes (2000) e Stokes e Lomax (2002), as PME têm a vantagem de contacto mais próximo com os clientes e são mais flexíveis, responsivas a mudanças e muito mais inovadoras do que empresas maiores. Nas PME, o marketing é usado para as necessidades do momento, com pouco plano de atenção, estratégias e análises, o que contrasta com o marketing de grandes empresas, onde é visto como formal, planeado e bem-estruturado (Stokes, 2000).

As PME concentram-se mais na publicidade direta e investem em promoções ocasionais, atividades onde os clientes estão presentes para promover a marca e os produtos (Franco et al., 2014; Stokes, 2000). Morris et al. (2002) referiram que a abordagem deste marketing “casual” frequentemente adotada nas PME como marketing empreendedor, enfatiza a sua natureza intuitiva e específica da situação, assim como a sua implementação sem atividade de planeamento prévio.

Neste sentido, o marketing forma um dos pilares fundamentais para o cumprimento dos objetivos e sucesso organizacional (Vega, 2009), podendo ser entendido como uma estratégia, cultura/filosofia, tática/método ou inteligência de mercado (Reijonen, 2010).

Em suma, neste ponto procurou-se apresentar uma revisão bibliográfica integrativa dos vários fatores que consideramos pertinentes para a compreensão da temática do insucesso das PME. O Quadro 3 apresenta uma síntese dos fatores de fracasso das PME identificados na literatura.

Quadro 3. Síntese dos fatores de fracasso das PME

Fatores	Autores
Meio ambiente	Campbell et al. (2012); Minello et al. (2014); Robinson (2007); Williams e Mona (2014); Williams e Jones (2010).
Financeiros	Ayyagari et al. (2006); Beck (2007); Berger e Udel (2005); Hutchinson e Xavier (2006); Vasilescu (2014).
Organizacionais	Franco e Haase (2010); Gupta et al. (2015); Kadir e Bohari (2014); Sotomayor et al. (2014).
Operacionais	Autio (2005); El Kalak e Hudson (2016); Haase e Franco (2011); Watson, 2007.
Recursos Humanos	Carter e Auken (2006); Daou et al. (2014); Tovstiga et al. (2007).
Marketing	Kotler e Armstrong (2011); Pardo e Alfonso (2017); Stokes (2000)

Fonte: Elaboração própria

1.3. Influência do Fracasso das PME na Resiliência Empreendedora

A globalização é o processo de abertura das economias nacionais num mercado globalizado, sendo favorecida pela interdependência entre os homens, liberalização dos intercâmbios, deslocação da atividade, fluidez dos movimentos financeiros, desenvolvimento dos meios de transporte, telecomunicações, entre outros. Neste sentido, o conceito de globalização enquadra-se no domínio económico, afetando todas as atividades humanas: indústria, serviços, comércio, política e social, dizendo igualmente respeito à comunicação e intercâmbio entre todos os indivíduos que comungam de um mesmo espaço numa “aldeia global” de diferentes culturas (Sotomayor et al., 2014).

De acordo com Machado (2003), globalização é o resultado de um processo dialético que envolve um sistema de forças muito diversificadas: económicas, sociais, político-ideológicas e até religiosas - que, desde as últimas três décadas do século XX, têm vindo a modelar a

divisão internacional de trabalho, favorecendo a acumulação de capital e promovendo a harmonização dos comportamentos e dos consumos humanos.

Durante vários anos, assistiu-se a uma revitalização do comércio internacional, sendo que alguns autores, como Krugman (2000), defendem a ideia de que o comércio livre não está desatualizado, mas a sua situação mudou, passando daquela que foi a melhor prática de soluções para uma solução meramente razoável. No entanto Stiglitz (2002), que ganhou o Prémio Nobel de economia, vai mais longe alegando que hoje a globalização não funciona, nomeadamente para os pobres do mundo, para o meio ambiente e para a estabilidade da economia Mundial. Na verdade, esta ideia permite perceber a existência de conflitos no processo de globalização porque, de acordo com o mesmo autor, as regras do jogo da economia mundial são fixadas em função dos interesses dos países mais evoluídos e industrializados, bem como certos interesses privados, mas não daqueles que estão em desenvolvimento. Portanto, o problema não será a globalização em si, mas a forma como esta tem vindo a ser gerida até ao momento, particularmente pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), pelo Banco mundial (BM) e pela Organização Mundial do Comércio (OMC), que ajudam, frequentemente, a estabelecer as regras do jogo tendo em conta os interesses dos países industrializados.

Neste contexto, segundo a ACS (2010), as atividades de empreendedorismo podem oferecer a explicação de que a resiliência empreendedora depende de fatores externos e internos, bem como que o próprio empreendedorismo, relacionado a uma interação dinâmica de atitudes, atividades e aspirações, varia em etapas de desenvolvimento económico, ou seja, em diferentes sociedades.

A extensão da resiliência empreendedora, numa determinada sociedade, pode estar relacionada às normas sociais. As características dos empresários, como a disposição para assumir riscos, também os tornam mais propensos a experimentar falhas. Aprender com o fracasso é uma característica importante, particularmente para os empresários, e há vários relatos de casos sobre como as falhas e a capacidade de reconstrução após a falha formaram empresários bem-sucedidos (Gratzer, 2001).

Os empresários são frequentemente confrontados com eventos inesperados que potencialmente ameaçam a sobrevivência do negócio, eventos como crises financeiras, inovações tecnológicas ou concorrência no mercado. Como consequência, os constrangimentos são uma ameaça diária ao negócio dos empresários (Rutter, 2012).

Empresários resilientes apresentam elevados níveis de autoestima, sentem que estão no controlo e não têm medo de falhar. Se isso acontecer, apesar da adversidade, eles seguem em frente, mais fortes do que antes, porque aprenderam com a situação, porque experimentaram e cometeram erros, e porque eles conseguiram mudar a forma como de se adaptarem às novas circunstâncias do seu ambiente (Cannon & Edmondson, 2005).

Por conseguinte e atendendo às dimensões de fracasso das PME, os empresários otimistas encontram explicações internas, estáveis e globais para os acontecimentos agradáveis e externas, temporárias e específicas para os desagradáveis, assumindo um maior controlo sobre a vida da sua empresa e, por isso, apresentam-se mais resilientes, enquanto os pessimistas olham para os acontecimentos desagradáveis como estáveis, gerais e internos (sob a forma de culpa) e os acontecimentos bons são tidos como temporários, específicos e externos (Bastianello, 2014; Bastianello & Hutz, 2015).

Historicamente, a palavra resiliência vem do verbo latim *resilire* - saltar para trás, voltar ao estado natural, ser impedido, recusar, romper - e inicialmente foi utilizada pela física e engenharia (Carmello, 2008). Com o tempo, o conceito de resiliência alcançou outras áreas do conhecimento como a educação, a sociologia, a psicologia, a medicina e, mais recentemente a gestão (Carmello, 2008; Grotberg, 2003; Melillo & Ojeda, 2005) e empreendedorismo (Melillo & Ojeda, 2005). Aliás, pesquisas quantitativas têm procurado avaliar as dimensões da resiliência no âmbito da saúde e da psicologia, com amostras de empreendedores (Bullough, Renko, & Myart, 2014; Manzano & Ayala, 2013).

Apesar de ser um tema muito debatido na literatura, não existe uma definição unanimemente aceite (Ayala & Manzano, 2014). A resiliência foi definida como uma habilidade para continuar com a vida, ou para continuar a viver após dificuldades ou adversidades (Tedeschi & Calhaum, 2004) e como um processo dinâmico que abrange a adaptação positiva dentro do contexto de adversidade significativa (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000).

Segundo Corner e Singh (2017), a resiliência foi definida pelos psicólogos como a estabilidade no funcionamento ao longo do tempo, apesar de experienciar um evento traumático. De acordo com De Sousa Cruz e De Moraes (2013), a resiliência é um fenómeno subjetivo que se refere aos indivíduos com maior facilidade de adaptação e resignação perante acontecimentos potencialmente difíceis na vida, especialmente situações que geram alto stresse, esgotamento e exaustão.

Windle, Bernnett e Noyes (2011) definem resiliência como sendo um processo de adaptação dinâmica que permite que os empreendedores continuem a olhar para o futuro. Apesar das condições adversas do mercado, e apesar dos momentos desestabilizadores que precisam de enfrentar continuamente, a capacidade de adaptação e recessão face à diversidade depende dos recursos do indivíduo e de sua interação com o meio ambiente (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Segundo Murray e Zautra (2010) a resiliência é usada para caracterizar indivíduos que são capazes de superar com rapidez contratempos relacionados às suas aspirações de vida e carreira. A resiliência é um processo dinâmico e evolutivo através do qual os empreendedores adquirem os conhecimentos e habilidade para ajudá-los a confiar nos seus próprios recursos. Os empreendedores são resilientes quando confrontados com circunstâncias adversas e são

capazes de desenvolver e mobilizar recursos que muitas vezes não suspeitavam possuir. Ou seja, a resiliência representa uma estratégia de crescimento real para os empreendedores.

No fundo, a resiliência é a capacidade de manter os níveis de funcionamento psicológico e emocional relativamente estáveis ao longo do tempo após experimentar trauma ou uma perda grave (Bonanno, 2005; Eicher et al., 2015; Laipold & Greve, 2009).

Segundo Fisher, Maritz e Lobo (2016), a resiliência nos empreendedores compreende a resistência e persistência, fornecendo informações importantes sobre a forma como estes enfrentam as situações de incerteza e de elevado stresse (Manzano & Ayala, 2013). De acordo com Duchek (2017), para serem bem-sucedidos, os empresários precisam de uma capacidade de resiliência que lhes permita superar situações críticas relativas aos seus negócios. Os empresários que acreditam na sua capacidade para lidar com ambientes stressantes e se envolverem em atividades empresariais são mais capazes de serem resilientes e, portanto, mais inclinados para se tornarem mais fortes (Bullough & Renko, 2013).

Os empreendedores resilientes apresentam maior capacidade de ser renovarem ao longo do tempo por meio da inovação e ajustam-se facilmente a mudanças diversas e turbulentas no ambiente empresarial (Reinmoeller & van Baardwijk, 2005). Empresários resilientes têm um alto grau de autoestima, sentem que estão no controlo e não têm de falhar. Se isso acontece, apesar da adversidade, eles “surgem” mais fortes do que antes porque aprenderam com a situação. Isto é, experimentaram e cometeram erros e porque foram capazes de mudar para se adaptar às novas circunstâncias do seu ambiente (Connon & Edmondson, 2005).

Um estudo conduzido por Crick e Crick (2016) sobre o empreendedorismo resiliente reconhece o planeamento como fator crucial para aumentar a capacidade de resistência às pressões operacionais. Stoltz (2000) estudou também a resiliência pessoal através do Quociente de adversidade (AQ), demonstrou assim, que a resiliência é um fator importante subjacente ao sucesso em ambientes empreendedores. Empreendedores de sucesso apresentaram uma pontuação de AQ significativamente maior do que aqueles que tiveram menos sucesso.

Segundo Fisher (2011), a resiliência prediz o sucesso empresarial. A resiliência contribui para a explicação da capacidade de um empreendedor para uma ação empreendedora sustentada e/ ou para alcançar o sucesso empreendedor.

De acordo com Davidson (2000), é possível potenciar a resiliência empreendedora através do aprimoramento de redes e da formação de uma rede profissional de treinadores e mentores, aceitando que a mudança seja parte da vida e evitando ver as crises como intransponíveis. Para empresário, a resiliência é um traço-chave. A resiliência empreendedora é, assim, uma forma de capacidade emocional e cognitiva útil para o empreendedor, particularmente quando se associam falhas à iniciativa empreendedora (Bernard & Barbosa, 2016).

London (1993) diz que os empreendedores bem-sucedidos estabelecem os seus objetivos de negócios e tomam decisões oportunas para atingir esses objetivos em ambientes cada vez mais competitivos e incertos. A informação disponível para os empreendedores é muitas vezes ambígua, incompleta ou está em constante mudança. Nessas circunstâncias, os empreendedores resilientes, que apresentam um alto grau de tolerância à ambiguidade e se adaptam rapidamente à mudança, podem estar mais bem preparados para ter sucesso. Os empreendedores que têm resiliência estão dispostos a trabalhar duro para atingir os seus objetivos, adaptam-se às mudanças para aproveitar a situação e aprendem com os erros.

Na perspectiva de Markman, Baron e Balkin (2005), a resiliência é considerada uma medida apropriada de sucesso empresarial nos estágios iniciais de um empreendimento, quando os indicadores financeiros não estão disponíveis ou não são apropriados. Ela resulta, por isso, da interação entre empresários e o meio ambiente, afigurando-se um processo dinâmico e evolutivo através do qual os empresários adquirem conhecimentos, habilidades e capacidades para ajudá-los a enfrentar um futuro incerto com uma atitude positiva, com criatividade e otimismo e confiando nos seus próprios recursos (Ayala & Manzano, 2014).

Os empreendedores resilientes mostram uma alta tolerância à ambiguidade, demonstram que são adaptáveis às mudanças de circunstâncias e acolhem melhor do que resistem a mudanças; têm uma resistência sobre eles que advém da sua vontade de trabalhar para alcançar os seus objetivos e aspirações; demonstram determinação para o sucesso, particularmente quando encontram um grande desafio. Ao fazer isso, eles geralmente respondem a problemas com “mais poder e mais inteligência”; são otimistas, têm uma atitude positiva, são capazes de aprender com seus erros e, onde os outros veem ameaças, eles conseguem ver oportunidades (Cooper, Estes, & Allen, 2004).

Face ao exposto a seguinte hipótese de investigação nuclear é formulada:

Hipótese H: Os fatores de fracasso das micro, pequenas e médias empresas (MPME) influenciam a resiliência empreendedora.

2. Metodologia de Investigação

A metodologia é um dos processos mais importantes para a realização de uma investigação, já que ela consiste na seleção da estratégia de investigação e das técnicas de recolhas de dados mais adequadas para atingir os objetivos delineados (Sousa & Baptista, 2011). Assim, neste capítulo para além do contexto do estudo, apresenta-se o percurso metodológico seguido para a concretização da presente investigação.

2.1. Contexto de Estudo

As PME têm vindo a ser, desde há muito tempo, alvo da atenção dos governos devido ao seu potencial para gerar receitas e emprego. Este tipo de empresas constitui uma importante fonte de competências empresariais, inovação e emprego. Por conseguinte, o setor das PME representa um fator importante no complexo processo de desenvolvimento de uma economia moderna e dinâmica. Os argumentos a favor deste facto constituem o contributo substancial das PME para o desenvolvimento económico (Biggs, 2002; Newberry, 2006) e na criação de emprego, bem como na sua capacidade para se adaptar rapidamente às mudanças estruturais da economia global. As PME são consideradas como principais atores do crescimento industrial (Fonseca, 2011), uma fonte de atividade inovadora considerável e contribuem para o aumento da competitividade (Botelho, 2014; Catessamo, 2014; Velinças, 2014). Também as MPME são o motor da economia, constituindo-se numa fonte essencial de emprego e criando um espírito empresarial e de inovação, assumindo-se como cruciais para promover a competitividade e o emprego.

O papel das PME na economia das nações é bastante elevado, obrigando a uma tomada de consciência por parte dos empresários, dos governos e dos gestores para a melhoria constante dos modelos da gestão aplicados às PME.

Em Angola, as PME são certificadas, acompanhadas e classificadas pelo Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (INAPEM), que se encontra sob tutela do Ministério da Economia de Angola. O INAPEM é um órgão criado em 1992, ano em que formalmente Angola adere à economia de mercado. De acordo com Quilaça (2014) o INAPEM possui a função de certificar ou cadastrar as MPME, administrando igualmente formação, consultadoria e educação ao empreendedorismo.

Relativamente ao tecido empresarial angolano, ao nível do número de unidades registadas, foram identificadas, no Ficheiro de Unidades Estatísticas Empresariais (FUE), 152.359 empresas, em que 46.096 se encontravam em atividade no ano de 2016. Quanto à distribuição das empresas pelas atividades económicas, destaca-se o comércio por grosso e retalho,

reparação de veículos automóveis e motociclos, alojamento e restauração (restaurantes e similares), construção, indústria transformadora, atividades administrativas e serviços de apoio, com 50, 9, 6, 6, 6 e 4%, respetivamente. Em relação à forma jurídica (Propriedade) das empresas, destacam-se as Empresas em Nome Individual (ENI) com 25.183 registos que correspondem a 54,6%; seguida das Sociedades por Quotas com 19.428 empresas, representando 42,1%; Sociedades Anónimas (S.A) 1.216 empresas, correspondente a 2,6%; Empresas públicas 122 e Associações fundações 147, correspondente a 0,3%, respetivamente. Quanto ao sector institucional, as empresas Angolanas são classificadas em cinco (5) grupos, a saber:

- Sociedades não financeiras públicas com 165 empresas, correspondente a 0,4%;
- Sociedades não financeiras privadas nacionais com 20.444 empresas, representando 44,4%;
- Sociedades não financeiras sob controlo estrangeiro 218 empresas, representando 0,5% e;
- Famílias (o mais aproximado das microempresas) detém 25.193 empresas correspondente a 54,7% (INE, 2017).

Por conseguinte, o executivo angolano há muito que tem vindo a implementar medidas destinadas a incentivar os empresários privados nacionais, em particular, fomentando o desenvolvimento das MPME. Note-se que, tradicionalmente, as MPME têm sido um dos principais instrumentos de sustentação das economias modernas, inclusivamente nos países mais desenvolvidos, não apenas por participarem na redução do desemprego, mas também por se ajustarem às necessidades das comunidades e, com isso, contribuírem significativamente para a redução da informalidade e da pobreza (Velinças, 2014).

2.2. Natureza do Estudo

O presente estudo insere-se dentro de um desenho quase-experimental, com natureza descritiva, quantitativa e de corte transversal. De acordo com Fortin (2009), “um estudo descritivo consiste em descrever simplesmente um fenómeno ou um conceito relativo a uma população, de maneira a estabelecer, as características desta população” (p. 164). Um estudo descritivo tem como objetivo explorar, determinar, descrever e interpretar os fatores determinantes que eventualmente possam encontrar-se associados ao fenómeno em estudo numa determinada população e num determinado período de tempo. No presente estudo interessou-nos analisar a influência dos fatores de fracasso e de resiliência empreendedora das MPME de Angola.

Trata-se igualmente de um estudo quantitativo, que segundo Fortin (2009) tem como intuito explicar, prever e controlar os fenómenos procurando regularidades e leis, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas. Tem como principais objetivos, descrever a distinção das entidades pelos diversos valores das variáveis e/ou descrever ou examinar relações entre variáveis.

2.3. Amostra e Recolha dos Dados

O presente estudo teve como população/universo as MPME fracassadas em Angola. No entanto, como se sabe, é sempre difícil rastrear as empresas fracassadas em qualquer país e, Angola, também não foge à regra. Em Angola não existe um registo das MPME fracassadas, sendo que estas apenas são identificadas em alguns fóruns específicos ou nos *media*. Contudo, como foi referido na introdução, a economia Angolana é alimentada pelas MPME, sendo que em cada 100 MPME que abrem portas no princípio do ano, apenas 3% consegue resistir até ao final do ano.

Nestas circunstâncias, no presente estudo recorreu-se a uma amostra não probabilística, através da técnica de amostragem bola de neve (*snowball sampling*), na qual os participantes iniciais no estudo indicaram novos participantes, até se ter chegado ao número total de 200 MPME identificadas como tendo fracassado na região Norte de Angola (Luanda, Bengo e Uíge). Carmo e Ferreira (2008) afirmam que esta forma de selecionar amostras é utilizada quando se torna impossível obter uma lista completa dos elementos da população que se pretende estudar, tal como aconteceu no presente estudo.

Relativamente à técnica de recolha dos dados, optou-se por um inquérito por questionário (ver Apêndice), pois este possui inúmeras vantagens, nomeadamente a possibilidade deste ser aplicado a uma amostra de número elevado, a garantia de anonimato nas respostas, simplificação do cruzamento entre as variáveis e posterior formulação de conclusões (Fortin, 2009).

Dado o reduzido número de respostas que se conseguia obter recorrendo ao envio por e-mail, optou-se pela administração do questionário presencialmente, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2018. Mesmo assim, das 200 empresas que faziam parte da nossa amostra inicial, apenas 133 respostas válidas foram consideradas para efeitos de análise estatística.

2.4. Variáveis e Medição

A definição das variáveis é uma etapa importante para garantir uma maior precisão numa pesquisa científica. Neste sentido, as variáveis podem assumir diferentes estatutos numa investigação. No presente estudo foram consideradas variáveis dependentes e independentes. A variável dependente consiste naqueles valores a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente; é o fator que aparece, desaparece ou varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente (Marconi & Lakatos, 2003).

No presente estudo foram definidas como variáveis dependentes, as dimensões associadas à resiliência empreendedora. Estas dimensões foram baseadas na escala usada por Manzano e Ayala (2013).

Esta escala para medir a resiliência do empresário integra 25 itens do CD-RISC (*Connor-Davidson Resilience Scale*), tendo sido desenvolvidos por Connor e Davidson (2003) e que devem ser respondidos numa escala do tipo *likert* de 5 posições, desde o “discordo totalmente” (0) a “concordo totalmente” (4). Os itens devem ser respondidos com base naquilo que o sujeito sentiu no mês anterior.

Esta escala, apesar de derivar da psicologia, já teve a sua aplicação no ramo da gestão/empreendedorismo por Manzano e Ayala (2013) com empresários espanhóis. Assim, no presente estudo, optou-se por usar esta escala já validada em empresários e cuja consistência interna foi medida através do alfa de Cronbach, cujo valor para os 25 itens foi de 0,816. Segundo Pestana e Gageiro (2014), este valor reflete uma boa consistência interna entre os itens. Quanto às três dimensões dos fatores de resiliência, os resultados espelhados no Quadro 4 mostram ainda valores de alfa superiores a 0,6, para cada dimensão considerada.

Quadro 4. Alpha de Cronbach das escalas utilizadas

Escala	Dimensões	Questões	Alfa de Cronbach
Fracassos	Financeiros (6 itens)	1-4-11-15-19-23	0,669
	Organizacionais/administração (8)	2-6-12-16-20-28-32-35	0,819
	Recursos humanos (3)	5-7-14-22-38	0,649
	Técnicos ou operacionais (4)	18-27-30	0,603
	Marketing (8)	3-9-10-13-21-24-33-37	0,798
	Ambientais (8)	8-17-25-26-29-31-34-36	0,661
Resiliência	Resistência (9)	4-12-14-15-16-17-18-23-24	0,687
	Capacidade criativa (6)	1-2-5-11-13-22-25	0,700
	Otimismo (9)	6-7-8-10-19-20-21	0,632

Fonte: Elaboração própria.

Nesta linha, as variáveis independentes são aquelas que influenciam, determinam ou afetam outra variável (Marconi & Lakatos, 2003). Portanto, numa investigação a variável independente é manipulada, de forma a mensurar o efeito que a mesma exerce na dependente. No presente estudo as variáveis independentes dizem respeito às dimensões associadas aos fatores de fracasso das empresas. Da mesma forma, estas dimensões foram identificadas a partir da escala validada por Pardo e Alfonso (2017) em empresas colombianas.

Esta escala é constituída por 38 itens que avaliam os fatores influenciadores do funcionamento de uma empresa. Estes fatores de fracasso empresarial devem ser respondidos numa escala do tipo *likert* de 5 posições, desde 1 - Descordo totalmente a 5 - Concordo totalmente (5). Estes itens/fatores estão organizados em 6 dimensões (ver Quadro 4). Esta escala já havia sido usada e validada em cinco pesquisas realizadas no México (Davila et al., 2014, citados por Pardo & Alfonso, 2017) pelo Instituto de Tecnologia e Ensino Superior de Monterrey. Recentemente foi utilizada por Pardo e Alfonso (2017), na Colômbia. Como este se trata de um país em desenvolvimento, como Angola, consideramos ser apropriado utilizar igualmente esta escala.

No presente estudo procedeu-se também à análise da consistência interna através do valor de alfa de Cronbach, cujo valor para os 38 itens foi de 0,919. Considerou-se ainda o valor de Alpha para cada uma das seis dimensões desta escala (Quadro 4) cujos valores são superiores a 0,60, o que mostra que esta escala é aceitável para um estudo de natureza exploratória como aquele aqui desenvolvido.

Por último, no primeiro grupo do questionário recolheu-se a informações para a caracterização do empresário/empreendedor/gestor das MPME estudadas, tais como o género, cargo ocupado, grau de habilitações, idade e cursos frequentados, bem como variáveis de caracterização da empresa: número de trabalhadores, setor de atividade, idade e forma jurídica.

2.5. Análise e Tratamento dos Dados

Após a recolha dos questionários estes foram conferidos no sentido de validar o seu correto e adequado preenchimento, sendo que, posteriormente, todos os dados foram inseridos *online*, numa plataforma, que depois foram transportados para o software *Statistical Package for the Social Sciences*® (IBM® SPSS), versão 24.0 para Windows.

A partir da base de dados recorreu-se primeiramente a estatística descritiva e num segundo momento a estatística multivariada. Esta última foi adotada para testar a hipótese de investigação inicialmente formulada. Mais precisamente, recorreu-se à estatística dos

coeficientes de correlação de Pearson que permitiu efetuar um cruzamento dos dados com o objetivo de apurar se duas (ou mais) variáveis intervalares se encontram associadas, permitindo avaliar a sua direção (positiva ou negativa) e a sua magnitude (variando entre +1 e -1) (Martins, 2011).

Posteriormente, foi utilizado o método da análise da regressão linear múltipla (MRLM) pelo facto de existirem várias variáveis independentes (dimensões dos fatores de fracasso: Financeira, Fatores organizacionais, Fatores ambientais, fatores operacionais, Marketing e Recursos Humanos) e uma variável dependente - a resiliência. A MRLM permite avaliar a qualidade de ajustamento do modelo utilizado. Através do r^2 ajustado é possível saber qual a proporção da variância da variável dependente explicada pelas variáveis independentes. Já o teste F serve para validar ou rejeitar a hipótese nula (Hair et al., 2009).

3. Resultados e Discussão

3.1. Caracterização da Amostra

3.1.1. Caracterização das Empresas

O Quadro 5 mostra que as MPME estudadas (n=133) são, na sua maioria, micro empresas que possuem entre 1 e 10 colaboradores (60,1%), sendo que apenas 15,8% apresenta entre 101 a 200 colaboradores.

Na sua maioria são empresas que pertencem ao setor do comércio (57,1%), seguindo-se o setor dos serviços (22,6%). Observa-se, ainda, que 42,1% possui uma idade entre os 4 e os 10 anos. Quanto à forma jurídica da empresa, 42,1% são uma sociedade por quotas, seguida da tipologia de empresário em nome individual (36,1%).

Quadro 5. Caracterização das empresas

		N=	%
		133	100
Número de Colaboradores	1 - 10	80	60,1
	11 - 100	32	24,1
	101 - 200	21	15,8
Setor de atividade	Comércio	76	57,1
	Indústria	16	12,0
	Construção	8	6,0
	Serviços	30	22,6
	Outro	3	2,3
Idade da empresa	Até 3 anos	32	24,1
	4 - 10 anos	56	42,1
	11 - 20 anos	35	26,3
	21 - 30 anos	9	6,8
	Mais de 30 anos	1	0,8
Forma Jurídica	Empresário em Nome Individual	48	36,1
	Sociedade Unipessoal por Quotas	14	10,5
	Sociedade por Quotas	56	42,1
	Sociedade Anónima	13	9,8
	Outra	2	1,5

Fonte: Elaboração própria

3.1.2. Caracterização do Empresário/Empreendedor/Gestor

O quadro seguinte mostra o perfil dos inquiridos deste estudo. Pela sua observação verifica-se que grande parte dos inquiridos é do sexo masculino (77,4%), possui o cargo de empresário/proprietário (54,9%), habilitações ao nível da licenciatura (33,1%), idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos (45,1%) e com cursos de gestão de empresas (27,8%) e empreendedorismo (26,3%).

Quadro 6. Caracterização dos respondentes

	Empresário/empreendedor/gestor	Frequência	Percentagem
Género	Feminino	30	22,6
	Masculino	103	77,4
Cargo	Empresário/proprietário	73	54,9
	Gestor	46	34,6
	Outro	14	10,5
Habilitações	Primária (1 ^a -6 ^a classe)	1	0,8
	Secundária (10 ^a -12 ^a classe)	15	11,3
	Curso técnico-profissional	32	24,1
	Bacharelato	37	27,8
	Licenciatura	44	33,1
	Mestrado	3	2,3
Doutoramento	1	0,8	
Idade	Menos de 30 anos	28	21,1
	Entre 30 e 40 anos	60	45,1
	De 41 aos 50 anos	35	26,3
	Mais de 50 anos	10	7,5
Cursos	Gestão de empresas	37	27,8
	Contabilidade financeira	26	19,5
	Gestão de recursos humanos	7	5,3
	Empreendedorismo	35	26,3
	Marketing empresarial	2	1,5
	Outros	26	19,5

Fonte: Elaboração própria

3.2. Fatores de Fracasso nas MPME Angolanas

Como já foi referenciado, os fatores de fracasso das empresas foram analisados a partir de 38 itens desenvolvidos por Pardo e Alfonso (2017), agrupados em 6 dimensões: Financeira, Organizacional, Ambiental, Operacional, Marketing e Recursos Humanos.

Relativamente à dimensão financeira, o Quadro 7 mostra que dois itens/fatores se destacam, sendo estes os que refletem uma maior dificuldade por parte dos empresários/empreendedores. O primeiro fator tem a ver com problemas de financiamento (empréstimo), cuja média foi de 3,35 (DP=1,702). Na verdade e tal como referido por alguns autores (e.g., Ayyagari et al., 2006; Beck 2007; Berger & Udell, 2005), o acesso ao financiamento é um problema para as PME. O segundo fator está associado com o rendimento

insuficiente para sobreviver ($M=2,98$; $DP=1,487$), tal como diversos estudos têm corroborado esta evidência (e.g., Bradley & Moore, 2000; Franco & Haase, 2010).

Quadro 7. Média e desvio padrão da dimensão de financeira

Financeiras	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
1. Rendimento Insuficiente para sobreviver	2,98	1,487	51	38,3	24	18,0	58	43,7
4. Atraso nos pagamentos de clientes	2,23	1,412	83	62,4	15	11,3	35	26,3
11. Problemas de crédito do fornecedor	2,33	1,486	80	60,2	19	14,3	34	25,5
15. Fraca gestão da tesouraria	2,15	1,294	90	67,7	23	17,3	20	15,1
19. Excesso de despesas operacionais	2,28	1,432	86	64,7	18	13,5	29	21,8
23. Problemas de financiamento (Empréstimos)	3,35	1,702	47	35,4	13	9,8	73	54,9

*Concordo resulta da soma “concordo” e “concordo moderadamente”

** Discordo resulta da soma “discordo” e “discordo moderadamente”

Quanto à dimensão organizacional/administrativa, os resultados espelhados no Quadro 8 mostram que os inquiridos consideram a falta de indicadores de medida de gestão ($M=2,65$; $DP=1,344$) e os problemas de execução ($M=2,37$; $DP=1,357$), como os fatores que mais influenciam no exercício das suas atividades, ou seja, fatores ligados às capacidades pessoais (Minello et al., 2014). Os empresários/empreendedores consideram que é muito importante ter um plano de negócio adequado à gestão das empresas (Crick & Crick, 2016). Como defende Sotomayor et al. (2014), os empresários devem assentar a sua gestão num planeamento estratégico.

Quadro 8. Média e desvio padrão da dimensão organizacional/administrativa

Organizacionais/administrativas	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
2. Problemas de execução	2,37	1,357	77	57,8	23	17,3	33	24,8
6. Planeamento deficitário	2,33	1,301	80	60,1	27	20,3	26	19,5
12. Falta de indicadores de medida de gestão	2,65	1,344	59	44,4	40	30,1	34	25,5
16. Conflitos entre sócios	1,56	1,062	116	87,2	7	5,3	10	7,6
20. Estrutura organizacional inadequada	2,23	1,259	79	59,4	30	22,6	24	18,1
28. Falta de paixão pela motivação	1,89	1,166	95	71,4	23	17,3	15	11,3
32. Fraca gestão de informação	2,35	1,274	75	56,4	33	24,8	25	18,8
35. Excesso de delegação e falta de supervisão	2,22	1,293	85	63,9	26	19,5	22	16,5

*Concordo resulta da soma “concordo” e “concordo moderadamente”

** Discordo resulta da soma “discordo” e “discordo moderadamente”

Quanto à dimensão Ambiental (meio envolvente), o Quadro 9 sublinha os fatores “crise económica ou política” ($M=4,17$; $DP=1,222$), “mudanças das leis no país” ($M=3,45$; $DP=1,368$) e “entrada dos concorrentes” ($M=3,43$; $DP=1,251$), com médias mais elevadas, pelo que se

depreende que os inquiridos atribuem importância a estes fatores como causadores do seu fracasso empresarial. Estes resultados corroboram outros estudos como os de Franco e Haase (2010) e de Porter (2008). Na verdade, as crises económicas e políticas, as instabilidades legislativas de um país e a entrada de novos concorrentes no mercado podem ser fatores que impedem a valorização da dimensão ambiental. Cada vez mais se assiste a um mundo de negócios mais sofisticado, que exige das MPME uma aposta diferenciada e sustentável. É importante garantir a estabilidade regulatória e formular políticas fiscais que favoreçam a implementação de novos negócios e legislação que facilite o seu processo (Ooghe & Prijcker, 2007).

Quadro 9. Média e desvio padrão da dimensão ambiental

Ambientais	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
8. Crise económica ou política	4,17	1,222	15	11,3	8	6,0	110	82,7
17. Fornecedor ou problemas de contratação	2,05	1,319	91	68,4	19	14,3	23	17,3
25. Mudança inesperada nos gostos dos clientes	2,53	1,234	70	52,6	38	28,6	25	18,8
26. Discordância do grupo de interesse (comunidades locais, média, ONGs ou autoridades)	1,58	1,089	112	84,2	11	8,3	10	7,6
29. Entrada dos concorrentes	3,43	1,251	30	22,6	31	23,3	72	54,1
31. Atividade criminal	1,81	1,156	103	77,5	18	13,5	12	9,0
34. Entrada de novas técnicas e tecnologias	2,89	1,465	57	42,8	28	21,1	48	36,1
36. Mudança das leis do país	3,45	1,368	33	24,8	24	18,0	76	57,2

*Concordo resulta da soma “concordo” e “concordo moderadamente”

** Discordo resulta da soma “discordo” e “discordo moderadamente”

Ao nível da dimensão técnica/operacional, o Quadro 10 mostra os três fatores que constituem esta dimensão, havendo uma média mais elevada no fator “problemas com matérias-primas” (M=2,44; DP=1,592), revelando a maior dificuldade vivenciada pelas empresas transformadoras angolanas, uma vez que a economia do país assenta nas importações e muitos dos produtos são importados. Este apeto está associado ao facto das MPME enfrentam uma constante mudança nas taxas de câmbio e a falta de divisas que impossibilita a aquisição das matérias-primas.

Quadro 10. Média e desvio padrão da dimensão operacional (técnica)

Técnica/Operacional	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
18. Problemas com matérias-primas	2,44	1,592	76	57,1	14	10,5	43	32,3
27. Problemas com tamanho, capacidade e outros requisitos técnicos	1,73	1,201	106	79,7	13	9,8	14	10,6
30. Problemas de registo de patente	1,63	1,228	109	82,0	9	6,8	15	11,3

*Concordo resulta da soma “concordo” e “concordo moderadamente”

** Discordo resulta da soma “discordo” e “discordo moderadamente”

A dimensão Marketing agrupa os fatores que ligam a imagem da empresa com o meio envolvente. Como se pode observar no Quadro 11, “os problemas de promoção/publicidade” (M=2,75; DP=1,395), a “perda dramática de clientes” (M=2,58; DP=1,321) e a “fraca seleção do mercado-alvo” (M=2,38; DP=1,313), são fatores com médias mais elevadas, o que corrobora o estudo desenvolvido por Pardo e Alfonso (2017).

Quadro 11. Média e desvio padrão da dimensão Marketing

Marketing	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
3. Ponto de venda inadequado	2,22	1,367	82	61,7	24	18,0	27	20,3
9. Problemas de Promoção/publicidade	2,75	1,395	58	43,6	36	27,1	39	29,3
10. Fraco <i>design</i> de embalagem	1,70	1,231	104	78,2	14	10,5	15	11,3
13. Fraco estudo de mercado	2,32	1,340	77	57,9	30	22,6	26	19,6
21. Fraca seleção do mercado-alvo	2,38	1,313	77	57,9	29	21,8	27	20,3
24. Perda dramática de clientes	2,58	1,321	73	54,9	13	21,8	31	23,3
33. Ponto de preço inadequado	1,98	1,240	98	73,7	19	14,3	16	12,1
37. Fraco <i>design</i> de produto	1,97	1,325	97	72,9	12	9,0	24	18,0

*Concordo resulta da soma “concordo” e “concordo moderadamente”

** Discordo resulta da soma “discordo” e “discordo moderadamente”

Quanto à dimensão Recursos Humanos, o Quadro 12 mostra médias mais elevadas nos fatores “rotatividade e contratação deficiente de recursos humanos” (M=2,67; DP=1,496), seguida dos fatores associados à “falta de desenvolvimento do pessoal” (M=2,34; DP=1,273) e “problemas de compensação” (M=2,32; DP=1,306). Estes resultados são congruentes também com os obtidos no estudo de Filho et al. (2017).

Quadro 12. Média e desvio padrão da dimensão recursos humanos

Recursos Humanos	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
5. Falta de desenvolvimento do pessoal	2,34	1,273	70	52,6	41	30,8	22	16,5
7. Problemas de compensação	2,32	1,306	76	57,1	33	24,8	24	18,0
14. Roubo	2,03	1,199	96	72,2	19	14,3	18	13,5
22. Rotatividade	2,67	1,496	65	48,9	27	20,3	41	30,8
38. Contratação deficiente de Recursos Humanos	2,67	1,496	65	48,9	27	20,3	41	30,8

*Concordo resulta da soma “concordo” e “concordo moderadamente”

** Discordo resulta da soma “discordo” e “discordo moderadamente”

Na verdade e de acordo com Castañeda (2012), as questões humanas numa organização devem ser prioritárias, pelo que devem assumir-se com um desafio para as organizações, já que uma gestão inadequada pode levar ao declínio dos negócios. Numa empresa é crucial ter uma força do trabalho motivada e dedicada ao serviço, porque este facto tem um impacto direto nos seus resultados.

3.3. Resiliência do Empreendedor/Empresário

A resiliência do empreendedor/empresário foi medida através de três dimensões (Resistência, Capacidade criativa e Otimismo) que constituem 25 fatores. Tal como referenciado por Ayala e Manzano (2014), os empresários são resiliente quando enfrentam circunstâncias adversas e são capazes de desenvolver e mobilizar recursos que, muitas vezes, eles não suspeitavam serem detentores, ou seja, a resiliência representa uma estratégia de crescimento real para os empresários. Os empreendedores não se frustram facilmente diante de uma situação adversa e detêm forte convicção interna para enfrentar os desafios dos negócios, porque já experimentaram e cometeram erros e se adaptam às novas circunstâncias do seu ambiente (Connon & Edmondson, 2005).

Assim, no que diz respeito à Resistência, o Quadro 13 mostra que os fatores “trabalho para alcançar os meus objetivos” ($M=3,68$; $DP=0,700$), “sinto-me orgulhoso das minhas conquistas” ($M=3,62$; $DP=0,670$), “quando as coisas parecem perdidas, não desisto” ($M=3,48$; $DP=0,840$) e “penso em mim mesmo como uma pessoa forte” ($M=3,45$; $DP=0,812$) apresentam médias elevadas, sugerindo que os empreendedores angolanos resilientes possuem comportamentos, comprometimento e tomada de decisão quando colocados perante eventos inesperados ou situações de incerteza, frustração e retrocesso.

O fator “posso tomar decisões impopulares ou difíceis” apresenta uma média muito baixa ($M=1,86$), significando que os empreendedores/empresários se mantêm calmos e não tomam decisões impopulares para não perderem a sua dignidade enquanto pessoas.

Quadro 13. Média e desvio padrão da dimensão resistência

Resistência	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
4. Pode lidar com o que vier	2,91	1,118	15	11,3	32	24,1	86	64,7
12. Quando as coisas parecem perdidas, não desisto	3,48	0,840	6	4,5	6	4,5	121	91,0
14. Sob pressão, eu concentro-me e penso com clareza	3,22	0,899	6	4,5	38	18,0	103	77,5
15. Prefiro tomar a iniciativa de solucionar os problemas	3,34	0,834	4	3,1	16	12,1	113	84,9
16. Não sou facilmente desencorajado pelo fracasso	3,38	0,927	6	4,5	14	10,5	113	85,0
17. Penso em mim mesmo como uma pessoa forte	3,45	0,812	4	3,0	12	9,0	117	88,0
18. Posso tomar decisões impopulares ou difíceis	1,86	1,483	61	45,9	23	17,3	49	36,8
23. Trabalho para alcançar os meus objetivos	3,68	0,700	3	2,3	6	4,5	124	93,2
24. Sinto-me orgulhoso das minhas conquistas	3,62	0,670	3	2,3	2	1,5	128	96,2

*Concordo resulta da soma “concordo” e “concordo moderadamente”

** Discordo resulta da soma “discordo” e “discordo moderadamente”

No que toca à dimensão Capacidade criativa, os resultados patenteados no Quadro 14 mostram que nenhum fator apresenta uma média muito baixa nos 7 itens que compõem esta dimensão, significando que os empreendedores/empresários possuem recursos e imaginação suficientes para controlar as múltiplas situações de adversidade que encontram no mundo dos negócios. O estudo de Cooper et al. (2004) confirma que as capacidades e/ou criatividade se encontram geralmente associadas a responder com mais poder e mais inteligência. Neste sentido, o fator “sou capaz de me adaptar às mudanças” ($M=3,60$; $DP=0,627$) é aquele que reconhece uma média mais elevada.

Quadro 14. Média e desvio padrão da dimensão Capacidade criativa

Capacidade criativa	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
1. Sou capaz de me adaptar às mudanças	3,60	0,627	2	1,5	4	3,0	127	95,5
2. Tenho relacionamentos íntimos e seguros	3,13	0,949	6	4,5	22	16,5	105	79
5. O sucesso passado dá-me confiança para novos desafios	2,87	1,221	19	14,3	24	18,0	90	67,7
11. Posso alcançar os meus objetivos	3,46	0,793	4	3,0	10	7,5	119	89,5
13. Eu sei por onde procurar ajuda	2,84	1,134	13	9,8	37	27,8	83	62,4
22. Gosto de desafios	3,37	1,004	8	6,0	15	11,3	110	82,7
25. Tenho um forte senso de propósito	3,28	0,972	7	5,3	22	16,5	104	78,2

*Concordo resulta da soma “concordo” e “concordo moderadamente”

** Discordo resulta da soma “discordo” e “discordo moderadamente”

Quanto ao Otimismo, este é uma atitude positiva que os empreendedores resilientes devem normalmente possuir para seguir em frente com os seus negócios. No Quadro 15 observam-se médias superiores nos fatores “esforço-me no máximo” (M=3,58; DP=0,790), “sinto que controlo a minha vida” (M=3,23; DP=0,887) e “eu costumo recuperar-me depois de uma dificuldade ou doença” (M=2,63; DP=1,574).

Estes resultados demonstram o sentido do otimismo dos empreendedores corroborando, assim, com as ideologias de Cooper et al. (2004) que consideram que os empreendedores otimistas têm uma atitude positiva, são capazes de aprender com seus erros e, onde os outros veem ameaças, aqueles veem oportunidades.

Quadro 15. Média e desvio padrão da dimensão otimismo

Otimismo	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
6. Eu vejo o lado engraçado das coisas	1,38	1,465	77	57,9	21	15,8	35	26,3
7. Lidar com o stresse fortalece-me	1,53	1,490	67	50,4	23	17,3	43	32,3
8. Eu costumo recuperar-me depois de uma dificuldade ou doença	2,63	1,574	41	30,8	8	6,0	84	63,2
10. Esforço-me no máximo	3,58	0,790	4	3,0	7	5,3	122	91,8
19. Posso lidar com sentimentos desagradáveis	1,93	1,361	49	36,8	35	26,3	49	36,7
20. Atuo por intuição	1,05	1,339	49	36,8	35	26,3	49	36,9
21. Sinto que controlo a minha vida	3,23	0,887	6	4,5	16	12,0	111	83,5

*Concordo resulta da soma “concordo” e “concordo moderadamente”

** Discordo resulta da soma “discordo” e “discordo moderadamente”

3.4. Validação da Hipótese de Investigação

Para validação da hipótese de investigação inicialmente formulada recorreu-se à análise de regressão linear múltipla (MRLM). Assim, procedeu-se inicialmente ao teste da multicolinearidade, já que esta constitui um problema no ajuste do modelo que pode ter influência na estimativa dos parâmetros. Para tal, recorreu-se ao cálculo dos VIFs (*Variance Inflation Factor*) para diagnosticar esta multicolinearidade. Nesta investigação os valores de VIF foram inferiores a 5 (O'Brien, 2007) (ver Quadro 18), os valores do T (Tolerância) estão próximo de um, pelo que é possível afirmar que não existem problemas ao nível da multicolinearidade.

Em seguida, procedeu-se à análise de regressão linear múltipla para avaliar se as variáveis que definem o fracasso empresarial (variáveis independentes) têm influência nas que compõem a resiliência do empreendedor/empresário (variável dependente). Procurou-se,

ainda, analisar a relação entre os fatores de fracasso e a resiliência do empreendedor/empresário, tal como apresenta o Quadro 16.

Os resultados da matriz de correlação mostram que existem correlações positivas significativas entre os fatores de fracasso das MPME e os de resiliência do empresário. Assim, a Resistência do empreendedor/empresário encontra-se associada positiva e significativamente à dimensão Operacional ($r=0,218$; $p=0,01$), assim como a Capacidade criativa se associa positiva e significativamente à dimensão Ambiental ($r=0,213$; $p=0,01$). O Otimismo é a única dimensão da resiliência que se encontra associada positivamente com todos os fatores de fracasso analisados, sendo a relação mais elevada com os fatores operacionais ($r=0,479$; $p=0,00$) e a mais baixa com os ambientais ($r=0,236$; $p=0,00$).

Por último, observa-se uma correlação menos forte entre o total de resiliência e o fator recursos humanos ($r=0,182$; $p=0,03$) e marketing ($r=0,191$; $p=0,02$), sendo a mais forte com os fatores operacionais ($r=0,333$; $p=0,00$). De salientar, ainda, uma correlação moderada entre o total de resiliência e o fator ambiental ($r=0,267$; $p=0,00$).

Quadro 16. Estatísticas descritivas e matriz de correlações de *Pearson*

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Financeiros	2,55	1,469	1									
2. Organizacionais	2,20	1,257	0,649**	1								
3. Recursos Humanos	2,41	1,354	0,534**	0,527**	1							
4. Operacionais	1,93	1,340	0,638**	0,592**	0,493**	1						
5. Marketing	2,24	1,317	0,604**	0,761**	0,539**	0,668**	1					
6. Ambientais	2,74	1,263	0,415**	0,434**	0,484**	0,548**	0,471**	1				
7. Resistência	3,22	0,920	0,017	-0,048	-0,006	0,218*	0,067	0,167	1			
8. Capacidade criativa	3,22	0,957	-0,137	-0,142	0,009	0,026	-0,032	0,213*	0,646**	1		
9. Otimismo	2,19	1,272	0,399**	0,321**	0,353**	0,479**	0,353**	0,236**	0,321**	0,340**	1	
10. Geral	2,88	0,475	0,154	0,089	0,182*	0,333**	0,191*	0,267**	0,783**	0,812**	0,764**	1

Nota. N=133; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Atendendo às correlações obtidas, procurou-se analisar o modelo de regressão linear múltiplo considerando como variáveis independentes as seis dimensões dos fatores de fracasso das empresas e, como variável dependente, as três dimensões da resiliência. O Quadro 17 mostra os resultados obtidos.

Analisando o Quadro 17, as dimensões Resistência, Capacidade criativa e Otimismo (dimensões para medição da resiliência empreendedora) são influenciadas pelas dimensões financeiras, organizacionais, ambientais e operacionais dos fatores de fracasso, da seguinte forma:

- Os fatores operacionais associados ao fracasso apresentam valores estatisticamente significativos e positivos com a Resistência e o Otimismo. Já os fatores financeiros, organizacionais e ambientais apresentam valores estatisticamente significativos, mas negativamente em relação à Resistência, Capacidade criativa e Otimismo do empreendedor/empresário.

Os fatores operacionais influenciam ainda positivamente e estatisticamente a Resistência ($\beta=2,754$; $\rho \leq 0,05$), significando que quanto mais controlo tiverem os empreendedores/empresários sobre os fatores operacionais, mais resistentes estarão diante dos desafios do mercado. Em relação ao Otimismo, os fatores operacionais ($\beta=3,325$; $\rho \leq 0,01$) influenciam também positivamente, isto é, estes resultados têm significância estatística entre as atribuições. Deste modo, com base nos resultados apresentados constata-se que o sistema operacional é suscetível à mudança e aperfeiçoamento. Portanto, as empresas apresentam uma capacidade de recuperar as suas operações mesmo após uma crise ou uma adversidade. As MPME adaptam-se ao risco operacional. Para estas empresas (MPME) desenvolverem um negócio é importante analisar o tamanho necessário e toda a logística associada as matérias-primas/mercadorias necessárias para a produção/vendas bens ou serviço (Pardo & Alfonso, 2017).

- Ao contrário do que acontece com a dimensão operacional, a dimensão organizacional influencia a resiliência do empreendedor/empresário mais precisamente, a dimensão organizacional influencia negativamente a Resistência do empreendedor/empresário ($\beta=-1,891$; $\rho \leq 0,10$). Este resultado significa que, quanto mais resistentes forem os empreendedores/empresários, menos os fatores organizacionais implicam no funcionamento das empresas analisadas. Em relação à Capacidade criativa, a dimensão organizacional ($\beta=-1,918$; $\rho \leq 0,10$) associada ao fracasso também não influencia esta dimensão da resiliência do empreendedor. Portanto, quanto mais Capacidade criativa os empreendedores/empresários possuem menos serão afetados pelo fracasso ao nível organizacional. Observa-se que os empresários mais otimistas e com capacidades criativas encontram explicações internas, estáveis e globais para os acontecimentos agradáveis, assumindo um maior controlo sobre a vida da sua empresa, neste sentido apresentam-se mais resilientes (Bastianello & Hutz, 2015).

- A dimensão financeira relativa ao fracasso tem uma influência significativa e negativa na Capacidade criativa do empreendedor/empresário ($\beta=-1,683$; $p\leq 0,10$). Quanto menos recursos financeiros uma empresa tiver, maior será a sua capacidade para gerir. Sabe-se que os recursos financeiros são um problema que se identifica sempre nas empresas em geral, e em particular nas PME. Aliás, a maior parte dos estudos enumera as dificuldades financeiras como principal fator de insucesso das PME (e.g., Huchinson & Xavier, 2006).
- Quanto à dimensão ambiente, constata-se um valor de β negativo ($\beta=-0,95$; $p\leq 0,05$), e um p -value estatisticamente significativo ao nível de 5%. Isto quer dizer que os fatores do meio ambiente (envolvente) têm uma influência negativa no Otimismo dos empreendedores/empresários. Os empreendedores são menos otimistas com o ambiente de negócio que se vive no país ao longo dos anos. Neste caso, os empreendedores/empresários apresentam-se cada vez mais pessimistas atribuindo as causas de falha dos negócios ao ambiente. Dentre estes fatores, os empreendedores/empresários selecionam crises económicas/políticas, mudança das leis e entradas dos concorrentes. Estes resultados vão ao encontro dos encontrados em Pardo e Alfonso (2017).

Quadro 17. Modelo de regressão linear múltipla

Variável Independente Fatores de fracasso	Variável Dependente Resiliência do empreendedor/empresário		
	Resistência	Capacidade criativa	Otimismo
Dimensões			
Financeiros	-0,683	-1,683*	1,125
Organizacionais	-1,891*	-1,918*	-0,28
Recursos Humanos	-0,929	0,207	1,541
Operacionais	2,754**	0,546	3,325***
Marketing	0,492	0,576	0,007
Ambientais	1,312	3,131	-0,95**
F- value	2,788	3,266	7,394
ρ - value	0,014**	0,05**	0,00***
R quadrado	0,117	0,135	0,260
R quadrado ajustado	0,075	0,093	0,225

Nota. N= 133; * $p\leq 0,10$; ** $p\leq 0,05$ *** $p\leq 0,01$

Em suma, os resultados indicam, ainda, que a dimensão operacional dos fatores de fracasso das MPME em análise apresenta uma influência significativa e positiva na Resistência e Otimismo da resiliência empreendedora. Os empreendedores/empresários são mais resilientes quando dedicam tempo adequado a um planeamento eficaz que inclua as suas atividades operacionais na implementação do negócio e estabelecer perspetiva atuais e futuras para

aumentar a capacidade de resistência às pressões, concordando assim com Crick e Crick (2016).

Os empreendedores/empresários são chamados a ser dinâmicos, procurar sempre novas experiências de negócios associadas à busca de oportunidades para desenvolver produtos ou serviços, indicando que as ideias de negócio são geradas constantemente, atendendo os recursos e capacidades presentes. Os fatores operacionais despertam muita atenção quanto ao posicionamento da empresa no mercado (Pardo & Alfonso, 2017; Yamakawa & 2015).

3.5 Influência dos Fatores de Fracasso na Resiliência Geral

Considerando a resiliência do empreendedor/empresário ao nível geral, o Quadro 18 apresenta os resultados obtidos. O modelo de regressão seguido, considerando a resiliência geral do empreendedor/empresário (valor médio da Resistência + Criatividade + Otimismo) como variável dependente, é estatisticamente significativo, ou seja, o modelo explica 10,7% da variância da resiliência ($R^2_{ajustado}=0,107$; $F=3,643$; $p\leq 0,01$).

Tendo em conta este modelo de regressão linear múltipla (geral) pode-se inferir que:

- A dimensão Financeira ligada ao fracasso empresarial ($\beta=-0,049$; $p=0,686 > 0,01$) não influencia a resiliência do empreendedor/empresário, visto que o *p-value* não é estatisticamente significativo ao nível de 1%.

A dimensão Financeira é uma dimensão que apresenta as questões de liquidez e de financiamentos nas MPME. Apesar da obtenção de financiamento nas MPME ser crucial para alcançar o equilíbrio entre capital próprio e alheios, os empreendedores/empresários das MPME aqui estudadas continuam a enfrentar as dificuldades para consolidar o seu negócio em ambientes competitivos por falta de capacidade de acesso aos benefícios financeiros e alcance da solvência. Estes fatores também foram identificados nos estudos de Hutchinson e Xavier (2006) e Badulescu (2010). Se a resiliência empreendedora fosse influenciada pela dimensão financeira, teria o seguinte comportamento: quanto mais recursos financeiros, menos resilientes os empreendedores/empresários e vice-versa.

- A dimensão Organizacional ($\beta=-0,221$; $p=0,110 > 0,01$) não influencia a resiliência geral do empreendedor/empresário, visto que o *p-value também* não é estatisticamente significativo ao nível de 1%.

A dimensão organizacional, como atrás mencionada, é uma dimensão que demonstra como os empreendedores/empresários podem organizar e administrar os seus negócios. Com base nos resultados obtidos, podemos apurar que os empreendedores apresentam uma boa capacidade organizativa e administrativa logo não constitui um fator de fracasso das MPME atendendo às

suas atribuições. Estes resultados provam o contrário do estudo de Franco e Haase (2010) e Filho et al. (2017) onde concluíram que as causas reais de fracasso das PME parecem estar mais relacionadas com uma inadequada visão e estratégia empresarial, baixos níveis educacionais dos gestores e capital social inadequado, inexperiência, dedicação ao negócio a tempo parcial, falta de poder de compra e de negociação com os fornecedores. Porque os empreendedores/empresários não aceitam as suas fraquezas, tendem sempre a atribuir-lhes fatores externos. Portanto, não sendo uma dimensão que contribui para o fracasso das empresas com base nas atribuições dos empreendedores, vimos também que não influencia a resiliência empreendedora.

- A dimensão Recursos Humanos não é estatisticamente significativa ($\beta=0,052$; $\rho=0,631 > 0,01$), pelo que não influencia a resiliência geral do empreendedor/empresário.

Os Recursos Humanos são uma dimensão muito importante para o desenvolvimento de qualquer empresa, e estão ligados a fatores como *turnover* e critérios de recrutamento e seleção do pessoal (Mata & Portugal, 2002). Assim, seria de esperar uma relação com a resiliência, todavia, esta relação não se verificou nesta amostra de MPME angolanas como sendo estatisticamente significativa. Contudo, em muitos casos, os empreendedores/empresários atribuem as falhas do negócio ao treinamento deficiente dos recursos humanos; à falta de pessoas qualificadas; a funcionários inescrupulosos, tal como se observou no estudo de Pardo e Alfonso (2017).

- A dimensão Operacional/Técnica ($\beta=0,355$; $\rho=0,006 < 0,01$) influencia a resiliência do empreendedor/empresário, dado que o ρ -value é estatisticamente significativo ao nível de 1%.

A dimensão Operacional/Técnica está associada a problemas de tamanho da empresa, capacidade e outros requisitos técnicos, ou problemas com matérias-primas. Qualquer empreendedor/empresário que quer atingir a excelência necessita ter domínio de controlo do tamanho do seu negócio, capacidades e outros requisitos técnicos e uma gestão das matérias-primas/mercadorias. Assim, os resultados obtidos mostram que, quanto mais o empreendedor/empresário tem controlo dos fatores operacionais/técnicos ligados ao fracasso, mais resilientes se apresentam. De facto, os empresários resilientes apresentam elevados níveis de autoestima, sentem que estão no controlo das atividades das empresas, tal como verificado no estudo de Cannon e Edmondson (2005).

- A dimensão Marketing ($\beta=0,059$; $\rho=0,676 > 0,01$) e Ambiente ($\beta=0,135$; $\rho=0,192 > 0,01$), não são estatisticamente significativos, logo não influenciam a resiliência geral do empreendedor/empresário.

O meio envolvente (ambiente), sendo um fator externo às MPME, logo seria expectável que tivesse uma influência na resiliência empreendedora, ainda mais que em Angola, nos últimos tempos, assiste-se a um cenário muito complexo no exercício das atividades empresariais. Existe uma crise económica provocada pela falta de divisas, e a uma economia cuja balança de pagamentos é dominada pelas importações. Neste cenário adverso, os empreendedores/empresários são chamados a ser mais resilientes para lidar com este ambiente.

A crise económica e a mudança das leis são fatores de fracasso que compõem a dimensão do ambiente, pelo que é possível observar que os empresários atribuíram o fracasso dos seus negócios a estes fatores. Assim, os empreendedores tendem frequentemente a responsabilizar estes fatores pelo insucesso dos seus negócios (Arasti e Bahmani, 2014). Todavia, neste estudo os resultados apresentam que tais fatores de fracasso não influenciam a resiliência geral do empreendedor.

Quadro 18. Modelo de regressão linear múltipla - resiliência

Variável Dependente (Geral)	Variáveis Independentes (Fatores de fracasso)	Coeficientes Padronizados	Sig./p-value	Estatística de Colinearidade	Tolerância
		β		VIF	T
Resiliência	Financeiros	-0,049	0,686	2,187	0,457
	Organizacionais	-0,221	0,110	2,784	0,359
	Recursos Humanos	0,052	0,631	1,700	0,588
	Operacionais	0,355	0,006**	2,375	0,421
	Marketing	0,059	0,676	2,960	0,338
	Ambientais	0,135	0,192	1,577	0,634
F- value		3,643			
ρ - value		0,002**			
R ²		0,148			
R ² ajustado		0,107			

Nota. N=133; **p≤0,01

Finalmente, face aos resultados obtidos a hipótese de partida para o presente estudo (Os fatores de fracasso das MPME influenciam a resiliência empreendedora) é suportada parcialmente, ou seja, só os fatores operacionais influenciam a resiliência empreendedora.

Considerações Finais e Implicações

As MPME desempenham um papel fundamental na promoção da estabilidade do rendimento, crescimento e emprego nas economias dos países quer desenvolvidos quer em desenvolvimento. Este segmento de empresas é caracterizado pela flexibilidade e adaptabilidade, como pontos fortes, mas enfrentam também imensas dificuldades e desvantagens em relação às grandes empresas. Por conseguinte, estas dificuldades que podem conduzir ao fracasso empresarial, precisam de ser analisadas e avaliadas a fim de chegar a possíveis soluções específicas.

Nestas circunstâncias e a partir da perspetiva da atribuição, o objetivo deste trabalho assentou na identificação dos fatores de fracasso ou insucesso nas MPME e na análise da sua influência na resiliência dos empresários/empreendedores angolanos. Para atingir esse objetivo, utilizou-se uma metodologia de investigação quase-experimental, de natureza descritiva, quantitativa e de corte transversal, através da aplicação de um inquérito por questionário, administrado junto a uma amostra final de 133 MPME situadas na região Norte de Angola.

Para o propósito deste estudo, os fatores de fracasso das MPME Angolanas foram medidos com base em seis (6) dimensões: Financeira, Ambiente, Organizacional, Operacional/Técnica, Marketing e Recursos humanos. Assim, segundo os resultados obtidos, conclui-se que, os empreendedores/empresários atribuem o fracasso das suas atividades empresariais a fatores externos, tais como às crises políticas governamentais vividas em Angola. Mais precisamente dentro das várias dimensões associadas ao fracasso empresarial, as MPME desta amostra atribuíram maior importância a fatores do meio envolvente (ambiente) onde as suas empresas operam. A crise económica e mudanças das leis do país, bem como problemas de financiamento (empréstimos), são fatores em que os empreendedores/empresários atribuíram maior causa de fracasso das suas atividades.

Relativamente ao fenómeno da resiliência empreendedora, neste estudo recorreu-se a três principais dimensões: Resistência, capacidade criativa e otimismo. Os resultados indicaram que os empreendedores/empresários angolanos são resilientes, já que possuem capacidade suficiente de resistir no mercado onde operam e têm um forte sentido de otimismo. Os empreendedores/empresários mais resilientes apresentam elevados níveis de autoestima, sentem que têm autocontrolo e não têm medo de falhar; são capazes de se recuperarem mais rapidamente após a vivência de períodos de grande stresse e fatalidades.

Quanto à influência dos fatores de fracasso das MPME estudadas na resiliência empreendedora, os resultados indicam que, de entre os vários fatores de fracasso analisados, o único que apresenta uma influência significativa na resiliência geral dos empreendedores são aqueles que estão ligados à dimensão operacional ou técnica. Assim, pode-se concluir

que, quanto mais os empreendedores/empresários têm controlo nos aspetos operacionais e técnicos, mais resilientes serão.

Os resultados deste estudo são ainda importantes porque contribuem para estabelecer as principais atribuições de fracasso empresarial apresentadas a partir da perspetiva e perceção dos empreendedores/empresários Angolanos. Após o impacto provocado pelo fracasso as MPME aqui estudadas, percebe-se que existem certas dificuldades de aceitação a respeito da situação de fracasso, pois o estudo revela que a responsabilidade de insucesso não é tanto dos empreendedores/empresários, mas sim de fatores contingenciais (meio envolvente). Assim, sugere-se que os empresários e gestores das MPME conheçam os potenciais clientes, estabeleçam boas relações com fornecedores, analisem os fluxos de caixa e as capacidades de armazenamento de produtos e materiais. Ao fazer isso, os empreendedores/empresários podem evitar os possíveis falhanços. É importante também ter um bom plano de negócio que lhes permita mitigar possíveis problemas.

A investigação sobre a resiliência tem oferecido contributos interessantes para o desenvolvimento da compreensão deste fenómeno. Este estudo mostra também que a área da gestão, administração e economia são áreas onde a compreensão dos aspetos envolvidos na resiliência podem contribuir decisivamente para o melhor desempenho das atividades empresariais.

A nível prático, os resultados obtidos contribuem para o desenvolvimento do modelo de análise dos fatores de fracasso que podem impactar na resiliência empreendedora. Este modelo proporciona uma ferramenta de apoio à decisão para alocar recursos em prol da melhoria da resiliência numa economia em vias de desenvolvimento, como o caso de Angola. Estes dois construtos aqui estudados (fracasso e resiliência) podem servir como instrumentos de consulta aos empreendedores/empresários, académicos e ao governo local na resolução de problemas ligados às MPME, que são motivadoras e dinamizadoras do crescimento da economia de qualquer país.

Para além destas contribuições para a prática, o presente estudo apresenta também contribuições teóricas. Este trabalho contribui para o campo de pesquisa sobre as MPME de forma inovadora, pois adotou-se uma triangulação entre os fatores de fracasso empresarial e de resiliência empreendedora. Além disso, este estudo traz alguns contributos para o avanço da teoria da atribuição que tem vindo a ser adotada em vários estudos sobre o fracasso das empresas.

Este estudo não esteve isento de limitações, sendo a principal o fato de não existir uma base de dados das MPME fracassadas em Angola, o que condicionou a constituição da amostra. Por outro lado, os resultados devem ser analisados com algumas reservas, já que os mesmos dependeram do comportamento do empresário ou empreendedor de um contexto geográfico específico: neste caso o Angolano. Deste modo, como futuras linhas de investigação propõe-se

que este estudo seja alargado em outras regiões de Angola, realizando-se mais investigações sobre esse assunto, particularmente sobre a resiliência empreendedora perante um ambiente de negócio adverso, como aquele aqui estudado. Aplicar um estudo como este noutros países com diferentes culturas permitirá também, no futuro, fazer-se uma análise comparativa.

Uma outra limitação prende com o facto deste estudo ter sido de natureza transversal, pelo que não foi possível fazer um estudo longitudinal, o que nos permitiria obter informações mais completas e objetivas. Assim, sugere-se que no futuro sejam realizados estudos longitudinais que possam avaliar a evolução do nível de resiliência dos empreendedores.

Como futuras linhas de investigação propõe-se ainda que estes fenómenos (fracasso empresarial e resiliência empreendedora) possam ser estudados adotando uma abordagem metodológica mista (qualitativa e quantitativa), no sentido de obter resultados mais objetivos e fidedignos, quer em Angola quer noutros países em desenvolvimento ou desenvolvidos.

Referências

- ACS, Z.J. (2010). Entrepreneurship and economic development: The valley of backwardness. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 1(1), 5641. doi:10.3402/aie.v1i1.5602.
- Ahmad, N., & Seet, P. (2009). Dissecting behaviors associated with business failure: A qualitative study of SME owners in Malaysia and Australia. *Asian Social Sciences*, 5 (9), 98-104.
- Altman, E., & Sabato, G. (2007). Modelling credit risk for SMEs: Evidence from the US market. *Abacus*, 43 (3), 332-357.
- Altman, E., Sabato, G., & Wilson, N. (2010). The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management. *Journal of Credit Risk*, 6 (2), 1-33.
- Alves, M. (2013). Utilidade da informação financeira na tomada de decisão: a percepção de gestores de PMEs de Luanda e de Lisboa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 5 (2), 107-133.
- Amorós, J., & Bosma, N. (2014). *Global entrepreneurship monitor. 2013 global report*. Santiago do Chile: GERA.
- Arasti, Z. (2011). An empirical study on the causes of business failure in Iranian context. *African Journal of Business management*, 5 (17), 7488-7498.
- Arasti, Z., Zandi, F., & Bahmani, N. (2014). Business failure factors in Iranian SMES: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints? *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4 (1), 1-14. doi: 10.1186/s40497-014-0010-7.
- Autio, E. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "toward a theory of international new ventures." *Journal of International Business Studies*, 36 (1), 9-20.
- Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J. (2000). Effects of at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 909-924.
- Ayala, J., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42 (C), 126-135.
- Ayyagari, M., Demirgüç-kunt, A., & Maksimovic, V. (2006). How important are financing constraints? The role of finance in the business environment. *World Bank Policy Research, Working Paper, No.3820*.
- Badulescu, D. (2010). SMEs financing: The extent of need and the responses of different credit structures. *Theoretical and applied Economics*, 17 (548), 25-36.

- Bastianello, M., & Hutz, C. (2015). Do otimismo explicativo ao disposicional: A perspectiva da psicologia positiva. *Psico-USF*, 20 (2), 237-247. doi.org/10.1590/1413-82712015200205.
- Bastianello, M., Pacico, J., & Hutz, C. (2014). Optimism, self-esteem and personality: Adaptation and validation of the Brazilian version of the Revised Life Orientation Test (LOT-R). *PsicoUSF*, 19 (3), 523-531. doi: org/10.1590/1413-827120140190030.
- Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20 (2005), 343-358. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.003.
- Beck, T. (2007). Financing constraints of SMEs in developing countries: Evidence, determinants and solutions. *World Bank Working Paper*.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Martinez Peria, M.S. (2008). *Bank financing for SMEs around the world: drivers, obstacles, business models, and lending practices*. Policy Research Working Paper, No. 4785.
- Berger, A., & Udell, G. (2005). A more complete conceptual framework for financing of small and medium enterprises. *World Bank Policy Research*, Working Paper 3795.
- Bernard, M. J., & Barbosa, S.D. (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *Management*, 19 (2) 89-123.
- Biggs, T. (2002). Is small beautiful and worthy of subsidy? *Literature Review*. IFC.
- Bonanno, G.A. (2004). Loss, trauma, and human resilience. *American Psychologist*, 59 (1), 20-28.
- Bonanno, G.A. (2005). Clarifying and extending the construct of adult resilience. *American Psychologist* 60(3), 265-267.
- Bosma, N., ACS, Z., Autio, E., Corduras, A., & Levie, J. (2009). *The global entrepreneurship monitor (GEM) and its impact on entrepreneurship research*. USA: Foundations and Trends in Entrepreneurship.
- Botelho, E. (2014). *Políticas de apoio às pequenas e médias empresas (PME) em Angola*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Bradley, D., & Moore, H. (2000). *Small business bankruptcy caused by lack of understanding and consumer needs*. Disponível em http://www.unife.it/economia/lm.economia/insegnamenti/governance-and-accounting-of-smes/materiale-didattico/lecture-1/reading-1_bradley-and-cowdery.
- Bullogh, A, Renko, M., & Myart, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3), 473-499.

- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56 (3), 343-350. doi: 10.1016/j.bushor.2013.01.001.
- Campbell, N., Heriot, K., Jauregui, A., & Mitchell, D. (2012). Which state policies lead to US firm exits? Analyses with the economic Freedom Index. *Journal of Small Business Management*, 50 (1), 87-104.
- Cannon, M.D, & Edmondson, A.C. (2005). Failing to learn and learning to fail (Intelligently): How Great Organization put failure to work to Innovate and Improve. *Long Range Planning*, 38 (3) 299-319, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>.
- Carmello, E. (2008). *Resiliência: A transformação como ferramenta para construir empresas de valor* (3ª Ed.). São Paulo: Editor Gente.
- Carmo, H. & Ferreira, M.M (2008). *Metodologia da investigação: Guia para autoaprendizagem* (2ª ed.). Portugal: Universidade Aberta.
- Carter, R., & Auken, H. (2006). Small firm bankruptcy. *Journal of Small business Management*, 44 (4), 493-512.
- Carver, C., Scheier, M., Miller, C., & Fulford, D. (2009). Optimism. In C. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (pp. 303-312). New York: Oxford University Press.
- Castañeda, L. (2012). *Alta gestão nas PME*. Porto: Vida Económica - Editorial.
- Catessamo, M. (2014). *Contribuições da inovação e do empreendedorismo para o desempenho das PME angolanas: Evidência empírica da cidade de N'Dalatando - Kwanza Norte (Angola)*. Dissertação de Mestrado. Porto: IPP.
- Cetorelli, N., & Strahan, P. (2006). Finance as a barrier to entry: Bank competition and industry structure in U.S. local markets. *Journal of Finance*, 61 (1), 437-461.
- Cheng, C., Lai, M., & Wu, W. (2010). Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees' job satisfaction: A mathematical model and empirical research. *Technovation*, 30 (2010), 459-470. doi: 10.1016/j.technovation.2010.03.006.
- Cheng, W., Kadir, K., & Bohari, A. (2014). The strategic planning of SMES in Malaysia: A view of external environmental scanning. *International Journal of Business and Society*, 15 (3), 437-446.
- Churchill, G.A. & Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations* (9th ed.) Thomson, Thomson South-Western.
- Cohen, S., & Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge intensive SMEs. *The Learning Organization*, 14 (3), 241-262.
- Collins, J. (2010). *Como as gigantes caem: E por que algumas empresas jamais desistem*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Connor, K.M., & Davidson, J.R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18 (2), 76-82.
- Cooper, N., Estes, C.A, & Allen, L. (2004). Bouncing back. *Parks & Recreation*, 39 (4), 28-35.
- Corner, P., & Singh, S. (2017). Entrepreneurial resilience and failure. *International Small business Journal*, 1-22. doi: 10.1177/0266242616685604.
- Crick, J., & Crick, D. (2016). Developing entrepreneurial resilience in the UK Tourism Sector. *Strategic Change*, 25 (3), 315-325. doi: 10.1002/jsc.2063.
- Cronje, G., Du Toit, G., Marais, K., & Motlatla, M. (2004). *Introduction to business management* (6th ed.) Oxford: OUP.
- Curran, J., & Blackburn, R. (2010). Panacea or white elephant? A critical examination of the proposed new small business service and response to the DTI consultancy paper. *Regional Studies*, 34 (2), 181-190.
- Daou, A., Karuranga, E., & Su, Z. (2014). Towards a Better Understanding of Intellectual Capital in Mexican SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 15 (82), 316-332.
- Davidson, R.J. (2000). Affective style, psychopathology and resilience: Brain mechanisms and plasticity. *American Psychologist*, 55 (11), 1196-1214.
- De Sousa Cruz, M., & De Moraes, I. (2013). Empreendedorismo e resiliência: Mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. *Revista Pensamento e Realidade*, 28 (2), 59-76.
- Dotlich, D., & Cairo (2003). *Porque os executivos falham? Os 11 pecados que podem comprometer a ascensão e como evitá-los*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Duchek, S. (2017). Entrepreneurial resilience: A biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-27. doi: 10.1007/s11365-017-0467-2.
- Duening, T. (2010). Five minds for the entrepreneurial future: Cognitive skills as the intellectual Foundation for next generation entrepreneurship curricula. *Journal of Entrepreneurship*, 19 (1), 1-22.
- Dutra, I. (2002). *O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses*. Dissertação de Mestrado. Londrina: Universidade Estadual de Maringá.
- Eicher, M., Matzka, M., Dubey, C., & White, K. (2015). Resilience in adult cancer care: An integrative literature review. *Oncology Nursing Forum*, 42 (1), E3-E16.
- El Kalak, I., & Hudson, R. (2016). The effect of size on the failure probabilities of SMEs: An empirical on the US market using discrete hazard model. *International Review of Financial Analysis*, 43 (1), 135-145. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.irfa.2015.11.009>.

- Ferra, M. (2013). *Fatores de sucesso nas PME excelência, influência no desempenho empresarial*. Dissertação de Mestrado. Covilhã: Universidade da Beira interior.
- Ferreira, M., Santos, J., Reis, N. & Marques, T. (2016). *Gestão Empresarial* (3ª ed.), Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Filho, E., Albuquerque, A., Nagano, M., Júnior, L., & De Oliveira, J. (2017). Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business owner-managers in Brazil. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7 (5), 1-15. doi: 10.1186/s40497-017-0064-4.
- Finkelstein, S. (2007). *Porque executivos inteligentes falham*. São Paulo: Makron Books.
- Fisher, R. (2011). Passion, Resilience, Obsession & Sustained Entrepreneurial Action: the Path to Entrepreneurial Success, 246. Retrieved from [https://researchbank.swinburne.edu.au/file/c3e53410-3982-417-b01a-0bfce58c07bf/1/Rosemary Fisher Thesis.pdf](https://researchbank.swinburne.edu.au/file/c3e53410-3982-417-b01a-0bfce58c07bf/1/Rosemary%20Fisher%20Thesis.pdf).
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22 (2) 39-53.
- Fleck, D. (2009). Archetypes of organizational success and failure. *Brazilian Administration Review*, 6 (2), 78-100.
- Folta, T., Cooper, A., & Baik, Y. (2006). Geographic cluster size and firm performance. *Journal of Business and Venturing*, 21 (2), 217-242.
- Fonseca, A. (2011). *As PME em Portugal: Reflexões e desafios*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE Business School.
- Fortin, M.F. (2009). *O processo de investigação: da conceção à realização*, Lourdes: Lusociência.
- Franco, M. (2001). *O processo de cooperação nas empresas portuguesas: Formação, implementação e desenvolvimento*. Tese de Doutoramento. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Franco, M., & Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: Qualitative study from an attributional perspective. *International Enterprise Management Journal*, 6 (1), 503-521. doi: 10.1007/s11365-009-0124-5.
- Franco, M., Santos, M., Ramalho, I. & Nunes, C. (2014). An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21 (2), 265-283, doi : 10.1108/JSBED-10-2012-0112.
- GEM (2010). Global Entrepreneurship Monitor. https://www.researchgate.net/profile/Jacqui_Kew/publication/317566357_GEM_South

[_Africa_2010_Report/links/593ff95f458515a6218843c9/GEM-South-Africa-2010-Report.pdf](#), consultado em 25 de Fevereiro de 2017.

- Glust, N., & Maritz, A. (2010). *The paradoxal nature of venture failure: The Australian case first findings*. Disponível em: <http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2011/000016.pdf>.
- Gratzer, K. (2001). *The fear of failure: Reflections on business failure and entrepreneurial activity*. In M. Henrekson, M. Larson, & H. Sjogren (Eds), *Entrepreneurship in business and research*. Stockholm: Institute for Research in Economic History.
- Grotberg, E. (2003). *La resiliencia en el mundo de hoy: Cómo superar las adversidades*. Barcelona, España: Editora: Gidesa.
- Gupta, J., Gregoriou, A., & Healy, J. (2015). Forecasting bankruptcy for SMEs using hazard function: To what extent does size matter. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 45 (4), 845-869.
- Haase, H., & Franco, M. (2011). Information sources for environmental scanning: Do industry and firm size matter? *Management Decision*, 49 (10), 1642-1657.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ªed). Porto Alegre: Bookman.
- Hall, G., & Tu, C. (2004). Internationalization and the size, age and profitability in the United Kingdom. In L. Dana (Ed.), *Handbook of research on international entrepreneurship* (pp. 596-613). Chelthentham: Edward Edgar Publishing, Inc.
- Hayward, M.L., Forster, W.R., Sarasvathy, S.D., & Fredrickson, B.L. (2010). Beyond hubris: how highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25 (6), 569-578.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21 (1), 51-61.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2009). *Empreendedorismo* (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Holt, G. (2013). Construction business failure: Conceptual synthesis of causal agents. *Construction Innovation*, 13 (1), 50-76.
- Hutchinson, J., & Xavier, A. (2006). Comparing the impact of credit constraints on the growth of SMEs in a transition country with an established market economy. *Small Business Economics*, 27 (2-3), 169-179.
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2017). *Empresas em Portugal 2015*. Consultado em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277092072&PUBLICACOESmodo=2.

- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2017). *Anuário de Estatísticas das empresas 2013-2016*. Consultado em file:///C:/Users/Dalne%20Antonio/Downloads/INE_Estatísticas%20Demograficas%20Empresariais_2013_2016.pdf.
- Knott, A., & Posen, H. (2005). Is failure good? *Strategic Management Journal*, 26 (7), 617-641.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing* (14th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Krugman, R.P. (2000). *La mondialisation n'est pas coupable: Vertus et limites du libre-échange*. Paris: La Decouverte.
- Leegwater, A., & Shaw. A. (2008). *The role of micro, small and medium enterprises in economic growth. A cross-country regression analyses*. USA: United States Agency for International Development.
- Leipold, B., & Greve, W. (2009). Resilience: A conceptual bridge between coping and development. *European Psychologist* 14 (1), 40 - 50.
- Leite, E. (2001). O fenómeno do empreendedorismo e as empresas de base tecnológica. In E. Souza (Coord.), *Empreendedorismo - Competência essencial para pequenas e médias empresas* (pp. 84-102). Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec).
- London, M. (1993), Relationship between career motivation empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66 (1), 55-69.
- Lucas, M. (2013). *A gestão familiar de PME: Influências e particularidades*. Dissertação de Mestre em Gestão. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Luthar, S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71 (3), 543-562.
- Machado, H., & Espinha, P. (2005). Reflexos sobre a mortalidade, as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. *Revista Capital Científico*, 3 (1), 51-64.
- Machado, H., & Espinha, P. (2007). Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In H. Machado (Org.), *Causas da mortalidade de pequenas empresas: Coletânea de estudos* (pp. 13-25). Maringá: Eduem.
- Machado, J. (2003). *Trabalho, economia e tecnologia: Novas perspectivas para a sociedade global*. São Paulo: Tendenz.
- Manzano, G., & Ayala, J. (2013). Psychometric properties of Connor Davidson Resilience Scale in a Spanish sample of entrepreneurs. *Psicothema*, 25 (2), 245-251. doi: 10.7334/psicothema2012183.

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Markman, G.D., Baron, R.A, & Balkin, D.B. (2005). Are perseverance and self efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of organizational behavior*, 26 (1), 1-19. doi:10.1002/job.305.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos, com recurso ao IBM SPSS*. Braga: Psiquilibrios.
- Mata, J., & Portugal, P. (2002). The survival of new domestic and foreign-owned firms. *Strategic Management Journal*, 23 (4), 323-343. <https://doi.org/10.1002/smj.217>.
- Melillo, A., & Ojeda, E. (2005). *Resiliência: Descobrimo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004). Organizational failure: A critique of recent research and proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5-6 (1), 21-41. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00095.x>
- Minello, I., Alves, C., & Scherer, L. (2014). Fatores que levam ao insucesso empresarial: Uma perspectiva de empreendedores que vivenciaram o fracasso. *Revista de Administração e Contabilidade de Unisinos*, 10 (1), 19-31.
- Morris, M.H., Schindelutte, M. & LaForge, R.W. (2002). Entrepreneurial marketing: a Construct for integrating entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing theory Practice*, 10 (4), 1-19.
- Murray, K., & Zautra, A. (2010). *Resilience: A new definition of health for people and communities*. Retrieved from [http://www.academia.edu/15826978/Resilience a new definition of health for people and communities](http://www.academia.edu/15826978/Resilience_a_new_definition_of_health_for_people_and_communities).
- Muritala, T., Awolaja, A., & Bako, Y. (2012). Impact of small and medium enterprises on economic growth and development. *American Journal of Business and Management*, 1 (1), 18-22.
- Newberry, D. (2006). The role of small and medium sized enterprises in the futures of emerging economies. *World Resource Institute*.
- O'Brien, R.M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors, *Quality & Quantity*, 41 (5), 673-690.
- Okpara, J. (2011). Factors constraining the growth and survival of SMEs in Nigeria: Implications for poverty alleviation. *Management Research Review*, 34 (2), 156-171.
- Okpara, J., & Wynn, P. (2007). Determinants of small business growth constraints in a Sub-Saharan African economy. *SAM Advanced Management Journal*, 72 (2).

- Ooghe, H., & Prijcker, S. (2007). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision*, 46 (2), 223-232.
- Pardo, C., & Alfonso, W. (2017). Applying “attribution theory” to determine the factors that lead to the failure of entrepreneurial ventures in Colombia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24 (3), 562-584.
- Paulino, A., & Rossi, S. (2003). *Um estudo de caso sobre o perfil empreendedor: Características e traços de personalidade empreendedora*. In EGEPE - Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 3. Brasília. Anais... Brasília, UEM/UEL/UnB, p. 205-220.
- Peacock, R. (2000). *Failure and assistance of small firms*. Disponível em: <http://www.sbeducation.info/downloads/sbfail.pdf>.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS (6ª ed)*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78-93.
- Pretorious, M. (2008). *Critical variables of business failure: A review and classification framework*. Disponível em: <https://repository.up.ac.za/handle/2263/8829>
- Pretorious, M. (2010). *Drivers and moderators of business decline*. Disponível em: <https://repository.up.ac.za/handle/2263/15902>
- Quilça, S. (2014). *O papel do INAPEM no fomento do empreendedorismo na província do Kwanza Norte-Angola*. Dissertação de Mestrado. Porto: ISCAP.
- Rakicevic, Z., Omerbegovic-Bijelovic, J., & Lecic - Cvetkovic, D. (2015). A model for effective planning of SME support services. *Evaluation and Planning*, 54 (2016), 30-40. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2015.09.004>
- Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practice same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (2), 279-293.
- Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. (2005). *The link between diversity and resilience. A Portfolio of Innovation Strategies The link Between Diversity and Resilience*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/files/1999/11/e1f321a3bb.pdf>
- Ribeiro, C. (2000). Em torno do conceito de locus de controlo. *Máthesis*, 9 (1), 297-314.
- Roberts, P., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 14 (2), 107-122.
- Robinson, S. (2007). Business failure rates: A look at sex and location. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13 (1), 45-56.

- Rogoff, E., Lee, M., & Suh, D. (2004). Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 42 (4), 364-376.
- Ropega, J. (2011). The reasons and symptoms of failure in SME. *International Atlantic Economic Society*, 17 (4), 476-483. doi: 10.1007/s11294-011-9316-1.
- Rutter, M. (2012). Resiliência como um conceito dinâmico. *Development and Psychopathology*, 24 (2), 335-344. doi: 10.1017/S0954579412000028.
- Scherer, I., & Minello, I. (2014). Características do comportamento empreendedor durante o insucesso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8 (3), 23-36.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de gestão das organizações* (2ª ed.). Lisboa: Rei Livros.
- Sousa, M.J., & Baptista, C.S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor-Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Stiglitz, J.E. (2002). *Globalization and its discontents*. USA: W. W. Norton & Company.
- Stoltz, P.G. (2000). Adversity quotient @ work: make everyday challenges the key to your success-putting the principles of AQ into action. William Morrow.
- Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2 (1), 1-16.
- Stokes, D. & Lomax, W. (2002). Taking control of word of mouth marketing: the case of an entrepreneurial hotelier. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4), 349-357.
- Sutcliffe, K.M., & Vogus, T.J. (2003). *Organizing for Resilience*, 94-110. Retrieved from <http://cpor.org/ro/Sutcliffe-vogus%282003%29.pd>.
- Tambunan, T. (2006). Micro, small and medium enterprises and economic growth. Center for Industry and SME studies. *Working paper series*.
- Tedeschi, R., & Calhoun, L. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15 (1), 1-18.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Tovstiga, G., Birchall, D., & Tulusgurova, E. (2007). Determinants of enterprise performance in small technology-intensive enterprises: Intellectual capital and innovation capability in the firm. *Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, 550-553. doi: 10.1109/PICMET.2007.4349368

- Vasilescu, L. (2014). Accessing finance for innovative EU SMES - Key drivers and challenges. *Economic Review - Journal of Economics and Business*, 12 (2), 35-47.
- Velinças, F. (2014). *A formação e a competitividade: O caso das PME's de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.
- Vega, R. (2009). How to increase the use of marketing strategies in small and medium enterprises (SMEs) in Colombia: a proposal based on national and international studies. World Conference Proceedings. *International Council for Small Business (ICSB)*, 1-11.
- Visdómine-Lozano, J., & Luciano, C. (2006). Locus de control y autorregulación conductual: Revisiones conceptual y experimental. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 6 (3), 729-751.
- Walsh, G., & Cunningham, J. (2016). Business failure and entrepreneurship: Emergence, evolution and future research. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 12 (3), 163-285. doi.org/10.1561/03000000063 Export.
- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22 (6), 852-874.
- Williams, D. (2009). *Understanding exporting in the small and micro enterprises*. New York: New Science Publishing.
- Williams, D., & Jones, O. (2010). Factors associated with longevity of small, family-owned firms. *International Journal of Entrepreneurship*, 14 (1), 37-58.
- Williams, D., & Mona, U. (2014). Resources and business failure in SMEs: Does size matter? *Journal of Business and Management*, 20 (2), 89-102.
- Windle, G., Bennet, K.M., & Noyes, J. (2011). A methodological review of resilience measurement scales. *Health and Quality of Life outcomes*, 9 (8), 1-18. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-9-8>.
- WO, W. (2010). Beyond business failure prediction. *Expert systems with applications*, 37 (2010), 2371-2376. doi.org/10.1016/j.eswa.2009.07.056.
- Yamakawa, Y., & Cardon, M. (2015). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44 (4), 797-820.
- Yeboah, M.A. (2015). Determinants of SME Growth: An empirical perspective of SMES in the Cape Coast metropolis, Ghana. *The Journal of Business in developing nations*. 14 (2015), 10-20.
- Yeo, K. (2002). Critical failure factors in information system projects. *International Journal of Project Management*, 20 (3), 241-246.

Zautra, A. J., Hall, J. S., & Murray, K. E. (2010). Resilience: A new definition of health for people and communities. In J.W. Reich, A. J. Zautra, & J.S. Hall (Eds), *Handbook of adult resilience* (pp.33-34). New York: Guilford.

Apêndice

	Universidade da Beira Interior 2º Ciclo: Gestão Dissertação de Mestrado 2017-2018
---	--

Questionário

A Resiliência Empreendedora no Contexto de Micro, Pequenas e Médias Empresas Fracassadas (MPME) em Angola.

O meu nome é **Dalne António** e sou aluno do Mestrado em Gestão na Universidade da Beira Interior. Este questionário é dirigido a empresários/empreendedores/gestores e visa recolher informações relativas à influência da resiliência do empresário no fracasso das MPME em Angola. Para que este projeto seja levado a cabo com sucesso a sua colaboração é absolutamente imprescindível. Por favor, preencha o questionário, colocando uma cruz (X) no item que considere mais adequado. Não existem respostas corretas ou incorretas, pelo que se solicita sinceridade nas suas escolhas. O preenchimento do questionário tem uma duração estimada entre 15 e 20 minutos e os dados recolhidos serão mantidos no anonimato e apenas utilizados para o fim exposto.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

Contacto para eventuais esclarecimentos: d.antonio@ubi.pt

1. Caracterização empresário/empreendedor/gestor

1.1 Género:

- Feminino
- Masculino

1.2 Cargo ocupado pelo inquirido

- Empresário/Proprietário
- Gestor
- Outro

1.3 Grau de habilitações do empresário/gestor

- Primária (1ª-6ª classe)
- Primeiro ciclo (7ª-9ª Classe)
- Secundária (10ª-12ª classe)
- Curso Técnico Profissional (12ª classe)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

1.4 Idade do empresário/gestor

- Menos de 30 anos
- De 30-40 anos
- De 41-50 anos
- Mais de 50 anos

1.5 Qual dos seguintes cursos já frequentou?

Por favor, marque todos os cursos realizados.

- Gestão das empresas.
- Contabilidade Financeira
- Gestão de recursos humanos
- Empreendedorismo
- Marketing empresarial
- Outros

2. Caracterização da empresa

2.1 Número de trabalhadores da empresa

- 1-10
- 11-100
- 101-200

2.2. Setor de atividade da empresa

- Comércio
- Indústria
- Construção
- Serviços
- Outro

2.3. Idade da empresa

- Até 3 anos
- 4 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- Mais de 30 anos

2.4. Forma jurídica da empresa

- Empresário em Nome Individual
- Sociedade Unipessoal por Quotas
- Sociedade por Quotas
- Sociedade Anónima
- Outro

2.5. Número de sócios_____

Número de sócios da mesma família_____

Porcentagem (%) do capital desta última_____ %

3. Utilizando uma escala *Likert* de cinco posições, em que 1 = Descordo totalmente a 5 = Concordo totalmente, assinale para cada fator, o número da escala que considerar mais adequado para responder à seguinte questão:

Quais são os fatores que influenciam o funcionamento da sua empresa?

Nº	Fatores	1	2	3	4	5
01	Rendimento Insuficiente para sobreviver					
02	Problemas de execução					
03	Ponto de venda inadequado					
04	Atraso nos pagamentos de clientes					
05	Falta de desenvolvimento do pessoal					
06	Planeamento deficitário					
07	Problemas de compensação					
08	Crise económica ou política					

1 = Descordo totalmente a 5 = Concordo totalmente

Quais são os fatores que influenciam o funcionamento da sua empresa?

Nº	Fatores	1	2	3	4	5
09	Problemas de Promoção/publicidade					
10	Fraco design de embalagem					
11	Problemas de crédito do fornecedor					
12	Falta de indicadores de medida de gestão					
13	Fraco estudo de mercado					
14	Roubo					
15	Fraca gestão da tesouraria					
16	Conflitos entre sócios					
17	Fornecedor ou problemas de contratação					
18	Problemas com matérias-primas					
19	Excesso de despesas operacionais					
20	Estrutura organizacional inadequada					
21	Fraca seleção do mercado-alvo					
22	Rotatividade do Pessoal					
23	Problemas de financiamento (Empréstimos)					
24	Perda dramática de clientes					
25	Mudança inesperada nos gostos dos clientes					
26	Discordância do grupo de interesse (comunidades locais, média, ONGs ou autoridades)					
27	Problemas com tamanho, capacidade e outros requisitos técnicos.					
28	Falta de paixão pela motivação					
29	Entrada dos concorrentes					
30	Problemas de registo de patente					
31	Atividade criminal					
32	Fraca gestão de informação					
33	Ponto de preço inadequado					
34	Entrada de novas técnicas e tecnologias					
35	Excesso de delegação e falta de supervisão					
36	Mudança das leis do país					
37	Fraco design de produto					
38	Contratações deficiente de Recursos Humanos					

4. Utilizando uma escala *Likert* de cinco posições, em que 0 = Descordo totalmente a 4 = Concordo totalmente, assinale para cada fator, o número da escala que considerar mais adequado para responder à seguinte questão:

Quais são os fatores pessoais que influenciam o funcionamento da sua empresa?

Nº	Fatores	0	1	2	3	4
01	Sou capaz de me adaptar às mudanças					
02	Tenho relacionamentos íntimos e seguros					
03	Às vezes, o destino ou Deus podem ajudar					
04	Pode lidar com o que vier					
05	O sucesso passado dá-me confiança para novos desafios					
06	Eu vejo o lado engraçado das coisas.					
07	Lidar com o stresse fortalece-me					
08	Eu costumo recuperar-me depois de uma dificuldade ou doença					
09	As coisas acontecem por algum motivo					
10	Esforço-me no máximo					

0 = Descordo totalmente a 4 = Concordo totalmente

Quais são os fatores pessoais que influenciam o funcionamento da sua empresa?

Nº	Fatores	0	1	2	3	4
11	Posso alcançar os meus objetivos					
12	Quando as coisas parecem perdidas, não desisto					
13	Eu sei por onde procurar ajuda					
14	Sob pressão, eu concentro-me e penso com clareza					
15	Prefiro tomar a iniciativa de solucionar os problemas					
16	Não sou facilmente desencorajado pelo fracasso					
17	Penso em mim mesmo como uma pessoa forte					
18	Posso tomar decisões impopulares ou difíceis					
19	Posso lidar com sentimentos desagradáveis					
20	Atuo por intuição					
21	Sinto que controlo a minha vida					
22	Gosto de desafios					
23	Trabalho para alcançar os meus objetivos					
24	Sinto-me orgulhoso das minhas conquistas					
25	Tenho um forte senso de propósito					

Obrigado pela colaboração!