

O PERFIL EMPREENDEDOR NA PRIMEIRA PESSOA: UMA ENTREVISTA AO ENG. CARLOS MARTINS

António Carriço Moreira¹

Ana Filipa Branco¹

Sónia Silva Pinho¹

“A obtenção de verdadeiras inovações surge da conjugação de espírito empreendedor com a liberdade de experimentar”

PEDRO PITA BARROS

Resumo

Este artigo faz parte de uma investigação académica sobre empreendedorismo em Portugal. O seu principal objetivo é o de apresentar as principais características do perfil empreendedor e, tendo como pano de fundo o líder da MARTIFER, o Eng. Carlos Martins, verificar a aplicabilidade destas características neste empresário de sucesso em Portugal. Espera-se igualmente que, pelo percurso bem-sucedido do Eng. Carlos Martins à frente do Grupo MARTIFER, os ensinamentos e mensagens transmitidas possam servir de estímulo para todos aqueles que pretendem encetar por uma carreira no mundo dos negócios.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Perfil Empreendedor, Martifer, Portugal.

Abstract

This article is part of an on going research about entrepreneurship in Portugal. Its main purpose is to present the main characteristics of the entrepreneurial profile and, having as a background MARTIFER's Group leader, Mr. Carlos Martins, to assess the applicability of those characteristics to this high caliber, successful entrepreneur in Portugal. Another desired objective is that Mr. Carlos Martins insightful comments and experiences could be used to encourage all those who want to embark in the business world.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Profile, Martifer, Portugal.

1. Introdução

O empreendedorismo é uma das áreas da gestão e da economia que mais tem atraído o interesse dos académicos, principalmente pela necessidade de se criarem (novos) empregos e de se aumentar a competitividade empresarial. Desde os anos setenta que a importância do empreendedorismo para o crescimento económico tem sido divulgada (Kirzner, 1973). Embora o empreendedorismo e a atividade empreendedora tenham sido amplamente utilizadas para o

¹ DEGEI - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial - Universidade de Aveiro.

mesmo fim, Morris (1998) defende que o empreendedorismo é a celebração do crescimento econômico, enquanto Vesper (1980) defende que a atividade empreendedora envolve a criação de novas organizações (neste artigo ambas designações serão utilizadas indistintamente).

Embora o estudo do empreendedorismo tenha crescido nos últimos anos, dando origem a inúmeras políticas de apoio a jovens empreendedores, o estudo do perfil empreendedor continua sub-representado.

Certamente, não há empreendedorismo sem empreendedores. Inúmeros têm sido os nomes apresentados como casos de sucesso pela imprensa. Os mais popularizados têm sido os de Bill Gates, Steve Jobs, Soichiro Honda, Richard Branson, Belmiro de Azevedo, entre outros. A nova onda empreendedora não é exclusiva dos países mais desenvolvidos. Em Portugal também existem empreendedores de sucesso que, pela sua perspicácia e entusiasmo, conseguiram enfrentar com sucesso o mercado e converteram as suas ideias de negócio em empresas bem-sucedidas.

Na tentativa de aprofundar o perfil empreendedor, sem pretender esgotá-lo, o presente artigo tem como objetivo apresentar o Eng. Carlos Martins, o visionário criador do Grupo Martifer, que tem sido não só um caso de sucesso do mundo dos negócios em Portugal mas, sobretudo, um elemento inspirador para muitos jovens que pretendem iniciar-se no mundo dos negócios.

Este artigo é o resultado de uma entrevista realizada ao Eng. Carlos Martins, ou seja, a um indivíduo que pelo seu desígnio se destacou pelas suas competência e ideias de criação de novos negócios. O artigo também conjuga uma pequena revisão da literatura que servirá de base analítica à entrevista efetuada.

Espera-se, por um lado, que o trabalho venha a ser enriquecedor para todos aqueles que pretendem ser empreendedores, pois procurar-se-á dar a conhecer um pouco dos segredos de alguém com muita experiência na área dos negócios. Por outro lado, face às experiências apresentadas, espera-se que este artigo venha a servir de estímulo a todos aqueles que pretendam encetar uma carreira empreendedora, a fim de que possam ganhar confiança face ao desafio de constituir uma empresa.

Após uma pequena introdução, que corresponde à primeira seção, na segunda seção do artigo apresenta-se uma pequena revisão da literatura sobre o perfil empreendedor. Na terceira seção faz-se uma breve descrição da empresa Martifer, das suas atividades, dos seus produtos assim como da sua evolução. Nas quarta e quinta seções faz-se uma descrição aprofundada do empreendedor em causa, dos motivos que o levaram à criação da Martifer, dos desafios encontrados, das dificuldades no processo empreendedor bem como da forma como conseguiu ultrapassar os problemas. Na sexta seção faz-se da inovação a base da oportunidade explorada pelo Eng. Carlos Martins. Na sétima seção apresentam-se os resultados mais relevantes e o potencial empreendedor do Eng. Carlos Martins. Na oitava seção apresentam-se algumas comparações do comportamento empreendedor à luz da revisão da literatura sobre o perfil empreendedor. Finalmente, na nona seção apresentam-se algumas conclusões.

2. O Perfil Empreendedor

Embora existam variadas definições de empreendedorismo, Silvestre (2003) identifica que o empreendedor é um inovador (Schumpeter, 1934), uma agente de mudança (Say, 1803; Schumpeter, 1934; Burch, 1986), um descobridor de oportunidades em envolventes turbulentas (Smith, 1776; Kirzner, 1973; 1979; Man, 2001), o que avalia as oportunidades de lucro (Cantillon, 1755; Say, 1803), o que pratica um ato de condição humana com grande necessidade de realização de êxito (Timmons, 1994; McClelland, 1987; Lau, Chan e Man, 1999), com forte sentido de missão (McClelland, 1987) e independência (Veciana, 1989). Como se vê, o conceito de empreendedor muito abrangente.

Diversos têm sido os modelos que relacionam os antecedentes pessoais e o comportamento empreendedor (Stanworth et al., 1989; Davidsson, 1989; Wärneryd, Davidsson, e Wahlund, 1987).

O nível de educação é certamente um dado controverso, dado que Davidsson (1989) encontra baixos níveis de educação entre os empreendedores, enquanto Reynolds (1995) afirma que quanto maior é o nível de educação menor é o interesse por uma carreira empresarial. Na mesma t, Veciana (1989) é muito objetivo ao afirmar que o nível de formação do potencial empreendedor não é garantia de sucesso do empresário ou da empresa.

A medição de empreendedorismo não é simples. A intenção empreendedora, i.e., a intenção de abrir um novo negócio tem sido destacada por (Gatewood, Shaver, Powers, e Gartner, 2002; Peterman e Kennedy, 2003; Segal, Borgia, e Schoenfeld, 2005; Wang e Wong, 2004), enquanto a continuidade da empresa tem sido focada, ente outros, por Greatti (2004). No entanto, é preciso tornar claro que o empreendedorismo é um tema relativamente recente, pelo que identificar as características empreendedoras de um potencial empreendedor é uma tarefa deveras difícil.

Diversas têm sido os estudos e as características apresentadas nos mesmos com o objetivo de identificar o perfil empreendedor (Drucker, 1986; Carland et al., 1988; Degen, 1989; Caird, 1991; Kaufman, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Longenecker et al., 1997; Chen et al., 1998; Fillion, 2000; Birley e Muzyka, 2001; Markman e Baron, 2003; Hisrich e Peters, 2004). Dado que não é o propósito deste estudo analisar quais efetivamente são essas características, utilizar-se-ão dez das características mais relevantes para serem avaliadas/aferidas aquando da entrevista ao Eng. Carlos Martins. Assim, as características propostas para identificar o perfil empreendedor foram as seguintes: auto-eficácia; capacidade de assumir riscos calculados; capacidade de visão e planeamento; impulso e orientação para a deteção de novas oportunidades; persistência e pro-atividade; sociabilidade; capacidade inovadora e tendência criativa; a capacidade de liderança; a necessidade de realização e a determinação.

A descrição das dez características supracitadas segue seguidamente. A *auto-eficácia* é uma aptidão cognitiva que permite que uma pessoa se mobilize e se motive, a fim de se dedicar e controlar determinado tipo de eventos na sua vida (Carland et al., 1988; Chen et al., 1998; Kaufman, 1991; Longenecker et al., 1997; Markman e Baron, 2003).

A capacidade de assumir riscos calculados está relacionada com a capacidade de alguns empreendedores agirem em ambientes turbulentos, com rapidez e sagacidade a fim de adaptar-se/influenciar o ambiente económico avaliando adequadamente custos e benefícios e fixando objetivos desafiadores, mas exequíveis. É a capacidade de o empreendedor atuar na incerteza e, com base nela, identificar oportunidades (Carland et al., 1988; Drucker, 1986; Hisrich e Peters, 2004).

A capacidade de visão e planeamento resulta dos trabalhos de Fillion (2000), Kaufman (1991) e Dornelas (2001) onde se defende que os empreendedores são capazes de antecipar factos e de imaginar e definir o que pretendem (e quando o vão) fazer. Esta orientação e preparação do futuro é muitas vezes crucial no sucesso das novas empresas.

O impulso e orientação para a deteção de novas oportunidades está relacionada com a predisposição para identificar, explorar e capturar oportunidades de negócio e com a aptidão de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, que permitam a consecução dessas oportunidades detetadas (Degen, 1989; Birley e Muzyka, 2001; Markman e Baron, 2003).

A persistência e a pro-atividade destacam-se como a capacidade, perseverança e a iniciativa de trabalhar de forma intensiva, mesmo em projetos de retorno incerto, no sentido de levar a bom porto as oportunidades detetadas (Drucker, 1986; Markman e Baron, 2003).

A sociabilidade está relacionada com a utilização do capital social que lhe permite tirar proveito dos contactos pessoais para suporte da sua atividade empresarial. Igualmente, destacam-se como energizadores dos seus colaboradores. (Longenecker, Moore e Petty, 1997; Hisrich e Peters, 2004).

A capacidade inovadora e a tendência criativa advêm do facto de os empreendedores terem traços de personalidade e posturas estratégicas tendencialmente diferentes dos gestores pela sua propensão à inovação, ao risco e à forma criativa como tentam servir o mercado. Incluem-se dentro desta característica o gosto por novos desafios, pelas novidades e mudanças (Carland, Hoy e Carland, 1988; Degen, 1989; Fillion, 2000; Birley e Muzyka, 2001).

A capacidade de liderança é uma característica intrínseca do empreendedor uma vez que influencia outras pessoas a adoptarem voluntariamente o objetivo que traçou, sabendo de antemão que o seu sucesso depende da colaboração de outras pessoas (Longenecker, Moore e Petty, 1997; Hisrich e Peters, 2004).

A necessidade de realização representa a confiança em si mesmo, a persistência e a determinação, além da dedicação que os empreendedores têm para concluir uma tarefa. A sua postura otimista lhe permite assumir riscos e orienta-se para tarefas e os resultados onde muitos gestores falham (Drucker, 1986; Degen, 1989).

A determinação representa a tendência do empreendedor em possuir as qualidades de aproveitamento de oportunidades, não-aceitação da predestinação, controlo seu próprio destino, autoconfiança e equilíbrio entre resultado e esforço (Caird, 1991; Drucker, 1986; Degen, 1989).

3. A Empresa

O Grupo Martifer iniciou a sua atividade em 1990, tendo como principal atividade as construções metálicas.

Desde a sua criação, a Martifer tem vindo a aumentar permanentemente o volume de negócios e há dez anos que ocupa a liderança do mercado nacional, no setor da construção metalomecânica.

Após seis anos da sua constituição, adquiriu parcialmente a Martinox e, três anos depois, em 1999, a Martifer Alumínios, começando, nesse mesmo ano, a sua internacionalização com a constituição da Martifer Espanha, que continuou em 2003 com a constituição da Martifer Polska.

Entre a constituição das duas empresas internacionais, a Martifer expandiu-se também a nível nacional, com a abertura da unidade de produção de estruturas metálicas em Benavente, em 2002.

Foi em 2004 que a Martifer expandiu as suas áreas de negócio com a constituição da Martifer Energia e, em 29 de Outubro desse mesmo ano, foi criada a Martifer SGPS, sendo o seu capital social realizado com a entrega da totalidade das ações que os accionistas do Grupo detinham na Martifer Construções Metalomecânicas, SA

O grupo Martifer definiu como missão, criar valor, através de colaboradores competentes e motivados, satisfazendo as necessidades dos clientes e demais *stakeholders*.

Os mercados sobre os quais a empresa se debruça, segundo o Eng. Carlos Martins (fundador e atual presidente da Martifer) são essencialmente o mercado Europeu.

O Grupo Martifer estende-se por diversas linhas de negócio, que, sendo independentes, se complementam, de forma a promover um crescimento sustentável e equilibrado.

Essas linhas de negócio passam pela Construção Metálica, Equipamentos para Energia, Produção de Eletricidade e Agricultura e Biocombustíveis.

- **Construção Metálica**

Dentro desta linha de negócio podem encontrar-se diversas empresas, cada uma delas com a sua competência, que abrangem diversos tipos de construção, permitindo à Martifer providenciar um trabalho mais completo nas obras em que participa. Em relação a esta linha de negócio a Martifer apresenta aos seus clientes diversos produtos como estruturas metálicas, alumínio e soluções inox.

- **Equipamentos para Energia**

Desde 2004 que a Martifer investe também em Equipamentos para Energia, área em expansão devido à crescente necessidade de aposta nas energias renováveis. Assim, a Martifer não só aposta em soluções de equipamentos para energia, mas também em Investigação e Desenvolvimento de formas de energia menos utilizadas.

As duas principais linhas desta área de negócio são a Energia Eólica e a Energia Solar.

- **Produção de eletricidade**

Com uma grande taxa de desenvolvimento e um enquadramento político, económico e social favorável, a produção de eletricidade apresenta-se como uma área de negócio de grande sustentabilidade e rentabilidade.

Deste modo, a Martifer reforçou a sua presença neste setor muito promissor tanto em termos de negócio como em termos de sustentabilidade e responsabilidade social. Assim, criou uma empresa para o efeito, expandindo, mais uma vez as suas áreas de negócio.

- **Agricultura e Biocombustíveis**

Numa era de preocupação ecológica, é necessário pensar na área dos combustíveis, criando soluções de combustão sustentáveis e com uma menor percentagem de dano para o ambiente. A atividade da Prio, sub-holding do Grupo Martifer, cobre toda a cadeia de valor da produção de biodiesel, desde a produção de grãos, até à distribuição de combustíveis, passando pela extração de óleos vegetais e produção de biodiesel.

4. Descrição do Empreendedor

Vindo de uma família modesta e humilde, o Eng. Carlos Martins teve sempre, como ele apelida, “*O bichinho de empreendedor*”, herdado da mãe. Como ele afirma “*o meu pai não era nada empreendedor. Se ganhava 5 apenas gastava 4 porque podia surgir qualquer contratempo e deixar algum dinheiro de reserva seria importante. Por sua vez, a minha mãe era bastante empreendedora. Não se importava de pedir dinheiro para poder investir, para ter o seu próprio negócio nem que este passasse pela plantação de batatas, couves ou pintos. O que interessava é que tinha o seu negócio*”. E, sempre tentou passar para os filhos esse seu gosto. O que efetivamente se veio a constatar.

Daí o facto de o Carlos Martins ter estado para desistir de estudar duas vezes. A primeira no 9º ano, com apenas 16 anos, uma vez que, como era habitual, havia trabalhado durante as férias escolares de verão. Nesse ano ingressou numa serralharia e, como gostou do trabalho decidiu propor ao seu patrão uma sociedade. Para tal, contou com a ajuda dos pais. A decisão de deixar de estudar era bem aceite pelos pais, uma vez que como o Eng. Carlos Martins afirma “*os meus pais nunca pensaram ter um filho engenheiro*”. Porém, o patrão não aceitou a proposta e como tal, voltou a optar pelos estudos. A segunda aconteceu aos 18 anos, na altura havia concluído o 12º ano “*quando fui a uma empresa pedir trabalho*”. Porém, mais uma vez, a oportunidade lhe foi negada. “*Para o cargo estavam a concorrer bastantes candidatas, alguns deles com um elevado fator cunha e o patrão dessa empresa devido ao abundante número de candidatas decidiu encerrar a vaga*”. Posto isto, e convencido por um primo, decidiu prosseguir os estudos e concorrer para engenharia mecânica. “*Nunca os meus pais pensaram que pudesse ser engenheiro*”.

No entanto, o bichinho empreendedor continuava e, apesar de os anos passarem, ele parecia não querer esmorecer.

No quinto ano da faculdade recebe a proposta para ir estagiar numa empresa. Findo o curso ingressou numa outra empresa que se dedicava à fabricação de estruturas metálicas. Apesar de ser recém-licenciado era bem remunerado sendo dos mais pagos da empresa. Desempenha as suas tarefas da melhor forma e gostava do que fazia. Porém, a certa altura,

começou a perceber que ele *“tentava puxar a empresa para a frente, mas sentia que havia pessoas que a puxavam para trás”*.

É este desagrado que constitui o motor impulsionador para uma nova visão, para a oportunidade de negócio. Despede-se da empresa e conjuntamente com o seu irmão, Jorge Martins, licenciado em Economia, e com um outro sócio formado na área da mecânica pensam em abrir uma empresa na área da construção de estruturas metálicas. Porém, com uma particularidade: pretendiam criar uma empresa que *“conseguisse executar na fábrica o que se fazia nos estaleiros das obras”*. Esta seria a grande aposta dos irmãos Martins e a principal inovação à entrada do mercado, fundamentais para a diferenciação face à concorrência existente.

Tornam-se, então, empreendedores por oportunidade e não por necessidade *“ganhava bem, a necessidade de ter um negócio próprio não passava pelas necessidades financeiras, mas sim pela oportunidade. A saída da empresa onde trabalhava e também o facto de poder beneficiar dos subsídios ao investimento para recém-licenciados que na época eram concedidos constituíram o momento certo para agir”*.

A área da construção das estruturas metálicas seria, então, a primeira linha de negócios da Martifer (é de salientar que, entretanto o outro sócio saiu e ficaram apenas os irmãos Martins no comando da Martifer), área que o Eng. Carlos Martins se sentia muito à vontade uma vez que, como já havia trabalhado neste ramo, tinha um conhecimento vastíssimo deste negócio. O conhecimento passava, não só, pelo trabalhar do negócio em si, adquirido na academia, mas também pela prática do negócio e pelo relacionamento com clientes, fornecedores e mercado em geral. De salientar que é a acumulação destas experiências iniciais que constituíram um ponto importante para o desenvolvimento da auto-eficácia empreendedora.

Porém, apesar de ter a ideia bem fundamentada, o aparecimento de um novo empreendedor foi algo delicado: há cerca de 17 anos a concessão de crédito por parte das instituições bancárias às empresas era algo extremamente complexa, ao contrário do que se verifica atualmente. E este foi efetivamente a principal dificuldade encontrada pelos irmãos Martins.

Após a elaboração do plano de negócios concluíram que necessitavam de *“um investimento de cerca de trinta mil contos”* (na moeda antiga) que, de seguida, *“foram ultrapassados”*. A composição do plano de negócios é algo que o Eng. Carlos Martins considera extremamente importante: *“há que planear tudo muito bem, saber o que gastar, onde gastar, saber o mercado onde vamos atuar, os nossos principais concorrentes e os potenciais clientes... O estudo de mercado passou muito pelo benchmarking”*.

“Dirigimo-nos a dois bancos, que atualmente já não existem, o BPA e o Banco Pinto Sotto Mayor e, como seria de esperar, foi-nos negada a concessão do crédito no valor total do investimento. Tivemos que criar alternativas. Tínhamos algum capital próprio, pedimos ajuda a amigos e familiares e beneficiámos dos subsídios ao investimento para recém-licenciados que na altura eram concedidos. De seguida dirigimo-nos novamente à instituição bancária e acordou-se que o crédito de cerca de dez mil contos (na moeda antiga) nos seria concedido mediante a hipoteca da minha casa, que consegui construir com o dinheiro que ganhava nas férias”. E é assim que surge a Martifer em Oliveira de Frades, que hoje em dia constitui a sede do Grupo Martifer.

Nesse momento ganham logo uma grande obra em Albergaria-a-Velha no valor de cerca 300 mil euros, onde *“o cliente sem conhecer a empresa decide fazer um adiantamento de cerca de 30% do valor total da obra. Algo que era completamente impensável na época”*. Tal fator revelou-se bastante importante para o desenvolvimento da empresa.

O Eng. Carlos Martins trabalhava dia e noite na empresa chegando mesmo a pernoitar na mesma. *“Durante a noite criava os planos das estruturas metálicas para entregar no dia seguinte na produção. De manhã cedo pegava na carrinha e nos trabalhadores e ia para a obra. Quando regressava fazia as encomendas aos fornecedores já que tudo tinha que ser feito à mão. Aproveitava para dormir ao fim-de-semana já que durante a semana quase não conseguia. Foram tempos difíceis”*.

A compra do ferro e do aço essenciais para a produção das estruturas metálicas era feita a fornecedores espanhóis, uma vez que como já havia trabalhado na área tinha conhecimentos aprofundados acerca dos melhores fornecedores. Devido ao adiantamento executado pelo cliente da primeira obra adquirida pela Martifer, os irmãos Martins conseguiram adquirir os

produtos a pronto pagamento beneficiando de descontos financeiros, o que se revelou importante para a empresa dando uma imagem de credibilidade e confiança aos seus fornecedores.

“No início da atividade tivemos muito trabalho manual, apertávamos parafusos à mão, sem quaisquer máquinas, porque não tínhamos dinheiro para as comprar. Trabalhávamos de manhã à noite e produzíamos tanto ou mais que os nossos concorrentes com tecnologia. Consegui transmitir através da minha história que temos que trabalhar muito para conseguir chegar ao topo”.

Daí o Eng. Carlos Martins considerar que os empreendedores nascem, não se fazem. Como este afirma *“o empreendedor cria-se na barriga da mãe”*. Apesar de hoje em dia existirem cursos de empreendedorismo *“há sempre características que são intrínsecas dos empreendedores e como tal, dificilmente serão adquiridas”*.

Segundo o Eng. Carlos Martins um bom empreendedor tem que trabalhar muito, ser humilde, inteligente e, acima de tudo, tem que ter formação académica. *“Um empreendedor sem formação académica pode abrir uma empresa e afirmar que não necessita de formação. Mas facilmente necessitará de adquirir conhecimentos na área da gestão, por exemplo. A formação deve ser um processo contínuo do empreendedor e não algo estanque ou inexistente. Temos sempre que tentar ser melhores. Até para um licenciado, a sua formação não deve terminar aí. Há que enriquecer constantemente o nosso conhecimento”*. Uma outra característica referenciada com bastante realce e bem patente no Eng. Carlos Martins é a do empreendedor ter que ser um bom líder. É importante que o líder tenha a capacidade de influenciar, motivar e habilitar os colaboradores a contribuir para a eficácia e sucesso da organização de que são membros. *“Um líder não é aquele que manda fazer, que obriga. É sim, aquele que se senta com os trabalhadores, aquele que trabalha com eles quando é preciso e, na ausência dele sabem até onde podem ir e quais as metas a atingir e, essencialmente, o que fazer”*. No início da atividade da Martifer, o Eng. Carlos Martins era um líder extremamente presente, porém com o crescimento do volume de negócios da empresa passa para um líder omnipresente, ou seja, *“apesar de não estar lá ao pé deles, eles sabem o que fazer sem mim. É como se lá estivesse”*. Um bom empreendedor é também aquele que tem propensão para o risco. Um bom empreendedor é aquele que arrisca com cabeça porque *“se eu vir que a minha empresa está a dar prejuízo há dez anos mais vale morrer ela do que morrermos os dois. Há que saber avaliar muito bem os riscos, as oportunidades, os sucessos e os fracassos. É necessário ter uma visão ampla e acima de tudo ser cauteloso”*.

Ao considerar todas estas características como fulcrais para se ser empreendedor conseguimos afirmar que o Eng. Carlos Martins pode ser considerado um empreendedor *High-Tech.*, isto é, é aquele que aproveita oportunidades criadas pelo conhecimento técnico ou pelo desenvolvimento tecnológico. De notar que o Eng. Carlos Martins investiu numa área que conhecia realmente, considerando tal ponto fundamental para o sucesso da empresa.

5. Dificuldades Encontradas no Processo Empreendedor e suas Resoluções

O processo empreendedor começa pelo interesse em criar uma empresa. No caso do Eng. Carlos Martins, o sentido de empreendedor foi algo que alegadamente já tinha adquirido à nascença pelo que, neste aspeto, considera-se que não houve qualquer dificuldade.

A ideia em si não é um fator muito importante, mas sim a forma como o empreendedor utiliza a ideia, ou seja, como consegue transformar a ideia num produto desejado. As probabilidades de sucesso são maiores se a ideia estiver relacionada com algo que o empreendedor conheça bem e de que goste verdadeiramente. No caso do Eng. Carlos Martins a ideia era por si só inovadora: *“implementar na fábrica o que se fazia nos estaleiros das obras”*.

No que respeita à ideia, esta surgiu quando o Eng. Carlos Martins trabalhou numa empresa de estruturas metálicas da qual retirou conhecimentos na área e a partir da qual surgiu a oportunidade de negócio. O Eng. Carlos Martins defende que a ideia de negócio deve ser *“acerca de algo que o empreendedor conheça bem, o que contribuiu para que a empresa viesse a ter sucesso mais tarde...”*.

Um outro aspeto prende-se com o gosto que o Eng. Carlos Martins teria por estas áreas, trabalhando sempre nas férias da escola em empresas ligadas à construção civil e posteriormente estagiando e trabalhando em empresas relacionadas com estruturas metálicas.

Apesar do gosto por estas áreas o Eng. Carlos Martins acabou por se licenciar em Engenharia Mecânica devido ao facto de, como ele diz “...*por arrasto do meu primo ...*” que o convenceu a estudar na universidade uma vez que não estava a trabalhar.

De seguida surgem as oportunidades de negócio, o empreendedor começa por identificar uma determinada ideia, que pode provir de experiências profissionais, da experiência de consumidor, de acontecimentos sociais, de estilos de vida, de novidades no estrangeiro, de revistas, de feiras, entre outros. Neste aspeto, o Eng. Carlos Martins também não sentiu quaisquer dificuldades, apenas o descontentamento na empresa onde trabalhou após terminar o curso e que foi o evento impulsor para a oportunidade de negócio. Outros fatores importantes para que tudo corresse bem foram o gosto pela área onde atua e a experiência profissional entretanto obtida.

Depois de identificada a oportunidade de negócio desenvolve-se o conceito do negócio, que visa identificar e ter consciência de quais serão os pontos fracos e fortes do produto, o que fará do negócio algo único. Como já foi referido, a experiência de trabalhar cerca de um ano numa empresa de estruturas metálicas enriqueceu o Eng. Carlos Martins em relação aos pontos fortes e fracos da empresa que viria a criar, como afirmou “...*tinha plena consciência de quais os pontos fortes e fracos, assim como das fraquezas e das ameaças, e acho que é algo que devemos ter sempre em atenção para podermos ter propensão ao risco...*”. De seguida explicou-nos um pouco a forma como ultrapassou esses pontos fracos “...*sabia que o grande problema seriam os preços, para isso temos lutar contra a concorrência. Se a concorrência faz a 3, nós fazemos a 2; se a concorrência faz a 2 nós fazemos a 1; por mais que isto nos custe temos que ganhar mercado desta forma. Depois de ganharmos mercado, de a empresa ser um pouco reconhecida e de ter algum poder podemos investir em equipamentos que a concorrência não tenha e assim ganhamos em economias de escala, ..., no início da atividade tivemos muito trabalho manual, apertávamos parafusos à mão, sem quaisquer máquinas, e trabalhávamos de manhã à noite e produzíamos tanto ou mais que os nossos concorrentes com tecnologia*”. Para liderar pelos preços o Eng. Carlos Martins ainda completou “*o que nos ajudou muito ao início foi eu ter conhecimento de um fornecedor em Espanha. Começamos a importar para Portugal, isso fez-nos adquirir produtos a preços mais baixos do que os nossos concorrentes adquiriam*”.

No que respeita aos recursos necessários para implementação da empresa, o Eng. Carlos Martins sentiu muitas dificuldades pois “...*na altura foi muito complicado encontrar recursos para trabalhar na empresa, não havia pessoas formadas nestas áreas, sem quaisquer formação académica que me levassem a escolher trabalhadores para a Martifer, ..., nos próximos anos os salários de Portugal aproximaram-se ao dos principais concorrentes, pelo que o que vai diferenciar a competitividade são os recursos humanos e o seu tipo de formação, ..., ainda hoje considero os recursos humanos o ponto mais importante na empresa*”, por isto se justifica também o facto de ser considerada uma das dez melhores empresas para trabalhar em Portugal.

A obtenção dos financiamentos necessários pelas mais diversas formas é uma das etapas fundamentais no processo do empreendedor. Tal como muitos empresários na época, o Eng. Carlos Martins também sentiu muitas dificuldades para obter financiamentos. Há cerca de 17 anos a concessão de crédito por parte das instituições bancárias às empresas era algo extremamente complexa, ao contrário do que se verifica atualmente. E este foi efetivamente a principal dificuldade encontrada pelos irmãos Martins.

Após ultrapassar as dificuldades de financiamento, o Eng. Carlos Martins passou à escolha do local de implantação da empresa. Esse local incidiu na Zona Industrial de Oliveira de Frades devido aos preços mais baixos dos terrenos. E é assim que surge a Martifer em Oliveira de Frades, que hoje em dia constitui a sede do Grupo Martifer.

No início de atividade o Eng. Carlos Martins teve algumas dificuldades “...*depois de implementada a empresa ninguém acreditava em nós porque éramos muito novos, e as pessoas não confiavam nos nossos projetos...*”. Entretanto, surgiu uma grande oportunidade para a empresa “...*nesse momento ganhá-*

mos logo uma grande obra em Albergaria no valor de cerca 300 mil euros, onde o cliente sem conhecer a empresa decide fazer um adiantamento de cerca de 30% do valor total da obra, o que era completamente impensável na altura". Tal fator revelou-se bastante importante para o desenvolvimento da empresa, dado que a empresa conseguiu "*dar o salto*". Devido ao adiantamento feito pelo cliente, os irmãos Martins conseguiram adquirir os produtos pagando a pronto beneficiando de descontos financeiros de pronto pagamento. Conseguiram adquirir aço e ferro a preços mais baixos do que a concorrência adquiriria conseguindo, por um lado, ganhar um pouco mais de quota de mercado e, por outro, dar uma imagem de credibilidade e confiança aos seus clientes.

A nível de crescimento, pode-se afirmar que a Martifer foi sempre foi uma empresa com grande sucesso. Este sucesso é explicado, pelo próprio fundador da empresa devido a fatores pessoais, ao próprio ambiente do mercado bem como a fatores organizacionais. Em termos de fatores pessoais o Eng. Carlos Martins considera-se uma pessoa inteligente e com visão para o negócio, como nos deu a entender em toda a entrevista. É extremamente dinâmico, procura sempre inovar e desde o início procurou aumentar todos os anos 30% dos lucros gerados pela Martifer, e até aos dias de hoje sempre o obteve.

No que respeita às dificuldades externas, houve situações em que os clientes foram um forte obstáculo ao crescimento da empresa. "*Houve uma situação em que um cliente nos fez grandes encomendas. Fizemos os projetos para a empresa e na altura de implementarmos a obra no cliente, este tinha falido! Como são situações incontroláveis, é necessário ter o bom senso de continuar*". Há, no entanto, outras situações em que é necessário utilizar a artimanha "*...houve o caso de uma empresa que tinha falido, o caso foi para tribunal, que decidiu que a Martifer ficaria com o espaço dessa empresa, o que nos ajudou bastante no início da vida da empresa...*". Neste caso a Martifer "*saiu por cima*".

Outras dificuldades sentidas pelo empreendedor prenderam-se com o facto de "*...o PIB do país em 1990 e em 1993 foi negativo e nós sentimos isso na empresa, ..., quando o crescimento do país é de 0,8% a nossa empresa também sente dificuldades em crescer como nós esperamos...*". Estes são também fatores extrínsecos à empresa e que o empreendedor diz não conseguir controlar.

No que respeita aos fatores organizacionais, e como já foi dito, o Eng. Carlos Martins sentiu grandes dificuldades em encontrar pessoas especializadas na área, pelo que nos diz o empreendedor estas dificuldades foram ultrapassadas porque "*...eu tenho uma grande preocupação em formar constantemente aos meus trabalhadores, ... há que ter pessoas bem formadas na empresa, os meus funcionários têm que saber mais do que os da concorrência*".

6. Distinção da Ideia/Oportunidade Explorada

"A inovação é o fator-chave para o sucesso de qualquer empresa".

Inovar é algo fundamental nos dias de hoje. Numa era em que a concorrência é cada vez mais intensa e feroz, em que as tecnologias surgem a ritmos acelerados, em que as técnicas de gestão não garantem por si só vantagem competitiva e em que a globalização de produtos e mercados é um desafio de todas as empresas, torna-se indispensável apostar na inovação uma vez que é a única fonte de vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

Inovar passa essencialmente pela capacidade da empresa adaptar os seus produtos, os seus processos e a sua organização ao desenvolvimento dos meios contextual e geral onde ela concorre. A inovação é, pois, a verdadeira vantagem competitiva das empresas.

Segundo o Eng. Carlos Martins "*inovar é claramente importante. Nós inovamos hoje para obter resultados passados 3 ou 4 anos, não podemos esperar resultados logo no dia seguinte. A inovação é um fator importante face à concorrência... Vocês podem pensar que não, mas eu todos os dias olho para os projetos e recursos que tenho e tento constantemente procurar alguma coisa para poder melhorar*".

Pelo seu desempenho a empresa Martifer pode ser considerada como extremamente inovadora. O Eng. Carlos Martins ao longo de toda a entrevista deu-nos a entender que a empresa

inovava essencialmente tendo por base três pilares fundamentais: os seus produtos, os seus recursos humanos e através da internacionalização.

Relativamente ao primeiro pilar denota-se inovação aquando da entrada no mercado, sobretudo na procura de uma forte diferenciação face à concorrência. O valor acrescentado passava por, em vez de se criarem as estruturas metálicas nos estaleiros das obras, como acontecia com as empresas concorrentes, a Martifer criava-as na fábrica. A inovação era então a grande vantagem competitiva da empresa. Por sua vez, a tecnologia não acompanhou esta inovação. Como não havia recursos financeiros, no início da sua atividade, a transformação do aço e do ferro era feita manualmente. Só numa altura em que a empresa começou a apresentar resultados é que a Martifer começa a investir em tecnologia. Havia necessidade de “... *ter máquinas melhores que as da concorrência, para produzir mais do que eles. E, quando essa máquina está totalmente amortizada é logo substituída por uma outra que seja a melhor na altura da compra*”. A inovação e a tecnologia constituem, hoje em dia, para a Martifer uma enorme vantagem competitiva, conseguindo diferenciar a empresa face à concorrência.

Em relação ao segundo pilar, o Eng. Carlos Martins considera que inovar “...*passa também pela formação dos recursos humanos*”, que têm que ser melhores e mais especializados do que o dos concorrentes.

Por fim, no que respeita à internacionalização como fator inovador, o Eng. Carlos Martins considerou o processo de internacionalização como uma necessidade, pois eram necessárias mais encomendas do que aquelas que Portugal lhe oferecia, internacionalizando-se, pela primeira vez para Espanha. Este processo iniciou-se em 1999 expandindo-se por toda a Europa até aos dias de hoje, mas a Martifer não fica por aqui, como disse Carlos Martins “...*ainda este ano vamos abrir um escritório na Índia e prevemos cobrir também esse mercado...*”

O Eng. Carlos Martins sempre procurou novas áreas de negócio, tais como construções, equipamentos para energia, produção de eletricidade e Prio Agricultura e biocombustíveis. Tal como afirma “*procuramos sempre novas áreas de negócio e fazemos constantemente planos para investir em diversas áreas. Ainda hoje estive numa reunião para avaliar um projeto para mais uma nova área de negócio*”. Pelo que percebemos na entrevista, a Martifer sempre procurou expandir a sua empresa por toda a Europa.

Tendo em conta a concorrência cada vez mais feroz, inovar é um ponto importante para diferenciação da empresa. “*Se eu vou fazer aquilo que os meus concorrentes fazem o que é que eu vou ganhar? É extremamente importante apostar fortemente na inovação, na diferenciação e acima de tudo marcar a diferença*”.

7. Quais os Resultados mais Relevantes e qual o Potencial de ser Empreendedor

A Martifer é sem dúvida uma empresa de grande sucesso. Da entrevista conclui-se que muitos dos fatores que influenciaram o sucesso da empresa prendem-se com fatores relacionados com as próprias qualidades do Eng. Carlos Martins e com as áreas de negócio em si, pois no início “...*eram umas áreas pouco exploradas em Portugal...*”.

As experiências na área e os conhecimentos académicos do Eng. Carlos Martins contribuíram para que “...*a empresa viesse a ter sucesso mais tarde, aliás isso foi também fundamental, aquilo que eu sabia fazer bem, o know-how da empresa...*”

Um outro fator que o Eng. Carlos Martins considerou importante para o crescimento da empresa, foi a oferta pública de subscrição que fez à Mota-Engil para que pudesse executar trabalhos para a Expo 98, no qual esta obra deu à Martifer uma grande ajuda económica, o que se traduziu mais tarde no processo de internacionalização para Espanha. Este processo foi-nos explicado da seguinte forma “...*comecei por abrir um escritório em Espanha e enviei para lá colaboradores que fizeram estudos de mercado e começaram desde logo a trazer à Martifer um grande número de*

encomendas...”. Após termos perguntado o que levou a Martifer a internacionalizar-se o Eng. Carlos Martins explica “O mercado Português já estava um pouco saturado e o processo de internacionalização deu-se devido à necessidade de obtermos mais encomendas...”.

Posteriormente, um outro fator para o sucesso da empresa prendeu-se com o facto de a Martifer comprar o seu maior concorrente em Portugal, o que contribuiu para, posteriormente, ser líder de mercado na Península Ibérica.

Mais tarde a Martifer especializa-se na área de negócio das energias renováveis em que para isso “...adquirimos uma empresa na Alemanha especializada neste ramo”. Um outro facto recente foi a entrada da empresa na Bolsa, o que segundo o empresário “...a entrada na bolsa fez com que a empresa arrecada-se cerca de 200 milhões de Euros...”

Estes foram os aspetos que Carlos Martins nos disse que achou muito importante tanto para o sucesso como para o desenvolvimento da empresa. No entanto, há muitos outros fatores estiveram por detrás deste grande sucesso.

Depois de percebermos o seu talento e a forma como lida com os negócios perguntámos ao Eng. Carlos Martins o que nos aconselharia caso quiséssemos criar uma empresa. A resposta foi muito à luz daquilo que é a sua experiência. Achou-se extremamente importante transcrever a sua resposta, que foi a seguinte: “Primeiro vocês têm que decidir sobre o que vão vender. Devem ser coisas que vocês conheçam bem e que saibam fazer bem, porque isso vai ser o segredo da vossa empresa e no fundo o que vos vai distinguir da concorrência,..., depois de saberem o que vão comercializar têm que pensar que isso tem que ser inovador, se não dificilmente se aguentam no mercado,..., dirigem-se a empresas de incentivo aos jovens licenciados e procuram obter créditos perante os Bancos, depois disso há que trabalhar muito, mas muito, não ter medo ao trabalho,..., mas lembrem-se que às vezes as coisas não correm bem. Se não correrem bem mais vale deixar morrer a empresa do que morrerem vocês, e nestes casos mais vale abandonar a empresa e partir para outra,..., se tudo correr bem há que investir e não tenham medo de investir em inovação porque mais tarde irão ver resultados”.

8. Discussão

Tal como explicitado na seção 2, são diversas as características apresentadas para estudar o perfil empreendedor.

Como se pode verificar, no caso do Eng. Carlos Martins, a formação em engenharia, bem como os conhecimentos em gestão foram importantes no sucesso pessoal da sua vida empreendedora. No entanto, é igualmente digno de nota o fato de quando estava no 9º ano de escolaridade já apresentar tendências empreendedoras. Claramente, pode-se afirmar que já naquela altura havia três características de se destacavam: a capacidade de assumir riscos calculados, o impulso e orientação para a deteção de novas oportunidades e a necessidade de realização.

O Eng. Carlos Martins defende que “os empreendedores nascem, não são feitos”, sobretudo porque considera “que o bichinho empreendedor o herdou da mãe”. Embora não seja possível contestar tal afirmação, pode-se afirmar que o empreendedor Carlos Martins foi-se fazendo ao longo do tempo dado que a Martifer é uma empresa diversificada onde o crescimento permanente em variadas áreas de negócio se tem vindo a fazer sentir desde o seu nascimento. Assim, claramente, se o “bichinho” já estava presente na altura do arranque o mesmo “bichinho” tem vindo a sofisticar o seu comportamento empresarial ao longo do tempo permitindo desenvolver características como a capacidade de visão e planeamento, a persistência e pro-atividade, a determinação, auto-eficácia e a capacidade de liderança.

Uma das características mais peculiares do empresário é o seu sentido de oportunidade (Man, 2001; Kirzner, 1979). Neste aspeto, o Eng. Carlos Martins tem sabido aliar a identificação de novas oportunidades de negócio relacionando a procura com o desenvolvimento de novas soluções inovadoras, seja a nível de produto, seja a nível de mercado. Assim, pode-se afirmar que o Eng. Carlos Martins tem emergido ao longo do tempo como um visionário capaz de se anteciper à mudança ao identificar e desenvolver novas oportunidades de negócio e

ao desenvolver uma capacidade inovadora e tendência criativa desde o início da sua atividade empresarial.

Pelo que nos foi dado a perceber no decorrer da entrevista, a capacidade cognitiva, a aprendizagem, o pensamento analítico e a capacidade de se antecipar aos principais concorrentes são as principais competências do Eng. Carlos Martins, o que lhe tem permitido desenvolver a capacidade de liderança a determinação de entrar em novas áreas de negócio.

A importância da capacidade de relacionamento está bem presente na afirmação “...apesar de não estar ao pé deles, eles sabem o que fazer sem mim”. Ela espelha bem o sentido de liderança e comunicação que o Eng. Carlos Martins criou ao longo destes anos na Martifer, que vem de encontro aos estudos de McClelland (1987) e Lau, Chan e Man (1999) como sendo ingredientes essenciais para o sucesso empresarial e que refletem, igualmente, características como a pro-atividade e sociabilidade no desenvolvimento de uma liderança participativa.

Tendo em consideração a evolução que o Grupo Martifer tem vindo a conseguir ao longo do tempo, bem como o grau de diversificação, pode-se dizer que o Eng. Carlos Martins conseguiu desenvolver uma rara atitude proativa relativamente aos seus deveres e obrigações para com os stakeholders da empresa, o que está presente na definição da Missão do Grupo Martifer. De acordo com o postulado de McClelland (1961) apenas o forte sentido de missão pode ser proporcional ao motivo de realização dos grandes empreendedores.

As investigações de McClelland (1961) defendem que os empreendedores são indivíduos que se caracterizam por terem uma grande necessidade de realização ou desenvolvimento pessoal. Veciana (1989) defende igualmente o desejo de independência, determinação e de auto-eficácia. Estas características estão bem presentes no Eng. Carlos Martins que apesar de estar empregado e bem remunerado decidiu deixar a empresa dado que percebeu que ele “tentava puxar a empresa para a frente, mas sentia que havia pessoas que a puxavam para trás”.

A eficácia empreendedora do Eng. Carlos Martins está presente ao longo da evolução do Grupo Martifer. Inicialmente conseguiu competir com os principais concorrentes mesmo em desvantagem de tecnologia. Ao conseguir uma posição vantajosa em termos de custos procurou competir alavancando o seu posicionamento numa melhor relação ao longo da cadeia de fornecimento. Utilizou a inovação constantemente como arma competitiva. Diversificou para áreas de negócio antes dos seus principais concorrentes. Assim, a capacidade de consecução dos seus principais objetivos tem sido sempre alcançada com elevado grau de confiança. A esta característica Davidsson (1995) designa como o principal determinante da intenção empreendedora.

9. Conclusão

Tal como referido na literatura, é evidente que não existe uma teoria, quer a nível económico que a nível comportamental, que chegue a um consenso generalizado sobre quais as características do empreendedor. Claramente, não existe uma tipologia ou um modelo que reconheça as principais “*linhagens*” do empreendedor.

Como visto neste artigo, ser empreendedor envolve uma série de fatores específicos (capacidade de correr riscos, tolerância pela ambiguidade, perspicácia, eficácia empreendedora, capacidade de liderança, sentido de oportunidade, propensão inovadora, auto-controlo, potencial empreendedor, capacidade para ultrapassar obstáculos e barreiras, pensamento analítico, capacidade cognitiva, capacidade relacional, capacidade de liderança, etc.) que não estão ao alcance de todas as pessoas e que se resumem nas dez características apresentadas na segunda seção: auto-eficácia, a capacidade de assumir riscos calculados; capacidade de visão e planeamento; impulso e orientação para a deteção de novas oportunidades; persistência e pro-atividade; sociabilidade; capacidade inovadora e tendência criativa; a capacidade de liderança; a necessidade de realização e a determinação. Certamente, alguns empreendedores dominarão

melhor umas características do que outras. Dificilmente haverá dois empreendedores iguais.

No atual clima de incerteza econômica em que o auto-emprego é cada vez mais uma alternativa credível ao emprego por conta de outrem, espera-se que o exemplo do Eng. Carlos Martins sirva de lição a muitos potenciais empreendedores. O exemplo apresentado neste artigo é esclarecedor sobre as dificuldades e virtudes do Eng. Carlos Martins como empreendedor, bem como dos seus sucessos e das suas conquistas. Não se pretende minimamente que pessoas sem qualquer vocação empresarial ou intenção empreendedora imitem casos de sucesso. O objetivo é bem mais modesto: transmitir que é possível ser-se empreendedor sem esquecer que existem muitas variáveis em jogo. Como o exemplo demonstra, também acreditamos que a sorte pertence aos audazes.

Bibliografia

- Birley, S. e Muzyka, D. F. (2001), *Dominando os Desafios do Empreendedor*, São Paulo: Pearson Education Brasil.
- Burch, J. (1986), *Entrepreneurship*, New York: John Wiley & Sons.
- Caird, S. (1991), “Testing Enterprising Tendency of Occupational Groups”, *British Journal of Management*. Vol. 2, pp. 177-183.
- Cantillon, R. (1755), *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, Londres: Fletcher Gylter.
- Carland, J. W., Hoy, F. e Carland, J. A. C. (1988), “Who is an Entrepreneur? Is a Question Worth Asking”, *American Journal of Small Business*, Vol. 12(4), pp. 33-39.
- Chen, C. C., Greene, P. G. e Crick, A. (1998), “Does Entrepreneurial Self-efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers?”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 13(4), pp. 295-316.
- Davidsson, P. (1989), *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*, Stockholm: The Economic Research Institute.
- Davidsson, P. (1995), *Determinants of Entrepreneurial Intentions*, Comunicação apresentada na conferência Rent IX, Piacenza, Itália, 23-24 de Novembro.
- Degen, R. (1989), *O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial*, São Paulo: MacGraw-Hill.
- Dornelas, J. C. A. (2001), *Empreendedorismo, Transformando Ideias em Negócios*. São Paulo: Campus.
- Drucker, P. F. (1986), *Inovação e Espírito Empreendedor*, São Paulo: Pioneira.
- Filion, L. J. (2000), “Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos Distintos, Porém Complementares”, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, Vol. 7(3), pp. 2-7.
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., Powers, J. B. e Gartner, W. B. (2002), “Entrepreneurial Expectancy, Task Effort and Performance”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27(2), pp. 187-206.
- Greatti, L. (2004), “O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial”, *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil.
- Hisrich, R. D., e Peters, M. P. (2004), *Empreendedorismo*, Porto Alegre: Bookman.
- Kaufman, L. (1991), *Passaporte para o Ano 2000*, São Paulo: Makron Books.
- Kirzner, I. M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, Chicago: University of Chicago Press.
- Lau, T., Chan, K.F. e Man, T.W.Y. (1999), “Entrepreneurial and Managerial Competencies: Small Business Owner-managers in Hong Kong”, em Fosh, P., Chow, W., Chan, A., Snape, E. e Westwood, R. (Eds.), *Hong Kong Management and Labour: Change and Continuity*, Routledge: London, pp.220-236.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W. e Petty, J. W. (1997), *Administração de pequenas empresas. Ênfase na gerência empresarial*, São Paulo: Makron Books.

- Lumpkin, G. T. e Dess, G. G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 21(1), pp. 135-172.
- Man, T. W. Y. (2001), Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises in the Hong Kong Services Sector, *Dissertação de doutoramento*, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.
- Markman, G. D., e Baron, R. A. (2003), "Person-entrepreneurship Fit: Why some People are more Successful as Entrepreneurs than Others", *Human Resource Management Review*, Vol. 13(2), pp. 281-301.
- McClelland, D. C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand Reinold.
- McClelland, D. C. (1987), "Characteristics of Successful Entrepreneurs", *Journal of Creative Behavior*, Vol. 21 (3), pp. 219-233.
- Morris, M. H. (1998), *Entrepreneurial Intensity*, Londres: Quorum Books.
- Reynolds, P. D. (1995), *Who Starts new Firms? Linear Additive versus Interaction-Based Models*, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference, April 19-23, London Business School, Inglaterra.
- Say, J. B. (1803), *Traité D'économie Politique: ou, Simple Exposition de la Matière dont se Forment, se Distribuent et se Consomment les Richesses*, Paris: Arthur Bertrand.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Segal, G., Borgia, D. e Schoenfeld, J. (2005), "The Motivation to Become an Entrepreneur", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11(1), pp. 42-57.
- Silvestre, M. C. (2003), *Formação para a Promoção do Espírito Empresarial*, Tese de Doutorado não publicada, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Smith, A. (1776), *An Enquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations*, Londres: Edwin Cannan.
- Stanworth, J., Blythe, S., Granger, B. e Stanworth, C. (1989), "Who Becomes an Entrepreneur?", *International Small Business Journal*, Vol. 8, pp. 11-22.
- Veciana, J. M. (1989), "Características del Empresario en España", *Papeles de Economía Española*, Vol. 39, pp. 19-36.
- Vesper, K. H. (1980), *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wang, C. K. e Wong, P. K. (2004), "Entrepreneurial interest of university students in Singapore", *Technovation*, Vol. 24(2), pp. 163-172.
- Wärneryd, K.-E., Davidsson, P. e Wahlund, R. (1987), *Some Characteristics of the Swedish Self-Employed. Research Paper*, Stockholm: The Economic Research Institute.