



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Isabel Simões Silva

**USO DOS MÉTODOS DE *BOOTSTRAPPING*
FINANCEIRO:**
O caso das *startups* portuguesas de base tecnológica

Dissertação no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças, orientada
pelo Professor Doutor Paulo Miguel Marques Gama Gonçalves e apresentada
à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Outubro de 2020

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado uma realidade e aos quais estarei eternamente grata.

Ao Prof. Dr. Paulo Miguel Marques Gama Gonçalves, pela sua orientação, disponibilidade, pelo saber que transmitiu e por todas as opiniões e críticas que me ajudaram a construir este trabalho. Obrigada pelo tempo dispensado e por todo o apoio dado.

À prestigiada Universidade de Coimbra, por ser uma escola de aprendizagem diária e desenvolvimento pessoal. Agradeço a todos os docentes que me acompanharam nesta caminhada. Será para sempre a melhor escolha da minha vida!

À cidade dos Estudantes, por ser pilar de inspiração e por transmitir todos os seus valores culturais e tradicionais de forma ímpar. Obrigada Coimbra por seres uma escola de vida. Sem dúvida que “Segredos desta Cidade, levo comigo para a vida!”.

Agradeço também aos meus amigos que me acompanharam nesta viagem e que me apoiaram e motivaram incondicionalmente. À minha querida afilhada, Tatiana Fernandes, por toda a paciência demonstrada, pelo companheirismo e por ser um elemento essencial de motivação contínua. Agradeço à Joana Gomes por toda a preocupação e por caminhar lado a lado comigo nesta aventura. À Associação Académica de Coimbra e aos amigos que de lá levo, pois apesar do tempo dispensado, esta casa será sempre lembrada como fonte de dedicação, esforço e sacrifício. Ao Barandas, obrigada por todos os ensinamentos e sentimento de entreajuda. Dedico um agradecimento especial à Ana Sofia, à Beatriz Silva, à Cláudia Gaspar, à Isadora Silva, ao João Lourenço, ao João Seara, ao Pedro Mota e à Sara Gil pela amizade e apoio diário.

Por último, dirijo um agradecimento especial a toda a minha família, pois sem eles nada disto seria possível. Aos meus pais, por serem a minha principal fonte de inspiração e modelos de coragem. Um obrigada é pouco para agradecer todos os esforços, compreensão e amor que me proporcionam diariamente. À pessoa mais importante da minha vida, a minha irmã Sara, por todas as palavras.

Obrigada por caminhares comigo lado a lado em todas as etapas da minha vida, sem nunca me largares a mão. Obrigada por viveres as minhas conquistas como se fossem tuas... viverei, para sempre, as tuas como se fossem minhas! A eles dedico este trabalho!

Resumo

O *bootstrapping* financeiro é a arte de usar e manipular os recursos que se encontram à disposição das empresas, para a sua criação e desenvolvimento, com o menor custo possível (ou sem custo), sem que seja necessário recorrer a financiamento externo de longo prazo. Neste trabalho, é explorado, pela primeira vez na literatura portuguesa, o uso dos métodos de *bootstrapping* pelas *startups* portuguesas de base tecnológica. Baseada numa amostra de 60 empresas de base tecnológica portuguesa, a dissertação descreve as técnicas de *bootstrapping* financeiro e determina o grau de frequência de uso pelas mesmas. A frequência de uso será analisada em dois períodos temporais diferentes: antes e após a pandemia de Covid-19, de forma a entender se o contexto de crise afetou a frequência de uso destes métodos. O presente estudo é também o primeiro, em Portugal, a explorar os principais motivos que levam os/as *CEO's* recorrerem aos métodos de *bootstrapping*. À semelhança do que foi feito com a frequência de uso, será também verificado se os motivos de utilização destes métodos ganharam ou perderam importância face aos efeitos (diretos e/ou indiretos) provocados pela pandemia. Por fim, são testadas algumas hipóteses e, por conseguinte, é analisado como as estratégias de *bootstrapping* podem estar relacionadas com determinadas características do/da *CEO* da empresa, nomeadamente, o seu género e as habilitações literárias e, também uma estreia na literatura portuguesa, a sua idade e a sua rede social (correspondendo os familiares/amigos aos laços fortes e as pessoas conhecidas aos laços fracos).

Palavras-chave: *startups* de base tecnológica; financiamento das empresas; *bootstrapping* financeiro; motivos; características do/da *CEO*.

Abstract

Financial bootstrapping is the art of use and manipulate the resources that are available to companies, to start and grow a venture, at the lowest cost possible (or at no cost), without relying on long-term external financing. In this paper we explore, for the first time in the portuguese literature, the use of bootstrapping methods by portuguese technology-based startups. Based on a sample of 60 portuguese technology-based startups, this dissertation describes the most used bootstrapping techniques by portuguese technology-based startups and determines the frequency degree of use by them. The frequency of use will be analyzed in two different time periods: before and after the Covid-19 pandemic, in order to understand if the crisis context affected the frequency of the use of the bootstrapping methods. This paper also reveals, for the first time in Portugal, the main reasons that lead managers to resort to financial bootstrapping methods. Similar to what was done previously for frequency of use, it will be checked whether the reasons gained or lost importance, given the effects (direct and/or indirect) caused by the pandemic. Finally, some hypotheses are tested and, consequently, it's analyzed how the bootstrapping strategies are related to certain characteristics of the business owner, namely gender and literacy skills, and also a debut in portuguese literature, age and the social network of the head manager (corresponding family and friends to strong ties and known people to weak ties).

Keywords: technology-based startups; firm financing; financial bootstrapping; motives; CEO's characteristics

Lista de Figuras

Figura II-I: Ciclo de financiamento bancário das pequenas empresas.....	16
--	----

Lista de tabelas

Tabela II-I: Evolução de conceito de bootstrapping	17
Tabela II-II: Métodos de bootstrapping analisados por Winborg e Landstrom (2001) .	18
Tabela II-III: Métodos de bootstrapping analisados por Schinck e Sarkar (2012).....	20
Tabela II-IV: Grupos de métodos de bootstrapping identificados por Winborg e Landström (2001)	21
Tabela II-V: Motivos analisados por Winborg (2005) para o uso de bootstrapping	23
Tabela III-I: Incubadora de empresas da amostra em estudo	33
Tabela III-II: Métodos de bootstrapping analisados	36
Tabela III-III: Motivos para o uso de bootstrapping analisados	37
Tabela III-IV: Variáveis independentes usadas no estudo	38
Tabela III-V: Descrição da amostra	40
Tabela IV-I: Resultados dos métodos de bootstrapping mais usados pela amostra em estudo.....	46
Tabela IV-II: Resultados dos motivos mais importantes para os gestores das empresas em estudo.....	49
Tabela IV-III: Dados do teste de correlação entre as características do gestor e o uso dos métodos de bootstrapping.....	51
Tabela IV-IV: Resultados do teste de comparação entre as diferenças do uso de bootstrapping pelos homens e pelas mulheres	52
Tabela IV-V: Resultados do teste de comparação entre as diferenças do uso de bootstrapping segundo a idade dos gestores.....	54
Tabela IV-VI: Resultados do teste de comparação entre as diferenças do uso de bootstrapping segundo as habilitações literárias do gestor	56
Tabela IV-VII: Resultados da frequência relativa da relação entre o uso de bootstrapping e a rede social do gestor.....	58

Tabela IV-VIII: Resultados do teste de comparação entre as diferenças do uso de bootstrapping segundo a rede social do gestor 60

Sumário

I.	Introdução	11
II.	Revisão da Literatura.....	15
2.1	<i>Bootstrapping</i> financeiro	15
2.2	Motivos para usar <i>bootstrapping</i> financeiro	23
2.3	Métodos mais utilizados de <i>Bootstrapping</i> Financeiro	24
2.4	Relação entre as características do gestor e o uso dos métodos <i>bootstrapping</i>	26
2.4.1	Género	26
2.4.2	Idade do/da <i>CEO</i>	28
2.4.3	Habilitações literárias	29
2.4.4	Redes sociais do empreendedor	30
III.	Método de Investigação	33
3.1	Definição da amostra.....	33
3.2	Estrutura do questionário	34
3.3	Definição das variáveis.....	35
3.3.1	Variáveis dependentes	35
3.3.2	Variáveis independentes.....	38
3.4	Modelos econométricos	41
IV.	Apresentação e discussão de resultados.....	45
4.1	Uso dos métodos de <i>bootstrapping</i>	45
4.2	Motivos para o uso das técnicas do <i>bootstrapping</i>	48
4.3	Relação entre o uso dos métodos de <i>bootstrapping</i> e as características.....	50
4.3.1	Género	51
4.3.2	Idade	53
4.3.3	Habilitações Literárias.....	56
4.3.4	Rede Social	58
V.	Conclusões.....	63

I. Introdução

É de conhecimento geral a crescente importância que as *startups* assumem, nos dias de hoje, na criação de postos de trabalho e, conseqüentemente, no crescimento da economia. Este facto é facilmente corroborável, segundo a hipótese que, em 2016, o ecossistema de *startups* teve um impacto de 0,70% no Produto Interno Bruto (PIB) português e, em 2018, o impacto das mesmas no PIB aumentou para 1,10%, segundo os dados divulgados pela *Startup Portugal*.

Criar uma empresa não é um trabalho fácil, envolve um conjunto de procedimentos árduos e altamente exigentes. Para criar uma empresa, os empreendedores devem estudar minuciosamente de que forma irão organizar a estrutura financeira da empresa, de modo a que, obtenha o máximo desempenho possível. Desta forma, as decisões iniciais de uso de capital possuem uma extrema importância, dadas as suas implicações diretas no sucesso financeiro da empresa e, conseqüentemente, na economia do país, através do papel que a empresa desempenha no crescimento do emprego, da concorrência, da inovação e no potencial de exportação (Cassar, 2004).

O capital financeiro é uma variável elementar e determinante para as *startups*, pois disponibilizará recursos imprescindíveis no desenvolvimento da empresa, desde a sua criação até às diversas fases de crescimento (Van Auken, 2004).

As *startups* enfrentam diversos obstáculos ao longo do seu período de vida. Uma das principais barreiras, que surge logo na criação da empresa, é a obtenção de capital financeiro. Por um lado, as *startups* possuem um elevado risco associado devido às suas estruturas de capital muito frágeis e instáveis e, por outro lado, as *startups* também não são capazes de dar garantias aos investidores, dada a informação assimétrica existente entre a entidade financiadora e a entidade financiada. Perante estas adversidades, as *startups* possuem muitas dificuldades na obtenção de financiamento (Winborg & Landström, 2001; Schinck & Sarkar, 2012).

De modo a superar a dificuldade de obtenção de financiamento externo, as *startups* recorrem a outros meios alternativos, denominados de métodos de *bootstrapping* financeiro (Winborg & Landström, 2001; Van Auken, 2004; Neeley & Van Auken, 2010).

São numerosas as definições de *bootstrapping* possíveis de encontrar na literatura. Uma das definições mais atual e mais citada é a dada por Schinck e Sarkar (2012). Os autores afirmam que o *bootstrapping* envolve o uso de recursos para iniciar e desenvolver um negócio ao menor custo possível (ou sem custo), não recorrendo a financiamento de longo prazo.

Os métodos de *bootstrapping* assumem um papel extremamente importante para as *sartups*, dada a facilidade de obtenção dos mesmos e a conveniência para as empresas em usar estes métodos (Van Auken, 2004).

Ser empreendedor é um enorme desafio. O processo de escolher e usar os métodos de *bootstrapping* mais adequados à realidade de uma empresa é uma tarefa altamente delicada para o empreendedor, dado que o sucesso da sua empresa dependerá das suas boas ou más escolhas.

A maioria dos inquiridos da amostra que constitui o presente trabalho desconhece a expressão “*bootstrapping* financeiro”, fator que reforça a necessidade de proliferar o termo, por forma a dar a conhecer aos gestores meios alternativos ao financiamento externo. Tendo em conta este fator e por existir uma ínfima literatura portuguesa acerca do tema, a motivação do estudo surge da necessidade em destacar os diferentes métodos de *bootstrapping* e, desse modo, analisar a frequência de uso dos mesmos pelas empresas portuguesas.

Segundo Auken (2005), o risco da empresa é um fator determinante, que influencia a disponibilidade e potenciais fontes de capital, ou seja, quanto maior o risco da empresa, menor serão as potenciais fontes de capital disponíveis. O autor sugere que os credores preferem empresas de baixo risco, devido à dificuldade das empresas de alto risco gerar fluxos de caixa que compensem os investidores. Assim sendo, o enfoque dado às empresas de base tecnológica advém do facto de estas apresentarem um elevado risco associado e, conseqüentemente, maior dificuldade de financiamento.

Winborg e Landström (2001) selecionaram 32 métodos de *bootstrapping* e analisaram quais desses métodos são mais usados por pequenas empresas suecas. Os autores mostraram que os métodos mais utilizados são, por ordem de importância: “comprar equipamento usado em alternativa a equipamento

novo”, “procurar melhores condições possíveis com os fornecedores” e “reter o salário do/a CEO por um determinado período”. Por outro lado, os autores concluem que os métodos a que as empresas menos recorrem são: “recorrer ao desconto de faturas (*factoring*)”, “partilhar empregados com outras empresas”, “partilhar equipamentos com outras empresas” e os métodos referentes à obtenção de subsídios.

Ao longo do presente estudo será concluído que o uso dos métodos de *bootstrapping* a que os/as gestores/as das empresas portuguesas mais recorrem não difere significativamente do uso dos métodos referidos no trabalho de Winborg e Landström (2001), contudo existem algumas diferenças.

O segundo objetivo do presente estudo surge de modo a colmatar a reduzida fração de literatura internacional e portuguesa relativa ao tema e passa por encontrar respostas às seguintes perguntas: Será que o *bootstrapping* é uma questão de último recurso? Será que a falta de capital é o único motivo que leva os empreendedores a recorrerem a métodos de *bootstrapping*?

Os resultados do estudo desenvolvido, também a empresas suecas, por Winborg (2009) revelam que o *bootstrapping* não é uma questão de último recurso e que a falta de capital não é o único motivo para as empresas recorrerem às técnicas de *bootstrapping*. O autor conclui que os principais motivos para os empreendedores recorrerem a métodos de *bootstrapping* são os custos menores, seguidos da falta de capital e na diversão em ajudar e ser ajudado por outras empresas.

No final da presente dissertação, será possível concluir que os motivos mais importantes para os gestores das *startups* portuguesas recorrerem às técnicas de *bootstrapping* diferem substancialmente dos resultados encontrados por Winborg (2009).

O terceiro e último objetivo do estudo passa por perceber se determinadas características do/a gestor/a da empresa estão relacionadas com o uso das técnicas de *bootstrapping*. Deste modo, pretende-se estudar uma possível relação entre a escolha dos métodos de *bootstrapping* com as características do/da CEO: o género, a idade, as habilitações literárias e rede social.

As características pessoais do/a empreendedor/a são muito importantes na criação de uma empresa e há evidências na literatura que provam a existência de relação entre o uso das técnicas de *bootstrapping* com algumas características do/a empreendedor/a: Schinck e Sarkar (2012) mostram que as mulheres são mais propensas a usar *bootstrapping* do que os homens; Neeley e Van Auken (2009, 2010) mostram que há diferenças no uso dos métodos de *bootstrapping* consoante a idade do/a empreendedor/a; Carter et al. (2003) revelam que há uma relação direta entre a educação e o uso de recursos pessoais do/a empreendedor/a; Jones e Jayawarna (2010) mostram que existe relação entre os laços sociais do/a gestor/a e o uso dos métodos de *bootstrapping*.

Com este trabalho será possível concluir que existem diferenças significativas para determinados métodos de *bootstrapping*, dependendo do género, idade, habilitações literárias e rede social do/a gestor/a.

Sucintamente, a presente dissertação procura responder a três perguntas:

- Quais os métodos de *bootstrapping* que as *start-ups* portuguesas de base tecnológica recorrem com maior frequência?
- Quais são os motivos que levam ao/a CEO a recorrer a técnicas de *bootstrapping*?
- Existe relação entre o uso dos métodos de *bootstrapping* com características do/a CEO (género, idade, habilitações literárias e rede social)?

O estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: o capítulo II contém uma revisão da literatura relevante relativa aos métodos de *bootstrapping* e as suas envolventes relacionadas com os objetivos de estudo; o capítulo III descreve a método de investigação usado para o estudo; o capítulo IV apresenta os resultados obtidos e a discussão dos mesmos; por último, no capítulo V estão esplanadas as conclusões retiradas do estudo.

II. Revisão da Literatura

2.1 *Bootstrapping* financeiro

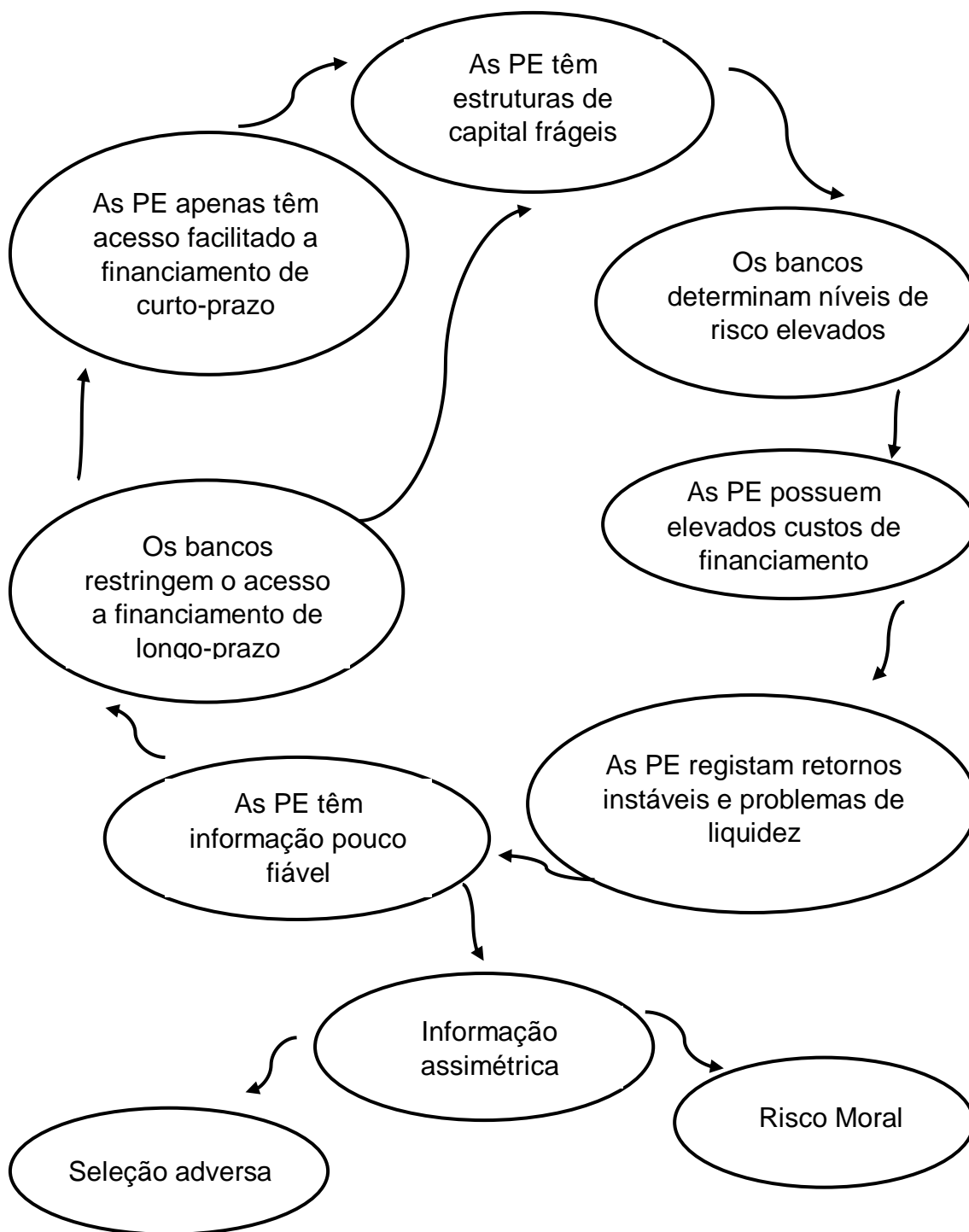
Nos últimos anos, as pequenas empresas têm recebido muita atenção por parte dos/as investigadores/as, pela sua elevada importância na criação de emprego e no crescimento da economia (Winborg & Landström, 2001).

O capital financeiro é um dos recursos necessários para a criação e, subsequente, operação de uma empresa. O capital financeiro é necessário para financiar a pesquisa e o desenvolvimento, a produção, o marketing e o crescimento da empresa, desde a sua fase inicial até à sua consolidação, sendo também necessário para as fases posteriores do desenvolvimento da empresa. Assim, as decisões iniciais de capital e o uso de dívida e património assumem extrema importância dadas as suas fortes implicações para as operações do negócio, risco de falha, desempenho da empresa e o seu potencial de expansão (Cassar, 2004; Van Auken, 2004).

As pequenas empresas enfrentam grandes obstáculos para garantir financiamento externo de longo prazo, devido ao elevado nível de risco associado e à falta de garantias que podem ser dadas aos investidores (Winborg & Landström, 2001; Schinck & Sarkar, 2012).

De acordo com Matias (2009), outra restrição na procura de financiamento está relacionada com a assimetria de informação entre os financiadores externos e os gestores das pequenas empresas, pelo facto dos credores não conhecerem plenamente as características das empresas que pretendem financiar. A assimetria de informação gera problemas decorrentes da seleção adversa e do risco moral. O fenómeno da seleção adversa surge porque as informações sobre o proponente de crédito são incompletas ou incertas, ou porque o financiador utiliza fontes de informação que são inapropriadas para a avaliação do risco de financiamento em análise. Por outro lado, os problemas de risco moral surgem porque os financiadores não conseguem controlar a totalidade das ações (ou o seu desempenho) das entidades financiadas. Assim, as pequenas empresas passam por um ciclo, no que diz respeito ao processo de procura de financiamento bancário, representado na figura II-I.

Figura II-I: Ciclo de financiamento bancário das pequenas empresas



Fonte: MATIAS, 2009, p.59 (adaptado).

Devido à extrema dificuldade em alcançar financiamento externo de longo prazo, as empresas são forçadas a envolverem-se em práticas que incluem negociação, partilha ou empréstimo, para poderem ter um maior controlo do seu ambiente externo (Schinck & Sarkar, 2012). Assim sendo, a maioria dos/as gestores/as de pequenas empresas lida com a necessidade de recursos usando

outros meios que não o financiamento externo, aplicando diferentes métodos de *bootstrapping* (Winborg & Landström, 2001; Van Auken, 2004; Neeley & Van Auken, 2010).

Desde Bhide (1992), o conceito de *bootstrapping* financeiro tem recebido muita atenção na literatura do âmbito do empreendedorismo. A tabela II-I apresenta a evolução das definições de *bootstrapping* ao longo do tempo.

Tabela II-I: Evolução de conceito de *bootstrapping*

Autor	Conceito
(Winborg & Landström, 2001:1)	“... uso de métodos para atender a necessidade de usar recursos, sem depender de financiamento externo de longo prazo de titulares de dívida e/ou de novos proprietários.” ¹
(Harrison, Mason, & Girling, 2004:307)	“... acesso a recursos que não pertencem ou não são controlados pelo empreendedor.” ²
(Winborg, 2009:72)	“... métodos para garantir o uso de recursos ao menor custo possível ou sem custo.” ³
(Schinck & Sarkar, 2012:3)	“... arte de usar recursos, iniciar e expandir um negócio ao menor custo possível (ou sem custo), não recorrendo a financiamento de longo prazo.” ⁴
(Grichnik, Brinckmann, Singh & Manigart, 2014: 310)	“... abordagem alternativa de gestão de recursos direcionada a evitar transações de recursos baseadas no mercado.” ⁵

Fonte: Elaborado pela autora.

¹ Tradução livre da autora. No original “... use of methods for meeting the need for resources without relying on long-term external finance from debt holders and/or new owners.”.

² Tradução livre da autora. No original “... access to resources not owned or controlled by the entrepreneur.”.

³ Tradução livre da autora. No original “...methods for securing the use of resources at relatively low or no cost.”.

⁴ Tradução livre da autora. No original “...art of being able to use resources, start and grow a venture at the lowest cost possible (or at no cost), not relying on long-term financing.”.

⁵ Tradução livre da autora. No original “... alternative resource management approach directed at avoiding market-based resource transactions.”.

O *bootstrapping* financeiro apresenta diversas vantagens para os gestores, dado que é de fácil obtenção, é conveniente, apresenta requerimentos mínimos e não necessita de nenhuma garantia ou plano de negócio. Por outro lado, algumas desvantagens associadas ao *bootstrapping* financeiro podem incluir, por exemplo, custos mais altos (ex: empréstimos de financiadores públicos) e perda de controlo dos proprietários (ex: capital de risco) (Van Auken, 2004; Neeley & Van Auken, 2010).

Winborg e Landström (2001) investigaram, minuciosamente, o uso dos métodos de *bootstrapping* pelas pequenas empresas suecas. Os estudos posteriores (ex: J. Ebben & Johnson, 2006; Neeley & Auken, 2009; Schinck & Sarkar, 2012), tiveram por base os dados do trabalho realizado por Winborg e Landström (2001).

Winborg e Landström (2001) selecionaram 32 métodos de *bootstrapping* e, posteriormente, identificaram esses métodos em seis grupos distintos. A tabela II-II descreve os métodos de *bootstrapping* examinados por Winborg e Landström (2001), que tiveram por base os estudos posteriores relativos ao tema.

Tabela II-II: Métodos de *bootstrapping* analisados por Winborg e Landstrom (2001)

Métodos de <i>bootstrapping</i>
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo
Emprestar equipamentos de outras empresas por curtos períodos
Contratar pessoal temporariamente
Coordenar compras com outras empresas
Alugar equipamento em alternativa a comprar
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender
Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro
Comprar em consignação com os fornecedores
Procurar as melhores condições possíveis com os fornecedores
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores

Métodos de *bootstrapping*

Reter o salário do/a CEO por um determinado período

Usar o cartão de crédito privado do/a CEO

Obter capital por via de contribuições do/a CEO noutros negócios

Recorrer a pagamentos antecipados dos clientes

Recorrer ao desconto de faturas (*factoring*)

Obter empréstimos de familiares/amigos

Atrasar o pagamento dos impostos sobre o valor agregado deliberadamente

Obter subsídios do conselho administrativo do condado

Obter subsídios do conselho de trabalho do condado

Obter subsídios do conselho nacional sueco de desenvolvimento industrial e técnico

Obter subsídios fundacionais

Usar rotinas para acelerar a faturação

Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes

Cessar o negócio com clientes que pagam tarde

Oferecer as mesmas condições a todos os clientes

Escolher clientes que pagam rapidamente deliberadamente

Usar rotinas para minimizar o capital investido em inventário

Empregar familiares/amigos com salário não comercial

Administrar completamente o negócio em casa

Partilhar instalações com outras empresas

Partilhar empregados com outras empresas

Partilhar equipamentos com outras empresas

Fonte: Elaborado pela autora.

Schinck e Sarkar (2012), autores do primeiro e único estudo do uso dos métodos de *bootstrapping* pelas empresas portuguesas, adaptaram os métodos

identificados por Winborg e Landström (2001) à realidade portuguesa. Deste modo, a tabela II-III apresenta os métodos identificados por Schinck e Sarkar (2012) em Portugal.

Tabela II-III: Métodos de *bootstrapping* analisados por Schinck e Sarkar (2012)

Métodos de *bootstrapping*

Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo

Usar equipamentos emprestados por outras empresas

Contratar pessoal temporariamente

Empregar estagiários/estagiárias com baixos custos ou sem custo

Coordenar compras com outras empresas

Alugar equipamento em alternativa a comprar

Trocar produtos em alternativa a comprar/vender

Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro

Comprar em consignação com os fornecedores

Procurar as melhores condições possíveis com os fornecedores

Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores

Reter o salário do/a *CEO* por um determinado período

Usar o cartão de crédito privado do/a *CEO*

Obter capital por via de contribuições do/da *CEO* noutros negócios

Recorrer a pagamentos antecipados dos clientes

Recorrer ao desconto de faturas (factoring)

Obter empréstimos de familiares/amigos

Atrasar o pagamento dos impostos sobre o valor agregado deliberadamente

Obter subsídios e apoio da Segurança Social e do IEFP

Obter subsídios para a inovação (ex: ADI)

Uso de *Business Angels*

Métodos de *bootstrapping*

Uso de capital de risco

Usar concurso de ideias para obter financiamento e publicidade

Utilizar terceirização para projetos que excedam os recursos da empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

Após selecionarem os métodos de *bootstrapping*, Winborg e Landström (2001) agruparam-nos em seis grupos de métodos, apresentados na tabela II-IV.

Tabela II-IV: Grupos de métodos de *bootstrapping* identificados por Winborg e Landström (2001)

Grupos de métodos de *bootstrapping*

Adiar pagamentos

Minimizar contas a receber

Minimizar capital investido em inventário

Métodos de financiamento privado

Utilização conjunta

Uso de subsídios governamentais

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro grupo “adiar pagamentos” envolve métodos que lidam com atrasos nos pagamentos da empresa, designadamente: “adiar deliberadamente o pagamento aos fornecedores” e “alugar equipamentos em alternativa a comprar” (Winborg & Landström, 2001). Estes métodos podem ser vistos como uma técnica eficaz para reduzir as despesas de curto prazo (Schinck & Sarkar, 2012).

Idealmente, uma empresa deseja que os seus clientes paguem o mais rápido possível, tornando-se necessário escolher os clientes que pagam rapidamente em detrimento dos clientes que pagam de forma tardia (Schinck & Sarkar, 2012).

Dada esta necessidade das empresas, o segundo grupo “minimizar contas a receber” surge de forma a incluir métodos que lidam com a gestão de contas a receber, como por exemplo: “usar rotinas para acelerar a faturação” e “aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes” (Winborg & Landström, 2001).

O terceiro grupo “minimizar investimentos” inclui métodos para minimizar os recursos investidos em inventário, como: “usar rotinas para minimizar o capital investido em inventário” e “procurar as melhores condições possíveis com os fornecedores” (Winborg & Landström, 2001). Estes métodos podem ser importantes para o/a empreendedor/a para desenvolver capacidade de negociação, utilizando-as para obter as melhores condições com os fornecedores (Schinck & Sarkar, 2012)

A área dos recursos humanos é uma área importante em que o *bootstrapping* pode ser usado. Esta área assume uma elevada importância, dado que para além de ser o núcleo de todo o trabalho produzido, grande parte do orçamento da empresa é dedicado a ela (Schinck & Sarkar, 2012). Assim, o quarto grupo “financiamento privado” diz respeito à provisão direta ou indireta de recursos do/a gestor/a da empresa ou dos seus familiares, como é o caso de: “reter o salário do/da CEO por um determinado período”, “usar o cartão de crédito privado do/da CEO”, “obter capital por via de contribuições do/da gestor/a noutros negócios” e “empregar familiares/amigos com salário não comercial” (Winborg & Landström, 2001).

O quinto grupo “partilhar recursos com outras empresas” diz respeito a métodos que envolvem a partilha e o empréstimo de recursos com outras empresas, como por exemplo: “partilhar instalações com outras empresas”, “partilhar empregados com outras empresas” e “partilhar equipamentos com outras empresas” (Winborg & Landström, 2001). Estes métodos podem ser considerados um meio para estabelecer relações de negócio entre empresas (Schinck & Sarkar, 2012).

O sexto grupo “uso de subsídios governamentais” inclui métodos relacionados à obtenção de subsídios de organizações públicas.

Mais tarde, J. Ebben e Johnson (2006) também identificaram tipos de métodos de *bootstrapping* semelhantes nas empresas americanas. As diferenças para o trabalho de Winborg e Landström (2001) residem nos grupos “métodos baseados no cliente” e “financiamento e recursos baseados no proprietário. Segundo o autor, o grupo “métodos baseados no cliente” inclui técnicas, como: “escolher clientes que pagam rapidamente”, “cessar negócio com clientes que pagam tarde” e “usar métodos para acelerar a faturação”. Por outra via, o grupo “financiamento e recursos baseados no proprietário” envolve métodos, como:

“reter o salário do/da CEO”, “empregar familiares/amigos”, “administrar o negócio em casa” e “usar o cartão de crédito pessoal do/da CEO”.

2.2 Motivos para usar *bootstrapping* financeiro

Como refere Winborg (2009), “As últimas descobertas empíricas (...) indicam que o uso de *bootstrapping* pode não ser apenas uma questão de último recurso. Noutras palavras, podemos assumir outros motivos para além da falta de capital.”⁶ (p.72).

O uso do *bootstrapping* é uma escolha deliberada, implicando a existência de um motivo explícito para o seu uso (Winborg, 2005, 2009).

Winborg (2005) estudou os possíveis motivos para as empresas recorrerem aos método de *bootstrapping*. A tabela II-V indica os motivos analisados por Winborg (2005).

Tabela II-V: Motivos analisados por Winborg (2005) para o uso de *bootstrapping*

Motivos para o uso de *bootstrapping*

Custos menores

Gestão sem financiamento externo

Falta de capital

Risco reduzido

Liberdade de ação

Poupança de tempo

Satisfação no trabalho

Vontade de aprender

Confiança nos familiares/amigos

Ganhar legitimidade

Fonte: Elaborado pela autora.

⁶ Tradução livre da autora. No original “more recent empirical findings (...) indicate that use of financial bootstrapping may not only be a question of last resort. In other words, we can assume other motives besides lack of capital”.

Winborg (2005) mostra que os principais motivos para o uso de *bootstrapping* financeiro são os baixos custos, seguidos de falta de capital e, por último, o risco reduzido.

Mais tarde, com a pretensão de estender o seu trabalho para uma amostra maior, o estudo de Winborg (2009) revela resultados similares aos obtidos por Winborg (2005). Os resultados do trabalho de Winborg (2009) evidencia que os principais motivos para as empresas recorrerem ao *bootstrapping* são os baixos custos, seguidos de falta de capital e, surpreendentemente, na diversão em ajudar e ser ajudado pelos outros. Por outro lado, os resultados mostram que o motivo que assume menor importância para o uso de *bootstrapping* é a liberdade de ação.

Os resultados mostram claramente que os motivos económicos são os mais importantes, embora os aspetos existenciais assumam alguma importância (Winborg, 2009).

2.3 Métodos mais utilizados de *Bootstrapping* Financeiro

Num estudo empírico a empresas suecas, Winborg e Landström (2001) selecionaram os métodos descritos na tabela II-II e analisaram quais desses métodos são mais usados pelas pequenas empresas. Os resultados mostram que os métodos mais utilizados, por grau de importância, são: “comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo”, “procurar as melhores condições possíveis com os fornecedores”, “reter o salário do/da CEO por um determinado período”, “adiar deliberadamente o pagamento aos fornecedores”, “usar rotinas para acelerar a faturação” e “emprestar equipamentos de outras empresas”. Por outro lado, os métodos menos usados são: “recorrer ao desconto de faturas (*factoring*)”, “partilhar empregados com outras empresas”, “partilhar equipamentos com outras empresas” e os referentes à obtenção de subsídios.

Van Auken (2004) é o único autor a examinar o uso dos métodos de *bootstrapping* pelas pequenas empresas de base tecnológica. No seu estudo, o autor conclui que os métodos mais utilizados de *bootstrapping* nestas empresas são: “procurar as melhores condições possíveis com os fornecedores”, “cessar o negócio com clientes que pagam tarde”, “oferecer as mesmas condições para todos os clientes”, “comprar equipamento usado em alternativa a novo”, “usar rotinas para acelerar a faturação” e “alugar equipamentos em alternativa a

comprar”. Em contrapartida, os métodos menos usados são: “partilhar instalações com outras empresas”, “financiamento de contas a receber” e “atrasar pagamento de impostos”.

Num estudo posterior feito por Van Aukey e Neeley (2009), foi possível se constatar uma elevada frequência de uso de métodos novos em análise. Deste modo, os métodos a que os/as gestores/as das empresas deste estudo mais recorrem são: “faturar prontamente os clientes”, “comprar equipamentos usados em alternativa a equipamento novo”, “minimizar o dinheiro investido em inventário”, “cessar o negócio com clientes que pagam tarde”, “dar preferência a clientes que pagam rapidamente” e “obter adiantamentos”. Os métodos menos usados são: os referentes à obtenção de subsídios, “financiamento de contas a receber”, “atrasar o pagamento dos funcionários” e “partilhar empregados com outras empresas”.

Ebben (2009) investigou a relação entre a condição financeira e o uso de *bootstrapping* nas pequenas empresas e, para esse efeito, o seu estudo fornece informação sobre as técnicas de *bootstrapping* que as empresas mais usam. Assim, os dados revelam que os métodos mais utilizados são: “cessar o negócio com clientes que pagam tarde”, “comprar equipamentos usados em alternativa a equipamento novo”, “acelerar a faturação”, “dar preferência a clientes que pagam rapidamente”, “procurar as melhores condições com os fornecedores” e “obter adiantamentos”. Por outro lado, os métodos de *bootstrapping* que as empresas menos recorrem são: “administrar o negócio completamente em casa”, “partilhar instalações com outras empresas” e “partilhar equipamento com outras empresas”.

Schinck e Sarkar (2012) foram os primeiros e únicos autores a estudar o uso de métodos de *bootstrapping* financeiro pelas empresas portuguesas e mostram resultados similares com alguns dos estudos referidos. À semelhança do que foi concluído por Van Auken (2004), também Schinck e Sarkar (2012) concluíram que “procurar melhores condições possíveis com os fornecedores” é o método a que as empresas mais recorrem. Os autores identificam outros métodos são muito utilizados pelas empresas, como sendo: “contratar trabalhadores temporariamente”, “reter o salário do/da CEO por um determinado período”, “alugar equipamentos em alternativa a comprar”, “trocar produtos em alternativa

a comprar/vender” e “obter capital por via de contribuições do/a gestor/a noutros negócios”. Os métodos menos usados são: “uso de capital de risco”, “investimento privado” e “recorrer ao *factoring*”.

Segundo os resultados das pesquisas referidas sobre o tema até à atualidade conclui-se que os resultados não diferem significativamente entre si. Através do descrito acima, é possível concluir que métodos como, “procurar as melhores condições possíveis com os fornecedores”, “comprar equipamento usado em alternativa a novo”, “cessar o negócio com clientes que pagam tarde” e “usar rotinas para acelerar a faturação”, são métodos que as empresas recorrem com muita frequência. É possível concluir-se que os métodos com uma maior propensão a serem menos usados pelas empresas são: “partilhar empregados com outras empresas”, “partilhar equipamentos com outras empresas”, “recorrer ao desconto de faturas (*factoring*)” e “partilhar instalações com outras empresas”.

2.4 Relação entre as características do gestor e o uso dos métodos *bootstrapping*

2.4.1 Género

Carter, Brush, Greene, Gatewood e Hart (2003) proporcionaram com a sua investigação um grande contributo para o estudo sistemático dos atributos das mulheres empresárias e as suas estratégias de financiamento de capital. Deste modo, o papel do género no acesso ao financiamento das empresas tem sido objeto de extensas pesquisas, debates e preocupações políticas nos últimos anos (Neeley & Auken, 2009; Jayawarna & Woodhams & Jones, 2012; Schinck & Sarkar, 2012; Jayawarna & Jones & Marlow, 2015).

“Há uma literatura substancial que sugere que as mulheres enfrentam desvantagens significativas em comparação com os homens no acesso a recursos de canais ortodoxos como os bancos.”⁷ (Jayawarna et al., 2012:303). Assim, o *bootstrapping* pode surgir como uma alternativa para as mulheres superarem a dificuldade no acesso a financiamento externo.

⁷ Tradução livre da autora. No original “There is an increasing literature which suggests that female entrepreneurs face significant disadvantages compared to their male counterparts in their access to resources from orthodox channels such as banks.”.

Neeley e Auken (2009) investigam a relação entre o género do/a empreendedor/a da empresa e os métodos de *bootstrapping*. Os resultados mostram diferenças estatisticamente significativas entre os géneros em três grupos de *bootstrapping*: financiamento privado, baseado no cliente e partilha de recursos com outras empresas. Assim, os resultados revelam que os homens usam com uma maior frequência do que as mulheres métodos do grupo “financiamento privado”, assim como usam mais métodos que envolvem a partilha de recursos com outras empresas. Por outro lado, as mulheres usam com mais frequência do que os homens métodos “baseados no cliente”. Embora hajam estas diferenças, os autores assumem que não existem grandes diferenças entre o uso dos métodos de *bootstrapping* e o género do empreendedor.

Numa pesquisa exclusiva a estudar as diferenças do uso de *bootstrapping* financeiro entre as mulheres e os homens, Neeley e Van Auken (2010) mostram que as escolhas dos métodos são similares entre homens e mulheres. Os resultados mostram que “reter o salário do/a CEO”, “contas a receber”, “administrar totalmente o negócio em casa” e “contratar pessoal temporariamente” são métodos usados por uma maior percentagem de mulheres em comparação com os homens. Por outro lado, os homens usam relativamente mais o método “cessar a venda a clientes que pagam tarde”. Os métodos de *bootstrapping* usados por uma percentagem significativamente maior de mulheres são métodos associados a conservar dinheiro ou a gerar fluxos de caixa. Os autores concluíram que as mulheres usam mais métodos de *bootstrapping* que os homens.

Jayawarna et al. (2012) examinaram as diferenças de género em relação às direntes formas de comportamento de *bootstrapping*. Os autores concluíram que há várias diferenças estatisticamente significativas para as relações entre género e *bootstrapping*. Os homens usam mais métodos relacionados ao pagamento que as mulheres (ex: obter pagamento antecipado dos clientes, atrasar pagamentos aos fornecedores e acelerar a faturação). Por outro lado, as mulheres dominam mais técnicas relacionadas com a utilização conjunta de recursos (ex: partilhar empregados e equipamentos), contrariamente ao que foi concluído por Neeley e Auken (2009). Da mesma forma, as mulheres dominam

também as técnicas relacionadas ao proprietário, o que é substancialmente notório no uso do cartão de crédito pessoal para despesas comerciais e retenção do salário pessoal por um determinado período de tempo.

À semelhança de Neeley e Van Auken (2010), também Schinck e Sarkar (2012) concluem que as mulheres são mais propensas a usar *bootstrapping* que os homens. Os resultados evidenciam que as mulheres usam uma percentagem significativa maior de métodos associados a processos de gestão interna das empresas.

Nos dias de hoje, é possível confirmar que continuam a existir diferenças na utilização de métodos entre os homens e mulheres, através de um estudo de Jayawarna et al. (2015). Os resultados provam que em relação ao grupo de métodos relacionados com o pagamento existem diferenças estatisticamente significativas em todos os métodos. À semelhança das conclusões de Jayawarna et al. (2012), também Jayawarna et al. (2015) concluem que os homens envolvem-se mais em métodos relacionados com o pagamento e também obtêm contribuições de outros negócios com muita frequência. Por outro lado, as mulheres dominam as técnicas de utilização conjunta, facto que também vai de encontro aos resultados de Jayawarna et al. (2012). As mulheres também usam mais métodos como “usar o cartão de crédito pessoal para despesas comerciais” e “reter o salário pessoal”.

2.4.2 Idade do/da CEO

Existe pouca literatura no que toca ao estudo da relação entre a idade do empreendedor de uma pequena empresa e o uso dos diferentes tipos de métodos de *bootstrapping*. Contudo, Neeley e Van Auken (2009, 2010) mostram que há diferenças no uso dos métodos de *bootstrapping* consoante a idade do empreendedor.

Neeley e Auken (2009) examinam a relação entre a idade do/a gestor/a e dos grupos de *bootstrapping*. Os resultados mostram significativas diferenças entre os empreendedores mais jovens e mais velhos no grupo “baseado no cliente”. Os/as empresários/as mais jovens usam mais métodos “baseado no cliente” do que os/as empresários/as mais velhos/as.

Neeley e Van Auken (2010) ao estudar as diferenças do uso de *bootstrapping* financeiro entre pequenas empresas com gestores do sexo feminino e pequenas empresas com gestores do sexo masculino, retiram algumas conclusões relativas à idade dos empreendedores. Os autores concluem que existe uma relação inversa entre a idade de um gestor do sexo feminino e o uso das técnicas de *bootstrapping*, ou seja, gestoras mais jovens usam níveis mais altos de financiamento por *bootstrapping*. O coeficiente encontrado para empresas pertencentes a homens não tem significância estatística, o que indica a falta de relação entre a idade no caso de um gestor e o uso de *bootstrapping*. Segundo os autores, os/as proprietários/as mais jovens têm menos acesso ao capital tradicional e, por isso, dependem mais das fontes de financiamento de *bootstrapping*.

Não há qualquer evidência na literatura da relação da idade do empreendedor e do uso das técnicas de *bootstrapping* nas empresas portuguesas, pelo que será a primeira vez a ser estudado.

2.4.3 Habilitações literárias

Segundo Carter et al. (2003), há uma relação direta entre a educação e o uso de recursos pessoais do empreendedor.⁸

O estudo de Neeley e Van Auken (2010) indica que existe uma direta relação entre o nível de educação do/a proprietário/a da empresa e o uso dos métodos de *bootstrapping*, isto é, os/as proprietários/as mais instruídos usam mais técnicas de *bootstrapping* do que os menos instruídos. Segundo os autores, proprietários/as com mais educação são mais conscientes dos processos de aquisição de fontes de capital.

No estudo de Schinck e Sarkar (2012), existem resultados estatisticamente significativos na medida em que uma maior utilização de métodos de *bootstrapping* de gestores/as com menor nível de escolaridade no que toca aos métodos usados para minimizar investimentos. Para os restantes métodos não foram encontrados resultados estatisticamente significativos.

⁸ A amostra do trabalho de Carter et al. (2003) é apenas constituída por mulheres.

Grichnik, Brinckmann, Singh e Manigart (2014) mostram que o nível de educação do empreendedor não está correlacionado com o uso dos métodos de *bootstrapping*, exceto com os métodos de auto-financiamento interno.

2.4.4 Redes sociais do empreendedor

Desde há mais de um século até à atualidade, o termo “capital social” tem sido recorrente no âmbito das ciências sociais, apresentando um crescimento rápido nos anos 90. Na literatura existe uma grande diversidade de definições de capital social. Apesar desta diversidade de definições na literatura, é consensual entre os autores que as relações e as redes sociais de um indivíduo estão inerentes ao capital social. Por exemplo, Coleman (1988) indica que o capital social emerge das normas, redes e relações da estrutura social que cada indivíduo vive. Deste modo, torna-se evidente a importância das redes sociais de um empreendedor.

Há muitas evidências na literatura que sugerem que a rede de relações sociais de um empreendedor desempenham um papel importante no processo de criar e desenvolver um negócio, dado que estas facilitam o acesso aos recursos necessários (por exemplo, Aldrich, H & Zimmer, 1986).

Estudos mostram que os amigos e a família são mais prováveis de fornecer financiamento, bem como outros recursos, desde os primeiros passos da criação da empresa até ao seu crescimento (como por exemplo, Brush, Carter, Greene, Hart, & Gatewood, 2002). Assim, este vínculo de proximidade e intimidade entre as pessoas constituem os laços fortes. Por outro lado, os laços fracos são caracterizados por relações mais dispersas, sem proximidade, intimidade ou mesmo confiança.

Há uma relação positiva entre o capital social de uma empresa e o uso das técnicas de *bootstrapping* (Carter et al., 2003; Jones & Jayawarna, 2010; Grichnik et al., 2014).

Jones e Jayawarna (2010) investigam de que modo as redes sociais podem ajudar os novos negócios a adquirir recursos de *bootstrapping* e como é que esses recursos influenciam o desempenho da empresa. O estudo demonstra uma ligação clara e estatisticamente significativa entre os laços fortes e os métodos de *bootstrapping* relacionadas com o proprietário e os métodos de

utilização conjunta. Os laços fracos apresentam resultados estatisticamente significativos para os métodos relacionados com o pagamento, mas não com os outros grupos de métodos.

Contrariamente às conclusões retiradas por Jones e Jayawarna (2010), os resultados de Grichnik et al. (2014) revelam que os laços fortes apenas têm um efeito negativo significativo nos métodos de utilização conjunta e os laços fracos estão positivamente correlacionados com o uso de métodos relacionados com o cliente, com os recursos de utilização temporária e com os recursos de utilização conjunta.

III. Método de Investigação

O presente capítulo encontra-se estruturado em quatro secções distintas.

A primeira secção constitui a definição da amostra em estudo. Por sua vez, a segunda secção engloba a estrutura do questionário desenvolvido e enviado às empresas em estudo. Posteriormente, a terceira secção revela as variáveis dependentes e independentes que compõem o estudo e a descrição da amostra. Por fim, a última secção descreve os modelos econométricos usados no estudo.

3.1 Definição da amostra

Para constituir a amostra em estudo, foram selecionadas nove incubadoras de empresas, descritas na tabela III-I. A escolha das incubadoras mencionadas na tabela deveu-se pela facilidade em identificar um elevado número de *startups* portuguesas e pela conveniência em entrar em contacto com as mesmas.

Tabela III-I: Incubadora de empresas da amostra em estudo

Incubadora de Empresas	Localidade
Universidade de Aveiro Incubator	Aveiro
Biocant Park	Cantanhede
Instituto Pedro Nunes	Coimbra
Avepark	Guimarães
<i>Startup</i> Lisboa	Lisboa
Parque da Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto	Porto
Sanjotec	S. João da Madeira
Madan Parque	Setúbal
Associação Nacional de Jovens Empresários	Vários pontos do país (Évora, Faro, Gondomar, Lisboa, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa de Varzim e Vizela)

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados utilizados no presente estudo foram obtidos através dos resultados a um inquérito desenvolvido e enviado, através de via e-mail, ao gestor principal de *startups* de base tecnológica portuguesas.

De um total de 628 questionários enviados às empresas pertencentes às incubadoras mencionadas anteriormente, foram recebidas um total de 60 respostas, representando uma taxa de resposta de aproximadamente 9,55%. Da totalidade dos questionários recebidos, 53 questionários contêm todas as respostas completas e 7 deles encontram-se com respostas incompletas (os questionários foram considerados válidos, por não conterem demasiados valores em falta).

3.2 Estrutura do questionário

De modo a responder aos objetivos da investigação, um questionário foi desenvolvido. Para testar e validar o questionário, o mesmo foi enviado a uma pequena amostra, constituída por cinco empresas, selecionadas aleatoriamente. Após a obtenção das respostas por parte dessas empresas, o questionário foi devidamente validado e, conseqüentemente, enviado à totalidade das empresas representadas na amostra em estudo, por via *e-mail*.

A opção de uma investigação através de um inquérito por questionário pode revelar algumas fragilidades. De acordo com Coutinho (2011), as limitações mais comuns prendem-se com os métodos de amostragem não aleatórios, dado que nestes casos não é possível garantir a representatividade dos indivíduos inquiridos. Outra limitação poderá estar nos elevados níveis de não resposta que, podem fazer com que não se alcance o tamanho mínimo da amostra, podendo enviesar os resultados.

O questionário foi baseado na revisão da literatura, mais especificamente nos trabalhos desenvolvidos por Winborg e Landström (2001), por Winborg (2009) e, por último, por Schinck e Sarkar (2012).

O questionário contém 4 secções:

- 1) A primeira secção tem como objetivo perceber se os/as *CEO's* das empresas em estudo estão familiarizadas com o termo “*bootstrapping* financeiro” e se, na gestão das suas empresas, recorreram ou não aos diferentes métodos de *bootstrapping* (anexo B).

- 2) A segunda secção aponta para o grau de importância dada aos motivos que levaram os/as *CEO's* a utilizar métodos de *bootstrapping*. Para a sua quantificação, foi usada uma escala de Likert de 5 pontos de importância para a classificação dos motivos (anexo C).
- 3) A terceira parte inclui questões sobre a relação do uso dos métodos de *bootstrapping* com as relações sociais do/da *CEO* (anexo D).
- 4) Por último, a quarta secção tem como finalidade a recolha de dados sobre as características individuais do/da *CEO* da empresa (género, idade e habilitações literárias) e sobre características da empresa (ano em que a empresa iniciou atividade, pessoal ao serviço no final do ano de 2019, volume de negócios no final do ano de 2019 e as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa) (anexo E).

Dados os impactos provocados pela pandemia de Covid-19 em Portugal e no mundo, na generalidade das empresas, foi perguntado no questionário se houve alteração do uso dos métodos de *bootstrapping* após a Covid-19, assim como, se os motivos para o uso destas técnicas perderam ou ganharam importância após a pandemia. Estas questões têm como objetivo garantir que o contexto de crise não enviesie as respostas dirigidas num contexto normal.

3.3 Definição das variáveis

Para desenvolver o presente estudo, foram utilizadas variáveis dependentes e variáveis independentes ou explicativas.

3.3.1 Variáveis dependentes

A operacionalização dos métodos de *bootstrapping* e dos motivos para o uso de *bootstrapping* correspondem às variáveis dependentes do estudo, conforme se pode observar nas tabelas III-II e III-III.

Foram selecionados 24 métodos de *bootstrapping* financeiro. A seleção dos referidos métodos teve por base os métodos analisados por Winborg e Landström (2001) e por Schinck e Sarkar (2012).

Para examinar a frequência com que as empresas portuguesas recorrem aos diferentes métodos de *bootstrapping*, foram usadas variáveis dicotómicas, que podem assumir o valor 0 se o/a gestor/a principal da empresa nunca tiver

recorrido ao método e o valor 1 se, pelo menos uma vez, o/a gestor/a já tiver recorrido ao método.

Tabela III-II: Métodos de *bootstrapping* analisados

Métodos de <i>bootstrapping</i> examinados (variáveis dicotómicas)
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo
Contratar pessoal temporariamente
Empregar estagiários/as a baixo custo ou sem custo
Alugar equipamentos em alternativa a comprar
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender
Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro
Procurar melhores condições possíveis com os fornecedores
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores
Reter o salário do/da <i>CEO</i> por um determinado período
Usar o cartão de crédito privado do/da <i>CEO</i>
Partilhar equipamentos com outras empresas
Partilhar empregados com outras empresas
Partilhar instalações com outras empresas
Recorrer a pagamentos antecipados dos/das clientes
Recorrer ao desconto de faturas (<i>factoring</i>)
Obter capital por via de contribuições do/da <i>CEO</i> noutros negócios
Obter empréstimos de familiares/amigos
Obter subsídios
Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)
Usar rotinas para acelerar a faturação
Recorrer ao desconto de faturas (<i>factoring</i>)
Obter capital por via de contribuições do/da <i>CEO</i> noutros negócios

Métodos de *bootstrapping* examinados (variáveis dicotómicas)

Obter empréstimos de familiares/amigos

Obter subsídios

Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)

Usar rotinas para acelerar a faturação

Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes

Coordenar compras com outras empresas

Cessar negócio com clientes que pagam tarde

Escolher clientes que pagam rapidamente

Fonte: Elaborado pela autora.

Por sua vez, os motivos selecionados para o estudo têm por base o trabalho de Winborg (2009). Para analisar a importância dos diferentes motivos para os/s CEO's recorrerem às técnicas de *bootstrapping*, foi usada uma escala de Likert de 5 pontos, que podem assumir os valores compreendidos no intervalo de 1 a 5. Assim sendo, o valor 1 significa que o motivo não assume qualquer importância para o/a gestor/a ter usado as estratégias de *bootstrapping*, o valor 2 reflete que o motivo possui alguma importância, o valor 3 assume que o motivo detém uma razoável importância, o valor 4 expressa que o motivo é importante e, por fim, o valor 5 constitui um motivo muito importante para os/as gestor/as recorrerem às técnicas de *bootstrapping*.

Tabela III-III: Motivos para o uso de *bootstrapping* analisados

Motivos para o uso do *bootstrapping* (Escala de Likert 5 pontos)

Diversão em ajudar os outros e ser ajudado

Dificuldade no acesso a financiamento

Gestão sem financiamento externo

Risco Reduzido

Incentivo dos familiares/amigos

Custos menores

Motivos para o uso do *bootstrapping* (Escala de Likert 5 pontos)

Liberdade de escolha nos métodos de gestão

Poupança de tempo

Vontade de aprender

Outro/s motivo/s

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 Variáveis independentes

As variáveis independentes correspondem às diferentes características do/da CEO e às características do negócio. A tabela III-IV expõe as variáveis independentes em estudo.

Tabela III-IV: Variáveis independentes usadas no estudo

Variáveis independentes	Operacionalização
Características do/da CEO	
Género do/da CEO	1 = Masculino, 2 = Feminino
Idade do/da CEO	Número de anos
Habilitações Literárias do/da CEO	1 = Menor que 4º ano; 2 = 4º ao 9º ano; 3= 9º ao 12º ano; 4= Licenciatura; 5 = Pós Graduação; 6 = Mestrado; 7 = Doutoramento
Rede Social do/da CEO	1= relação entre o uso de métodos com a rede de contactos do/da CEO; 2= não relação entre o uso de métodos e a rede de contactos do/a CEO
Características do negócio	
Local da empresa	Distrito a que pertence a empresa
Ano em que a empresa iniciou a atividade	Número de anos de atividade
Pessoal ao serviço (fim de 2019)	Número de pessoal ao serviço

Volume de negócios (fim de 2019)	Valor total das transações no fim de 2019
Maior/es dificuldade/s da empresa	1= Encontrar clientes; 2= Concorrência; 3= Acesso a financiamento; 4= Custo de produção ou de mão-de-obra; 5= Disponibilidade de pessoal qualificado ou gestores experientes; 6= Regulação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para descrever a amostra em estudo, procedeu-se a uma análise estatística descritiva das diferentes variáveis independentes em estudo. Para isso, destacou-se as frequências relativas de cada variável, apresentadas na tabela III-V.

A tabela III-V descreve as variáveis utilizadas no estudo e as respetivas percentagens de frequência válidas das variáveis em estudo. A análise de dados foi executada através do programa informático IBM SPSS Statistics, versão 25.

Ao analisar os dados é possível concluir que a amostra é constituída maioritariamente por homens, de maneira a que as mulheres apenas representam cerca de 30% da população. As idades dos indivíduos estão compreendidas entre os 23 e os 59 anos, sendo que a média de idades é aproximadamente 38 anos. No caso das habilitações literárias, sabe-se que os inquiridos da amostra têm habilitações entre o 9º ano e o doutoramento, sendo que cerca de 40% dos inquiridos possuem mestrado. Os indivíduos residem predominantemente nas zonas de Braga, Coimbra, Lisboa e Porto. As empresas em estudo são relativamente empresas jovens, tendo a maioria menos de 5 anos. Por sua vez, o volume de negócios no fim do ano de 2019 apresenta um valor médio de aproximadamente 365.000,00€. O número médio de pessoal ao serviço no final do ano de 2019 é de cerca de 8 trabalhadores. Através dos dados, é possível concluir que as maiores dificuldades que os gestores das *startups* enfrentam são o acesso a financiamento e a disponibilidade de pessoal qualificado e/ou gestor experientes: 43,4% dos inquiridos afirmam que o acesso a financiamento é uma das principais dificuldades que a empresa enfrentou/a, corroborando com a teoria que as *startups* têm de facto elevadas dificuldades a garantir os recursos necessários para a criação e desenvolvimento das mesmas.

Tabela III-V: Descrição da amostra

	%		%
Género gestor		Idade da empresa	
Masculino	69,81%	<5 anos	66%
Feminino	30,19%	5-10 anos	20%
		11-15 anos	4,0%
		16-20 anos	4,0%
Idade gestor		Pessoal ao serviço (fim de 2019)	
<30 anos	32,1%	<5 pessoas	52,1%
30-40 anos	24,5%	5-10 pessoas	20,8%
41-50 anos	28,3%	11-20 pessoas	18,8%
>50 anos	15,1%	>20 pessoas	8,3%
Habilitações literárias gestor		Volume de negócios (fim de 2019)	
9º ao 12º ano	1,9%	<50000€	40,5%
Licenciatura	35,8%	50.000-100.000€	11,9%
Pós Graduação	11,3%	100.001-500.000€	21,4%
Mestrado	39,6%	500.000-1.000.000€	21,4%
Doutoramento	11,3%	>1.000.000€	4,8%
Local da empresa		Maior/es dificuldade/s da empresa	
Aveiro	9,4%	Encontrar clientes	34,0%
Braga	11,3%	Concorrência	11,3%
Coimbra	22,6%	Acesso a financiamento	43,4%
Évora	1,9%	Custo de produção ou mão-de-obra	30,2%

	%		%
Faro	5,7%	Disponibilidade de pessoal qualificado/gestores experientes	43,4%
Lisboa	11,3%		
Portalegre	7,5%	Regulação	30,2%
Porto	17,0%		
Setúbal	9,4%		
Vila Real	3,8%		

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Modelos econométricos

Para analisar quais os métodos de *bootstrapping* a que os/as gestores/as portugueses mais recorrem foi seguida a abordagem de Winborg e Landstom (2001). Segundo esta abordagem, foi somado as variáveis dicotómicas no caso do uso dos métodos de *bootstrapping*. Seguidamente, para verificar se há diferenças no uso dos métodos antes e depois da pandemia foi necessário calcular a relação entre as variáveis, recorrendo ao teste não paramétrico de duas amostras relacionadas (o teste de Wilcoxon) e ao teste paramétrico de duas amostras relacionadas (o teste de t-student para duas amostras relacionadas).

Para analisar quais os motivos que levam aos gestores a recorrerem a técnicas de *bootstrapping*, foi feita uma média da importância (de 1 a 5, seguindo a escala de Likert) para cada motivo em análise. Neste caso, por forma a verificar se os motivos ganharam ou perderam importância após a pandemia, foram usadas variáveis “*dummy*” e foi feito o teste t para amostras relacionadas (paramétrico) e o teste de Wilcoxon (não paramétrico).

Para estudar a relação entre o uso dos métodos de *bootstrapping* e as características do/a gestor/a, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1 – As mulheres tendem a recorrer a mais métodos de bootstrapping que os homens

H2 – Os/as CEO’s mais velhos/as tendem a recorrer a mais métodos de bootstrapping que os/as mais jovens

H3 – Os/as CEO's com maior nível de habilitações literárias tendem a usar mais métodos de bootstrapping que os com menor nível de habilitações literárias.

H4 – Os/as CEO's com maior rede social tendem a usar mais métodos de bootstrapping que os com menor rede social.

Para dar resposta às hipóteses formuladas foi feita uma regressão linear, em que a variável dependente diz respeito ao uso dos métodos de *bootstrapping* no seu todo e as variáveis independentes mencionam o género, a idade, as habilitações literárias e a rede social do/a gestor/a. Desse modo, a regressão linear pode ser traduzida na seguinte equação:

$$Bp = a_0 + b_1 Gen + b_2 Id + b_3 Hab + b_4 Red$$

Bp = uso de *bootstrapping* financeiro

Gen = Género do/da CEO

Id = Idade do/da CEO

Hab = Habilitações literárias do/da CEO

Red = Rede social do/da CEO

Seguindo a abordagem de Van Auken (2004), de forma a entender se as variáveis estão correlacionadas, foi estudada a correlação das variáveis (à exceção da rede social, pois as variáveis pertencem a categorias relacionadas), através dos coeficientes de correlação de Pearson (paramétrico) e de Spearman (não paramétrico). As hipóteses destes coeficientes determinam se existe ou não correlação entre as variáveis e são as seguintes:

Hipótese nula (H_0): $\rho = 0$ (não existe correlação entre as variáveis)

Hipótese alternativa: $\rho \neq 0$ (existe correlação entre as variáveis), em que ρ significa o coeficiente de correlação.

Para analisar se há diferenças entre homens e mulheres para cada técnica de *bootstrapping*, será usado o teste paramétrico que compara dois grupos independentes, o teste t para amostras independentes, e o teste não paramétrico que compara dois grupos independentes, o teste de Mann-Whitney. A hipótese de nulidade destes testes dita que não existem diferenças significativas entre os

grupos, pelo que a hipótese alternativa defende a diferença significativa entre os grupos.

Para verificar se há diferenças entre a idade e as habilitações literárias do gestor/a e o uso das técnicas de *bootstrapping* será usado o teste paramétrico de análise de variância unidirecional, o teste ANOVA, e o não paramétrico que compara mais de dois grupos independentes, o teste de Kruskal-Wallis. Estes testes são usados para comparar três ou mais populações e para testar a hipótese nula de que todas as populações possuem funções de distribuição iguais contra a hipótese alternativa de que ao menos duas das populações possuem funções de distribuição diferentes.

De modo a perceber se o uso dos métodos está relacionado com os laços fortes e fracos do indivíduo, foi perguntado aos mesmos se há relação entre cada técnica de *bootstrapping* e a sua rede social. Desta forma, foram elaboradas estatísticas descritivas de frequência relativa, para perceber a percentagem dos indivíduos que menciona ou não a existência de relação entre as variáveis. Posteriormente, foram comparadas as relações com os laços fortes e com os laços fracos, e, para este efeito, foi elaborado o teste paramétrico, o teste t para duas amostras emparelhadas, e o teste não paramétrico de duas amostras emparelhadas, o teste de Wilcoxon.

IV. Apresentação e discussão de resultados

O presente capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: a primeira secção contém a análise dos dados relativos ao uso dos métodos de *bootstrapping* pelas *startups* portuguesas; a segunda secção apresenta e discute os resultados referentes aos motivos para os gestores recorrerem às técnicas de *bootstrapping*; a terceira e última secção discute a relação entre determinadas características do gestor com o uso dos respetivos métodos.

4.1 Uso dos métodos de *bootstrapping*

De modo a analisar o conhecimento do termo “*bootstrapping* financeiro” por parte das *startups* portuguesas, foi questionado às mesmas se conhecem ou não a expressão. Os dados expressam que 63,7% dos gestores inquiridos não conhecem a expressão nem o seu significado. Este indicador revela, por um lado, que existe um elevado grau de desconhecimento do significado de “*bootstrapping* financeiro” e, por outro lado, revela que os gestores usam determinados métodos de forma instintiva, segundo as suas necessidades e experiência.

De modo a analisar quais os métodos de *bootstrapping* que os *CEO*'s das empresas mais recorrem, foi perguntado se a empresa já recorreu (pelo menos uma vez) a cada método ou se a empresa nunca recorreu.

Na tabela IV-I, à semelhança do que foi feito por Winborg e Landstrom (2001), encontram-se explanadas a soma das variáveis dicotómicas para cada método de *bootstrapping*, antes e após a pandemia de Covid-19.

Através dos dados, é possível concluir que, num contexto normal, o método a que os gestores das *startups* de base tecnológica portuguesas mais recorrem é “procurar melhores condições com os fornecedores” (referido por 85% dos respondentes), corroborando a análise feita por Van Auken (2004) e por Schinck e Sarkar (2012). Outros métodos a que os gestores também recorrem com elevada frequência são os seguintes: “empregar estagiários com baixos custos ou sem custos (61,7%)”; “reter o salário do/da *CEO* por um determinado período” (60%), concordando com as conclusões retiradas por Winborg e Landström (2001) e por Schinck e Sarkar (2012); “partilhar instalações com outras empresas” (56,7%), convergindo com o que foi concluído por Ebben (2009);

“usar o cartão de crédito privado do/da *CEO*” (55%); “obter subsídios” (51,7%); “contratar pessoal temporariamente” (51,7), à semelhança da conclusão de Schinck e Sarkar (2012). Estes dados mostram que as empresas recorrem com maior frequência a métodos que dependam da empresa e do próprio gestor. Assim sendo, os gestores recorrem a métodos que envolvam a capacidade negocial da empresa (através da procura das melhores condições com os fornecedores e também através da obtenção de subsídios) e a métodos que envolvem diretamente o gestor (como sendo, a retenção do seu próprio salário, bem como do uso do seu cartão de crédito pessoal). Da mesma forma, as empresas regularmente empregam estagiários/as com baixo custo ou sem custo, partilham instalações com outras empresas e contratam pessoal temporariamente, de forma a reduzir os encargos com o pessoal e os encargos com a sede da empresa.

Os resultados revelam que os métodos menos usados pelas *startups* portuguesas são: aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes (5,0%); trocar produtos em alternativa a comprar/vender (6,7%); coordenar compras com outras empresas (13,3%); recorrer ao desconto de faturas (*factoring*) (16,7%), à semelhança do que foi encontrado por Winborg e Landström (2001) e por Schinck e Sarkar (2012); oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro (20%); atrasar o pagamento de impostos (20%), concordado com as conclusões retiradas por Van Auken (2004). Segundo estes dados, conclui-se que os gestores não recorrem com muita regularidade, por um lado, a métodos que envolvem diretamente o comprador e, por outro lado, a métodos que envolvam a compra conjunta ou a troca de produtos entre empresas.

Tabela IV-I: Resultados dos métodos de *bootstrapping* mais usados pela amostra em estudo

Método de <i>bootstrapping</i>	Antes	Após	Sig. (teste-t)	Sig. (Wilcoxon)
Procurar melhores condições com os fornecedores	51	55	0,046	0,045
Empregar estagiários/as com baixos custos ou sem custo	37	36	0,317	0,321
Reter o salário do/a <i>CEO</i> por um determinado período	36	39	0,083	0,083

Método de <i>bootstrapping</i>	Antes	Após	Sig. (teste-t)	Sig. (Wilcoxon)
Partilhar instalações com outras empresas	34	34	1,0	1,0
Usar o cartão de crédito privado do/a CEO	33	33	1,0	1,0
Obter subsídios	31	36	0,025	0,024
Contratar pessoal temporariamente	31	31	1,0	1,0
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo	27	28	0,317	0,321
Partilhar equipamentos com outras empresas	22	22	1,0	1,0
Escolher clientes que pagam rapidamente	21	23	0,157	0,159
Usar rotinas para acelerar a faturação	20	24	0,046	0,045
Obter capital por via de contribuições do/da CEO noutros negócios	19	20	0,317	0,321
Recorrer a pagamentos antecipados dos/as clientes	19	19	1,0	1,0
Cessar negócio com clientes que pagam tarde	17	19	0,157	0,159
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores	16	19	0,083	0,083
Alugar equipamentos em alternativa a comprar	15	15	1,0	1,0
Obter empréstimos de familiares/amigos	13	12	0,317	0,321
Partilhar empregados com outras empresas	13	11	0,157	0,159
Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)	12	16	0,046	0,045
Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro	12	13	0,317	0,321
Recorrer ao desconto de faturas (<i>factoring</i>)	10	10	1,0	1,0
Coordenar compras com outras empresas	8	9	0,317	0,321
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender	4	4	1,0	1,0
Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes	3	5	0,157	0,159

Fonte: Elaborado pela autora.

Para verificar se há diferenças no uso dos métodos antes e depois da pandemia foi necessário estudar a relação entre as variáveis. Para esta finalidade foi

necessário recorrer ao teste paramétrico de duas amostras relacionadas (o teste de t-student para duas amostras relacionadas) e ao teste não-paramétrico de duas amostras relacionadas (o teste de Wilcoxon). Deste modo, a terceira coluna da tabela IV-I expõe os resultados da significância do teste de t-student para duas amostras relacionadas e a quarta coluna apresenta os resultados da significância do teste de Wilcoxon.

Conforme os dados, concluiu-se que existe diferenças entre o uso de alguns métodos antes a após a pandemia de Covid-19. Através da significância dos testes (valores a negrito), é possível concluir que os métodos que as empresas começaram a recorrer com maior frequência após a pandemia são os seguintes: “procurar melhores condições com os fornecedores”, “obter subsídios”, “usar rotinas para acelerar a faturação” e “atrasar o pagamento de impostos”. Segundo o exposto, verifica-se que a pandemia de Covid-19 levou a que as empresas procurassem mais meios para gerar mais fluxo de caixa. Através dos dados, verifica-se também que houve uma diminuição de frequência, embora esta não tenha sido significativa, dos seguintes métodos: “empregar estagiários com baixos custos ou sem custo”, “obter empréstimos de familiares/amigos”, “partilhar empregados com outras empresas”. A redução do uso destes métodos é uma consequência direta dos efeitos provocados pela pandemia, pois a mesma leva, por um lado, a que não haja recursos para empregar pessoas e, por outro lado, a que não seja possível partilhar empregados com outras empresas. A crise económica sentida por todos leva à redução de obtenção de empréstimos de familiares/amigos.

4.2 Motivos para o uso das técnicas do *bootstrapping*

No questionário, foi perguntado aos inquiridos se existem motivos específicos para recorrerem às técnicas de *bootstrapping*. A esta pergunta, 80,0% dos interpelados mencionaram que existem motivos específicos para recorrerem aos métodos de *bootstrapping*, o que significa que a adoção dos métodos é uma escolha deliberada, com motivos específicos para o seu uso. Assim, foi questionado aos indivíduos quais os motivos que os levam a recorrer aos métodos de *bootstrapping* e, deste modo, foi pedido para que classificassem os motivos apresentados na tabela IV-II, através de uma escala de Likert (de 1 a 5)

de importância. Na tabela é apresentada a média de importância para os indivíduos constituintes da amostra, para cada motivo analisado.

Os resultados da tabela IV-III indicam que o motivo mais importante para os gestores das *startups* recorrerem às técnicas de *bootstrapping*, contrariamente ao que foi concluído por Winborg (2005, 2009), é a liberdade de escolha dos métodos de gestão (apresenta uma média de importância igual a 3,75). Também o risco reduzido, os custos menores e a gestão sem financiamento externo apresentam uma elevada importância para os gestores investirem nos métodos de *bootstrapping*. Estes dados revelam que os motivos que apresentam uma maior importância para os gestores são motivos relacionados essencialmente com a autonomia financeira das empresas e com a independência ao financiamento externo.

O motivo que assume uma menor importância para o uso dos métodos de *bootstrapping* é o incentivo dos familiares/amigos, tendo mais de metade da população inquirida mencionado que o incentivo dos familiares/amigos não assume qualquer importância para utilizar os recursos de *bootstrapping*. Da mesma forma, a diversão em ajudar os outros e ser ajudado e a vontade de aprender representam motivos que assumem uma pequena importância para a aplicação das técnicas de *bootstrapping*. Esta conclusão difere da de Winborg (2009), pois no seu estudo a diversão em ajudar os outros e ser ajudado representa um motivo que assume uma elevada importância para os gestores. Assim, reitera-se que os motivos que envolvam o âmbito pessoal do gestor não possuem muita importância para recorrerem às técnicas.

Tabela IV-II: Resultados dos motivos mais importantes para os gestores das empresas em estudo

	Antes	Sig. (teste-t)	Sig. (Wilcoxon)
Liberdade de escolha dos métodos a utilizar	3,75	0,159	0,157
Risco reduzido	3,56	0,159	0,157
Custos menores	3,52	0,010	0,011
Gestão sem financiamento externo	3,52	0,013	0,014
Dificuldade no acesso a financiamento	3,43	0,033	0,034

	Antes	Sig. (teste-t)	Sig. (Wilcoxon)
Poupança de tempo	3,33	0,083	0,083
Vontade de aprender	3,31	0,083	0,083
Diversão em ajudar os outros e ser ajudado	2,81	0,083	0,083
Incentivo dos familiares/amigos	1,92	1,000	1,000

Fonte: Elaborado pela autora.

Para verificar se os motivos ganharam ou perderam importância dada a pandemia, foram usadas variáveis “dummy” e foi feito o teste t para amostras relacionadas (paramétrico) e o teste de Wilcoxon (não paramétrico). A terceira coluna representada na tabela IV-III indica a significância para o teste t, sendo que a quarta coluna representa a significância para o teste de Wilcoxon. Segundo os testes, é possível observar-se que os custos menores, a gestão sem financiamento externo e a dificuldade no acesso a financiamento são os métodos que apresentam diferenças significativas de importância após a pandemia. Vê-se que o motivo que mais ganhou importância para as empresas foram os custos menores, sendo considerado o segundo método mais importante para as empresas, face à pandemia de Covid-19. De igual forma, conclui-se que a gestão sem financiamento externo e a dificuldade no acesso a financiamento externo são motivos que assumiram também um aumento de importância após a pandemia. O aumento de importância destes métodos deve-se às dificuldades sentidas neste período, conduzidas pela acrescida dificuldade a recorrer a financiamento externo e pela necessidade de redução de custos. Apenas o incentivo dos familiares/amigos foi o único que revelou não haver qualquer alteração de importância.

4.3 Relação entre o uso dos métodos de *bootstrapping* e as características

A terceira parte do estudo pretende testar algumas hipóteses envolvendo características do/a gestor/a da empresa com a prática do *bootstrapping*. Para analisar se há relação entre as variáveis referentes aos métodos de gestão e determinadas características do gestor, foi realizada uma matriz de correlação, representada na tabela IV-III através do teste paramétrico de Pearson

(representado na segunda coluna) e do não-paramétrico de Spearman (identificado na terceira coluna).

Tabela IV-III: Dados do teste de correlação entre as características do gestor e o uso dos métodos de *bootstrapping*

Características do gestor	Correlação/ Significância Pearson	Correlação/ Significância Spearman
Gênero	-0,185/ 0,184	-0,216/ 0,120
Idade	-0,134/ 0,338	-0,092/ 0,510
Habilitações Literárias	-0,177/ 0,404	-0,144/ 0,302

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados da tabela IV-III revelam, para todas as variáveis um valor-p maior que 0,05, pelo que se conclui que a correlação, na globalidade dos métodos de *bootstrapping*, não é estatisticamente significativa. De acordo com os resultados é também possível interpretar o r^2 . Portanto, ao analisarmos a significância de Pearson, é possível afirmar que, no caso do gênero, $r^2=0,184^2=0,0339$, o que significa que o gênero contribui 3,39% da variação do uso dos métodos de *bootstrapping*. Este coeficiente indica, de igual forma, que 4,84% da variação do uso dos métodos de *bootstrapping* é explicado pela idade e 16,6% é explicada pelas habilitações literárias. Os valores de correlação próximos de 0 em todos os casos indicam que existe uma correlação moderada entre as variáveis.

4.3.1 Gênero

Embora não se verifique uma correlação estatisticamente significativa do uso das técnicas de *bootstrapping* na sua totalidade, é importante analisar se há diferenças entre homens e mulheres para cada técnica de *bootstrapping*. Para este efeito, será usado o teste paramétrico que compara dois grupos independentes, o teste t para amostras independentes, e o teste não paramétrico que compara dois grupos independentes, o teste de Mann-Whitney. A tabela IV-IV indica os resultados da significância do teste, representando a segunda coluna a significância para o teste paramétrico e a terceira coluna os resultados para o teste não paramétrico.

Tabela IV-IV: Resultados do teste de comparação entre as diferenças do uso de *bootstrapping* pelos homens e pelas mulheres

Método de <i>bootstrapping</i>	Sig. (teste-t)	Sig. (Mann-Whitney)
Procurar melhores condições com os fornecedores	0,862	0,860
Empregar estagiários/estagiárias com baixos custos ou sem custo	0,440	0,435
Reter o salário do/da <i>CEO</i> por um determinado período	0,045	0,063
Partilhar instalações com outras empresas	0,070	0,070
Usar o cartão de crédito privado do/da <i>CEO</i>	0,693	0,689
Obter subsídios	0,363	0,358
Contratar pessoal temporariamente	0,018	0,022
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo	0,363	0,358
Partilhar equipamentos com outras empresas	0,142	0,156
Escolher clientes que pagam rapidamente	0,270	0,283
Usar rotinas para acelerar a faturação	0,102	0,128
Obter capital por via de contribuições do/da <i>CEO</i> noutros negócios	0,934	0,933
Recorrer a pagamentos antecipados dos/das clientes	0,239	0,236
Cessar negócio com clientes que pagam tarde	0,211	0,237
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores	0,093	0,134
Alugar equipamentos em alternativa a comprar	0,415	0,410
Obter empréstimos de familiares/amigos	0,011	0,002
Partilhar empregados com outras empresas	0,012	0,044
Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)	0,792	0,789
Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro	0,021	0,063
Recorrer ao desconto de faturas (<i>factoring</i>)	0,989	0,989
Coordenar compras com outras empresas	0,006	0,064

Método de <i>bootstrapping</i>	Sig. (teste-t)	Sig. (Mann-Whitney)
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender	0,044	0,175
Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes	0,164	0,030

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo os resultados, a relação entre o género do/a gestor/a e os métodos de *bootstrapping* apenas possuem relevância estatística (valor-p menor que 0,05) para quatro métodos: “contratar pessoal temporariamente”, “partilhar empregados com outras empresas” e “obter empréstimos de familiares/amigos”. Para os outros métodos não existem diferenças significativas entre os homens e mulheres, o que leva a querer que o uso dos métodos de *bootstrapping* é similar entre os homens e mulheres, concordando com o que foi concluído por Neeley e Auken (2009, 2010).

Os dados mostram que os gestores do sexo masculino contratam pessoal temporariamente com uma maior frequência que os gestores do sexo feminino, contrariamente ao que foi encontrado por Neeley e Van Auken (2010). Por outro lado, as mulheres partilham empregados com outras empresas e obtêm empréstimos de familiares/amigos mais recorrentemente que os homens. Deste modo é possível concluir que, por um lado, as mulheres usam mais métodos que envolvam a partilha de recursos (à semelhança das conclusões retiradas por Jayawarna et al. (2012, 2015)) e, por outro lado, os homens tendem a usar mais métodos relacionados com a gestão interna do pessoal.

4.3.2 Idade

Para verificar se há diferenças entre a idade e o uso das técnicas de *bootstrapping* será usado o teste paramétrico de análise de variância unidirecional, o teste ANOVA, e o não paramétrico que compara mais de dois grupos independentes, o teste de Kruskal-Wallis. A tabela IV-V indica os resultados da significância dos testes paramétricos e não paramétricos, indicando a segunda coluna a significância para o teste paramétrico e a terceira coluna os resultados para o teste não-paramétrico.

Tabela IV-V: Resultados do teste de comparação entre as diferenças do uso de *bootstrapping* segundo a idade dos gestores

Método de <i>bootstrapping</i>	Sig. (ANOVA)	Sig. (Kruskal- Wallis)
Procurar as melhores condições com os fornecedores	0,041	0,046
Empregar estagiários/estagiárias com baixos custos ou sem custo	0,599	0,587
Reter o salário do/da <i>CEO</i> por um determinado período	0,000	0,001
Partilhar instalações com outras empresas	0,012	0,016
Usar o cartão de crédito privado do/da <i>CEO</i>	0,046	0,051
Obter subsídios	0,027	0,032
Contratar pessoal temporariamente	0,024	0,029
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo	0,001	0,002
Partilhar equipamentos com outras empresas	0,000	0,001
Escolher clientes que pagam rapidamente	0,370	0,361
Usar rotinas para acelerar a faturação	0,010	0,014
Obter capital por via de contribuições do/da <i>CEO</i> noutros negócios	0,363	0,355
Recorrer a pagamentos antecipados dos/das clientes	0,774	0,763
Cessar negócio com clientes que pagam tarde	0,945	0,941
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores	0,125	0,128
Alugar equipamentos em alternativa a comprar	0,024	0,029
Obter empréstimos de familiares/amigos	0,160	0,161
Partilhar empregados com outras empresas	0,068	0,072
Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)	0,754	0,743
Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro	0,065	0,070
Recorrer ao desconto de faturas (<i>factoring</i>)	0,323	0,316

Método de <i>bootstrapping</i>	Sig. (ANOVA)	Sig. (Kruskal- Wallis)
Coordenar compras com outras empresas	0,000	0,000
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender	0,343	0,335
Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes	0,232	0,229

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo os resultados, a relação entre a idade do gestor e os métodos de *bootstrapping* possuem relevância estatística (valor-p menor que 0,05), determinando que as médias/medianas não são iguais entre os grupos, para os seguintes métodos: “procurar melhores condições possíveis com os fornecedores”, “reter o salário do gestor”, “obter subsídios”, “contratar pessoal temporariamente”, “comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo”, “partilhar equipamentos com outras empresas”, “usar rotinas para acelerar a faturação”, “alugar equipamentos em alternativa a comprar” e “coordenar compras com outras empresas”.

Os testes realizados apenas indicam que uma amostra domina estatisticamente sobre outra amostra, mas não revela onde está a dominância estatística. Para entender onde predomina a dominância, foram elaborados os testes paramétricos e não paramétricos de post-hoc. Os resultados do teste mostram que os gestores mais velhos tendem a comprar equipamento usado em alternativa a novo, a reter o salário do/da gestor/a por um determinado período e a obter subsídios mais frequentemente que os gestores mais novos, o que revela que os gestores mais velhos optam por métodos que envolvam a partilha de recursos e também métodos baseados no gestor. É possível concluir também que os gestores mais novos contratam pessoal temporariamente e partilham equipamentos com outras empresas com maior frequência que os gestores mais velhos, o que mostra o cuidado dos gestores mais jovens com os encargos com o pessoal e com os encargos com o material.

4.3.3 Habilitações Literárias

Para comparar a relação entre o uso dos métodos de *bootstrapping* e as habilitações literárias foi elaborado o teste paramétrico ANOVA unidirecional, apresentando na segunda coluna da tabela IV-VI e o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, apresentado na terceira coluna da mesma tabela.

Tabela IV-VI: Resultados do teste de comparação entre as diferenças do uso de *bootstrapping* segundo as habilitações literárias do gestor

Método de <i>bootstrapping</i>	Sig. (ANOVA)	Sig. (Kruskal- Wallis)
Procurar as melhores condições com os fornecedores	0,596	0,581
Empregar estagiários/estagiárias com baixos custos ou sem custo	0,175	0,176
Reter o salário do/da CEO por um determinado período	0,058	0,065
Partilhar instalações com outras empresas	0,092	0,099
Usar o cartão de crédito privado do/da CEO	0,351	0,344
Obter subsídios	0,036	0,043
Contratar pessoal temporariamente	0,683	0,668
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo	0,091	0,097
Partilhar equipamentos com outras empresas	0,198	0,198
Escolher clientes que pagam rapidamente	0,104	0,110
Usar rotinas para acelerar a faturação	0,706	0,691
Obter capital por via de contribuições do/da CEO noutros negócios	0,032	0,039
Recorrer a pagamentos antecipados dos/das clientes	0,180	0,182
Cessar negócio com clientes que pagam tarde	0,045	0,053
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores	0,179	0,181
Alugar equipamentos em alternativa a comprar	0,014	0,019

Método de <i>bootstrapping</i>	Sig. (ANOVA)	Sig. (Kruskal- Wallis)
Obter empréstimos de familiares/amigos	0,508	0,494
Partilhar empregados com outras empresas	0,793	0,779
Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)	0,158	0,160
Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro	0,826	0,814
Recorrer ao desconto de faturas (factoring)	0,005	0,008
Coordenar compras com outras empresas	0,235	0,233
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender	0,082	0,088
Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes	0,555	0,540

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados mostram que existem diferenças significativas nos seguintes métodos: “obter subsídios”, “obter capital por via de contribuições do gestor noutros negócios”, “alugar equipamentos em alternativa a comprar” e “recorrer ao desconto de faturas”.

Os resultados dos testes de post-hoc indicam que os/as gestores/as com menor nível de escolaridade alugam equipamentos em alternativa a comprar e obtêm capital por via de contribuições do gestor noutros negócios mais frequentemente que os gestores com maior grau de habilitações literárias, o que leva a querer que os gestores mais novos optam por métodos que envolvam o mesmo, por forma a obter o maior capital possível para criar e desenvolver a sua empresa. Por outra via, os gestores com maior grau de habilitações literárias recorrem usualmente à obtenção de subsídios, possivelmente derivado ao conhecimento das fontes de financiamento existentes. Conclui-se também que os gestores que possuem licenciatura ou grau superior recorrem ao desconto de faturas mais frequentemente que os indivíduos que possuem um nível inferior, possivelmente derivado do facto dos gestores mais novos não terem conhecimento da modalidade.

4.3.4 Rede Social

Para comparar a relação entre o uso dos métodos de *bootstrapping* e a rede social do gestor foi questionado aos indivíduos se o uso dos métodos de *bootstrapping* se deveu à sua rede social. Face a esta pergunta, 50% dos inquiridos mencionou haver relação entre a sua rede social (denominadamente a relação com familiares, amigos e conhecidos) e o uso das técnicas de *bootstrapping*.

De modo a perceber quais os métodos que estão relacionados com a rede social dos indivíduos, foi perguntado aos mesmos se há relação entre cada técnica de *bootstrapping* e a sua rede social. Desta forma, primeiramente foi questionado se há relação entre o uso dos métodos e a relação do gestor com a sua família e amigos (laços fortes). De seguida, foi questionado se existe relação entre a opção pelos métodos e a relação com pessoas conhecidas (por exemplo, com outros gestores de empresas). A tabela IV-VII evidencia a percentagem de indivíduos que mencionaram que existe relação entre o uso das técnicas e a sua relação com os seus laços fortes (segunda coluna) e a percentagem de pessoas que mencionaram existir relação entre o uso dos métodos e a relação com os seus laços fracos (terceira coluna).

Tabela IV-VII: Resultados da frequência relativa da relação entre o uso de *bootstrapping* e a rede social do gestor

Método de <i>bootstrapping</i>	Laços fortes (%)	Laços fracos (%)
Procurar as melhores condições com os fornecedores	16,0	8,0
Empregar estagiários/estagiárias com baixos custos ou sem custo	48,0	24,0
Reter o salário do/da <i>CEO</i> por um determinado período	36,0	0,0
Partilhar instalações com outras empresas	52,0	8,0
Usar o cartão de crédito privado do/da <i>CEO</i>	20,0	0,0
Obter subsídios	8,0	8,0
Contratar pessoal temporariamente	32,0	25,0
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo	8,0	32,0

Método de <i>bootstrapping</i>	Laços fortes (%)	Laços fracos (%)
Partilhar equipamentos com outras empresas	28,0	4,2
Escolher clientes que pagam rapidamente	16,0	16,0
Usar rotinas para acelerar a faturação	8,0	0,0
Obter capital por via de contribuições do/da <i>CEO</i> noutras negócios	8,0	16,0
Recorrer a pagamentos antecipados dos/das clientes	0,0	0,0
Cessar negócio com clientes que pagam tarde	0,0	8,0
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores	8,0	0,0
Alugar equipamentos em alternativa a comprar	16,0	12,0
Obter empréstimos de familiares/amigos	32,0	0,0
Partilhar empregados com outras empresas	20,0	0,0
Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)	8,0	0,0
Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro	8,0	0,0
Recorrer ao desconto de faturas (<i>factoring</i>)	8,0	0,0
Coordenar compras com outras empresas	8,0	0,0
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender	8,3	8,0
Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes	8,0	0,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo os dados dispostos na tabela, verifica-se que o uso do método “partilhar instalações com outras empresas” constitui uma forte relação com os laços fortes, pelo que mais de metade (52%) dos inquiridos mencionou existir esta relação, à semelhança do que foi concluído por Jones e Jayawarna (2010). Esta forte relação dever-se-á ao facto dos contactos com os amigos e família permitir a partilha de recursos com os mesmos. De igual forma, observa-se existir uma grande relação dos laços fortes do gestor e os seguintes métodos de *bootstrapping*: “empregar estagiários/estagiárias com baixos custos ou sem custo” (48%), “reter o salário do/da *CEO* por um determinado período” (36%), “contratar pessoal temporariamente” (32%) e “obter empréstimos de

familiares/amigos” (32%). A relação do uso destas técnicas acontece por a relação com os familiares/amigos possibilitar o emprego dos mesmos (com baixos custos ou sem custos ou temporariamente), a obtenção de empréstimos pelos mesmos e possibilitar que o gestor possa reter o seu salário por ter a ajuda financeira dos familiares/amigos.

Em relação ao laços fracos constata-se que os métodos que possuem uma maior relação com as pessoas conhecidas do gestor são: “comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo” (32%), “contratar pessoal temporariamente” (25%) e “empregar estagiários com baixo custo ou sem custo” (24%). A relação destes métodos com os laços fracos acontece dado que a relação com pessoal conhecido permite que os gestores comprem equipamento usado através dos mesmos e que, à semelhança da relação com os laços fortes, esta rede social do gestor permite que estes diminuam os encargos com o pessoal.

Para comparar os laços fortes com os laços fracos, foi elaborado o teste paramétrico, o teste t para duas amostras emparelhadas, e o teste não paramétrico de duas amostras emparelhadas, o teste de Wilcoxon. Os resultados apresentados na tabela IV-VIII indicam a significância do teste paramétrico para a relação entre os laços fortes e fracos (representado na segunda coluna) e o teste não paramétrico (terceira coluna).

Tabela IV-VIII: Resultados do teste de comparação entre as diferenças do uso de *bootstrapping* segundo a rede social do gestor

Método de <i>bootstrapping</i>	Sig. (teste-t)	Sig. (Wilcoxon)
Procurar as melhores condições com os fornecedores	0,425	0,414
Empregar estagiários/estagiárias com baixos custos ou sem custo	0,056	0,058
Reter o salário do/da CEO por um determinado período	0,001	0,003
Partilhar instalações com outras empresas	0,002	0,005
Usar o cartão de crédito privado do/da CEO	0,022	0,025
Obter subsídios	1,000	1,000
Contratar pessoal temporariamente	0,426	0,414

Método de <i>bootstrapping</i>	Sig. (teste-t)	Sig. (Wilcoxon)
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo	0,056	0,058
Partilhar equipamentos com outras empresas	0,021	0,034
Escolher clientes que pagam rapidamente	1,000	1,000
Usar rotinas para acelerar a faturação	0,161	0,157
Obter capital por via de contribuições do/da <i>CEO</i> noutras negócios	0,425	0,414
Recorrer a pagamentos antecipados dos/das clientes	1,000	1,000
Cessar negócio com clientes que pagam tarde	0,161	0,157
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores	0,161	0,157
Alugar equipamentos em alternativa a comprar	0,714	0,705
Obter empréstimos de familiares/amigos	0,003	0,005
Partilhar empregados com outras empresas	0,022	0,025
Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)	0,161	0,157
Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro	0,161	0,157
Recorrer ao desconto de faturas (factoring)	0,161	0,157
Coordenar compras com outras empresas	0,161	0,157
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender	1,000	1,000
Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes	0,161	0,157

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme os dados, conclui-se que existem diferenças entre o uso de alguns métodos e a relação dos gestores com os familiares/amigos e a relação com pessoas conhecidas. Através da significância dos testes, é possível concluir que os métodos que apresentam relação entre os laços fortes e os laços fracos do gestor: reter o salário do/da *CEO* por um determinado período, partilhar instalações com outras empresas, usar o cartão de crédito privado do/da *CEO*, partilhar equipamentos com outras empresas, obter empréstimos de familiares/amigos e partilhar empregados com outras empresas. Analisando a

significância dos testes, constata-se que todos os métodos referidos anteriormente apresentam maior relação com os laços fortes do gestor do que com os laços fracos.

V. Conclusões

O acesso a capital pode ser um enorme obstáculo para a criação e desenvolvimento de *startups*, devido maioritariamente ao elevado risco associado. Neste contexto, urge a necessidade das empresas adotarem mecanismos que não envolvam financiamento externo, de forma a incentivar a autonomia das mesmas. Assim, a presente dissertação surge, primordialmente, para dar a conhecer aos gestores alternativas aos instrumentos de financiamento tradicionais, para que estes não dependam de financiamento externo.

Para além da referida dificuldade na garantia de capital por parte das *startups* e o conseqüente desincentivo à criação e desenvolvimento das mesmas, também a falta de literatura portuguesa sobre o tema e o desconhecimento dos métodos de *bootstrapping* por parte dos gestores das empresas portuguesas são outros fatores fulcrais que incentivaram a realização deste trabalho. Através de uma amostra de 60 *startups* portuguesas de base tecnológica, a presente dissertação reforça a ideia da dificuldade de acesso a financiamento, pois 43,4% dos inquiridos afirmam que a maior dificuldade na criação das suas empresas foi o acesso a financiamento, e também reforça o amplo desconhecimento do termo “*bootstrapping* financeiro”, dado que 63,7% dos inquiridos desconhecem a expressão.

A dissertação surge através da motivação em incentivar a criação de empresas e, por conseqüência, a criação de postos de trabalho e crescimento da economia portuguesa. Desta forma, são descritas as variadas técnicas de *bootstrapping* e são analisadas quais as mais usadas pelas empresas portuguesas. Paralelamente, são estudados os principais motivos para os gestores recorrerem ao *bootstrapping* e, por fim, é analisado se o uso dos métodos estão relacionados com o género, idade, habilitações literárias e com a rede social do/a gestor/a da empresa.

Para responder às questões elementares da presente dissertação foi elaborado um inquérito por questionário e, por conseguinte, foi enviado aos/às gestores/as principais de *startups* de base tecnológica portuguesas.

A amostra em estudo é constituída maioritariamente por homens, com uma média de idades de aproximadamente 38 anos e sabe-se que a maioria dos inquiridos

possuem mestrado. As empresas em estudo são relativamente empresas jovens, tendo a maioria menos de 5 anos.

De modo a perceber a frequência de uso das técnicas de *bootstrapping* pelos gestores das empresas, foi feita a soma dicotómica das variáveis (0, se a empresa nunca recorreu e 1, se a empresa já recorreu). Os resultados mostraram que “procurar as melhores condições possíveis com os fornecedores”, “empregar estagiários/as com baixos custos ou sem custos”, “reter o salário do/da CEO por um determinado período”, “partilhar instalações com outras empresas”, “usar o cartão de crédito privado do/da CEO”, “obter subsídios” e “contratar pessoal temporariamente” são métodos que os gestores das empresas recorrem frequentemente. Por outro lado, os dados revelam que os métodos menos usados pelas *startups* portuguesas são: “aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes”, “trocar produtos em alternativa a comprar/vender”, “coordenar compras com outras empresas”, “recorrer ao desconto de faturas (*factoring*)”, “oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro” e “atrasar o pagamento de impostos”. De forma a entender se a pandemia de Covid-19 provocou alterações significativas no uso dos métodos foi elaborado os testes de comparação de duas amostras relacionadas. Conclui-se que existem diferenças entre o uso de alguns métodos antes e após a pandemia de Covid-19. Verificou-se, por um lado, que a pandemia de Covid-19 levou a que as empresas procurassem mais meios para gerar mais fluxo de caixa e, por outro lado, verificou-se a redução de uso de alguns métodos pelos efeitos diretos provocados pela pandemia.

Para estudar quais os motivos mais importantes para os/as gestores/as recorrerem ao *bootstrapping*, foi feita uma média de importância segundo uma escala de Likert. Os dados mostram que os motivos mais importantes para os gestores das *startups* recorrerem às técnicas de *bootstrapping* são motivos relacionados com a autonomia financeira das empresas, assim sendo, a liberdade de escolha dos métodos, o risco reduzido, os custos menores e a gestão sem financiamento externo. Os motivos que assumem uma menor importância para o uso dos métodos de *bootstrapping* são o incentivo dos familiares/amigos e a diversão em ajudar os outros e ser ajudado pelos outros. Para este caso, também foram feitos testes para duas amostras relacionadas e

conclui-se que os custos menores foram o motivo que ganhou mais importância após a pandemia. De igual forma, conclui-se que a gestão sem financiamento externo e a dificuldade no acesso a financiamento externo são motivos que assumiram também um aumento de importância após a pandemia.

Concluiu-se que, por um lado, as mulheres usam mais métodos que envolvam a partilha de recursos e, por outro lado, os homens tendem a usar mais métodos relacionados com a gestão interna do pessoal.

Os resultados revelam que os gestores mais velhos optam por métodos que envolvam a partilha de recursos e também métodos baseados no gestor. Foi possível concluir também que os gestores mais novos apresentam mostrar cuidado com os encargos com o pessoal e com os encargos com o material.

Constatou-se que os/as gestores/as com menor nível de escolaridade optam por métodos baseados no próprio, de forma a obter o maior capital possível para criar e desenvolver a sua empresa. Por outra via, os gestores com maior grau de habilitações literárias recorrem usualmente à obtenção de subsídios, possivelmente derivado do conhecimento das fontes de financiamento existentes. Conclui-se também que os gestores que possuem licenciatura ou superior recorrem ao desconto de faturas mais frequentemente que os indivíduos que possuem um nível inferior, possivelmente derivado do facto dos gestores mais novos não terem conhecimento da modalidade.

Ao estudar a relação entre o uso dos métodos com a rede social do gestor, verificou-se que a relação com os familiares/amigos possibilita a que os gestores partilhem instalações com outras empresas frequentemente, pelo que o método constitui uma forte relação com os laços fortes. De igual forma, observa-se existir uma grande relação entre os laços fortes e os seguintes métodos de *bootstrapping*: “empregar estagiários/as com baixos custos ou sem custo”, “reter o salário do/da CEO por um determinado período”, “contratar pessoal temporariamente” e “obter empréstimos de familiares/amigos”. A relação do uso destas técnicas com os laços fortes advém do facto dos gestores empregarem os familiares/amigos (com baixos custos ou sem custos ou temporariamente), obterem empréstimos dos mesmos e reterem o seu salário por terem ajuda financeira destes.

Em relação ao laços fracos, constata-se que os métodos que possuem uma maior relação com as pessoas conhecidas do gestor são: “comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo”, contratar pessoal temporariamente” e “empregar estagiários/as com baixo custo ou sem custo”. A relação destes métodos com os laços fracos acontece dado que a relação com pessoal conhecido permite que os gestores comprem equipamento usado através dos mesmos e que, à semelhança da relação com os laços fortes, esta rede social do gestor permite que estes diminuam os encargos com o pessoal.

Por fim, constatou-se que todos os métodos que possuem diferenças estatisticamente significativas entre os laços fortes e os laços fracos do gestor, apresentam maior relação com os laços fortes do gestor do que com os laços fracos.

O presente trabalho apresenta uma contribuição valiosa para os/as gestores/as de empresas portuguesas, pois poderá ajudar os/as mesmos/as nas primeiras fases de criação das suas empresas. Com este estudo, os gestores estão possibilitados a conhecer o significado de “*bootstrapping* financeiro” e a conhecer métodos a que podem recorrer, como alternativa ao financiamento externo.

Este estudo apresenta como limitação o facto da dimensão da amostra não ser muito numerosa, dada a dificuldade em entrar em contacto com os/as gestores/as principais das empresas. Contudo, a dissertação apresenta um passo enorme na literatura do âmbito do empreendedorismo portuguesa. Para estudos futuros, seria muito interessante comparar o sucesso financeiro de empresas que tenham recorrido a financiamento externo e o sucesso de empresas que tenham optado pelas técnicas de *bootstrapping*.

Bibliografia

- Aldrich, H & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks. *California Management Review*, 33(January), 21. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/291165757_Entrepreneurship_Through_Social_Networks?enrichId=rgreq-9ae53402f9cf9ac12ea18ce7c553d653-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI5MTE2NTc1NztBUzozMTk3MTQ5OTQxMzA5NDRAMTQ1MzIzNzQwMjQzNQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publica
- Auken, H. Van. (2005). Differences in the Usage of Bootstrap Financing among Technology-Based versus Nontechnology-Based Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 93–103. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00127.x>
- Bhide, A. (1992). Bootstrap Finance: The art of strat-ups. *Harvard Business Review*, 70(6), 109–117.
- Brush, C. G., Carter, N. M., Greene, P. G., Hart, M. M., & Gatewood, L. (2002). The role of social capital and gender in linking financial suppliers and entrepreneurial firms: A framework for future research. *Venture Capital*, 4(4), 305–323. <https://doi.org/10.1080/1369106022000024897>
- Carter, N. M., Brush, C. G., Greene, P. G., Gatewood, E., & Hart, M. M. (2003). Women entrepreneurs who break through to equity financing: The influence of human, social and financial capital. *Venture Capital*, 5(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/1369106032000082586>
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 261–283. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00029-6)
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 1–27. Retrieved from https://www.ccresearch.org/files-ccresearch/File/coleman_88.pdf
- Ebben, J. J. (2009). Bootstrapping and the financial condition of small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 15(4), 346–363. <https://doi.org/10.1108/13552550910967930>
- Ebben, J., & Johnson, A. (2006). Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 851–865. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.007>
- Grichnik, D., Brinckmann, J., Singh, L., & Manigart, S. (2014). Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 310–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.02.006>
- Harrison, R. T., Mason, C. M., & Girling, P. (2004). Financial bootstrapping and venture development the software industry. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(4), 307–333. <https://doi.org/10.1080/0898562042000263276>

- Jayawarna, D., Jones, O., & Marlow, S. (2015). The influence of gender upon social networks and bootstrapping behaviours. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 316–329. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.06.002>
- Jayawarna, D., Woodhams, C., & Jones, O. (2012). Gender and Alternative Start-Up Business Funding. *Competition & Change*, 16(4), 303–322. <https://doi.org/10.1179/1024529412z.00000000019>
- Jones, O., & Jayawarna, D. (2010). Resourcing new businesses: Social networks, bootstrapping and firm performance. *Venture Capital*, 12(2), 127–152. <https://doi.org/10.1080/13691061003658886>
- Matias, M. N. (2009). A assimetria informacional no financiamento das micro e pequenas empresas. *Revista Da OTOC*, 56–60.
- Neeley, L., & Auken, H. Van. (2009). The Relationship Between Owner Characteristics and Use of Bootstrap Financing Methods. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(4), 399–412. <https://doi.org/10.1080/08276331.2009.10593462>
- Neeley, L., & Van Auken, H. (2010). Differences between female and male entrepreneurs' use of bootstrap financing. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(1), 19–34. <https://doi.org/10.1142/S1084946710001439>
- Schinck, A., & Sarkar, S. (2012). *Financial Bootstrapping: a critical entrepreneurship skill*. 1–25.
- van Auken, H. (2004). The Use of Bootstrap Financing Among Small Technology-Based Firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 9, pp. 145–159.
- Winborg, J. (2009). Use of financial bootstrapping in new businesses: A question of last resort? *Venture Capital*, 11(1), 71–83. <https://doi.org/10.1080/13691060802351248>
- Winborg, J., & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235–254. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00055-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00055-5)

ANEXOS

ANEXO A – Questionário elaborado e enviado à amostra em estudo: Parte introdutória

Inquérito sobre o uso dos métodos de bootstrapping financeiro pelas start-ups portuguesas

Este inquérito insere-se no âmbito da dissertação do Mestrado em Contabilidade e Finanças na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, por parte da aluna Ana Isabel Simões Silva.

O estudo tem como objetivos estudar:

- a importância dos diferentes métodos de *bootstrapping* pelas start-ups portuguesas
- os motivos dos/das CEO's para recorrerem a estas técnicas
- a relação entre o uso dos métodos com determinadas características do/da CEO.

O inquérito destina-se ao CEO da start-up.

Os dados serão alvo de tratamento estatístico e têm carácter confidencial.

Este inquérito tem uma duração média de 10 minutos.

É muito importante a resposta a todos os itens, para que os resultados sejam o mais conclusivos possível. O seu contributo é indispensável para o sucesso desta investigação académica. Obrigada pela sua colaboração.

Anexo B – Questionário elaborado e enviado à amostra em estudo: Importância dos métodos de bootstrapping

Importância dos métodos de bootstrapping

De uma forma geral, o **bootstrapping financeiro** corresponde a um conjunto de técnicas utilizadas pelos gestores para encontrar os recursos financeiros necessários quando o financiamento externo não está disponível, por opção ou por imposição.

Esta secção é importante para analisar:

- quais os métodos de bootstrapping que os/as CEO's das empresas usam com maior frequência.

Para separar o impacto da pandemia Covid-19, são questionados os métodos que o/a CEO usou antes da Covid-19 e se houve alteração da frequência de uso desses métodos devido à pandemia.

Conhecia o termo *bootstrapping* financeiro?

Sim

Não

Na gestão da sua empresa, antes da Covid-19, a sua empresa recorreu aos seguintes métodos de *bootstrapping*:

	A empresa recorreu (pelo menos uma vez)	A empresa nunca recorreu
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratar pessoal temporariamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empregar estagiários/estagiárias com baixos custos ou sem custo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alugar equipamentos em alternativa a comprar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procurar as melhores condições possíveis com os fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reter o salário do/da CEO por um determinado período	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar o cartão de crédito privado do/da CEO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar equipamentos com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar empregados com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar instalações com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrer a pagamentos antecipados dos/das clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrer ao desconto de faturas (factoring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter capital por via de contribuições do/da CEO noutros negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter empréstimos de familiares/amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter subsídios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar rotinas para acelerar a faturação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenar compras com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cessar negócio com clientes que pagam tarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolher clientes que pagam rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com o impacto da Covid-19, houve alguma alteração da frequência de uso dos seguintes métodos?

	A empresa passou a recorrer ao método	Não houve alteração	A empresa deixou de recorrer ao método
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratar pessoal temporariamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empregar estagiários/estagiárias com baixos custos ou sem custo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alugar equipamentos em alternativa a comprar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procurar as melhores condições possíveis com os fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reter o salário do/da CEO por um determinado período	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar o cartão de crédito privado do/da CEO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar equipamentos com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar empregados com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Partilhar instalações com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrer a pagamentos antecipados dos/das clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrer ao desconto de faturas (factoring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter capital por via de contribuições do/da CEO noutros negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter empréstimos de familiares/amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter subsídios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar rotinas para acelerar a faturação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenar compras com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cessar negócio com clientes que pagam tarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolher clientes que pagam rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo C – Questionário elaborado e enviado à amostra em estudo: Motivos para o uso dos métodos de *bootstrapping*

Motivos para o uso de métodos de bootstrapping

A presente secção é relevante para estudar:

- os motivos dos empreendedores para usarem as técnicas de *bootstrapping*

À semelhança da secção anterior, também nesta secção importa analisar quais os motivos que levam o/a CEO a recorrer a técnicas de *bootstrapping*, antes e durante a pandemia de Covid-19.

Por favor, se nunca recorreu a nenhum método de *bootstrapping*, não responda a esta secção.

Existem motivos explícitos para ter recorrido a métodos de *bootstrapping*?

Sim

Não

Antes da Covid-19, que motivo/s o/a levou a recorrer aos métodos de *bootstrapping* com maior frequência de uso na sua empresa?

Para responder a esta questão é apresentada uma escala de Likert de 1 a 5, por ordem crescente de importância do método, em que:

- 1 - sem importância
- 2 - pouco importante
- 3 - razoavelmente importante
- 4 - importante
- 5 - muito importante

	1	2	3	4	5
Diversão em ajudar os outros e ser ajudado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade no acesso a financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gestão sem financiamento externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risco reduzido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo dos familiares e amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos menores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liberdade de escolha nos métodos de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poupança de tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vontade de aprender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro/s motivo/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se mencionou "Outro/s motivo/s" na questão anterior, indique qual/quais é/são esse/s motivo/s.

Devido ao impacto da Covid-19, houve alteração da importância do/s motivo/s que o/a levou a recorrer a métodos de *bootstrapping*?

	O motivo ganhou importância	Não houve alteração	O motivo perdeu importância
Diversão em ajudar os outros e ser ajudado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade no acesso a financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão sem financiamento externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risco reduzido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo dos familiares e amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos menores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liberdade na escolha dos métodos de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poupança de tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vontade de aprender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro/s motivo/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo D – Inquérito elaborado e enviado à amostra em estudo: Rede social do/da CEO

Rede Social do empreendedor

Nesta secção, importa estudar:

- a relação entre a rede de contactos (seja, amigos, família ou conhecidos) do/da CEO com os métodos de *bootstrapping*

Para este efeito, é perguntado se o uso de cada um dos métodos de *bootstrapping* está relacionado com a sua relação com os seus amigos e família (laços fortes) e com pessoas conhecidas (laços fracos).

Por favor, se nunca recorreu a nenhum método de *bootstrapping*, não responda a esta secção.

Algum dos métodos de *bootstrapping* que mencionou ter usado deveu-se à sua rede de contactos (seja amigos, família e/ou conhecidos)?

Sim

Não

O uso dos seguintes métodos de *bootstrapping* deveu-se aos seus laços fortes (relação com amigos e família)?

	Sim	Não se aplica
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratar pessoal temporariamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empregar estagiários/estagiárias com baixos custos ou sem custo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alugar equipamentos em alternativa a comprar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procurar as melhores condições possíveis com os fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reter o salário do/da CEO por um determinado período	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar o cartão de crédito privado do/da gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar equipamentos com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar empregados com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar instalações com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrer a pagamentos antecipados dos/das clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrer ao desconto de faturas (factoring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter capital por via de contribuições do/da CEO noutros negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter empréstimos de familiares/amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter subsídios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar rotinas para acelerar a faturação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenar compras com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cessar negócio com clientes que pagam tarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolher clientes que pagam rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O uso de algum dos métodos de *bootstrapping* deveu-se aos seus laços fracos (relação com pessoas conhecidas, como por exemplo, CEO's de outras empresas)?

	Sim	Não se aplica
Comprar equipamento usado em alternativa a equipamento novo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratar pessoal temporariamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empregar estagiários/estagiárias com baixos custos ou sem custo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alugar equipamentos em alternativa a comprar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trocar produtos em alternativa a comprar/vender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferecer descontos a clientes que pagam em dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procurar as melhores condições possíveis com os fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adiar deliberadamente pagamentos aos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reter o salário do/da CEO por um determinado período	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar o cartão de crédito privado do/da CEO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar equipamentos com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar empregados com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar instalações com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrer a pagamentos antecipados dos/das clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrer ao desconto de faturas (factoring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter capital por via de contribuições do/da CEO noutros negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter empréstimos de familiares/amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter subsídios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrasar o pagamento de impostos (IVA, IRC, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar rotinas para acelerar a faturação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicar juros sobre pagamentos em atraso de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenar compras com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cessar negócio com clientes que pagam tarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolher clientes que pagam rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo E – Inquérito elaborado e enviado à amostra em estudo: Caracterização da amostra

Caracterização da amostra

A presente secção têm por finalidade recolher **características sócio-demográficas** do/da CEO e da sua empresa.

Género do/da CEO

Feminino

Masculino

Idade do/da CEO

ⓘ Neste campo só é possível introduzir números.

Habilitações Literárias do/da CEO

ⓘ Escolha uma das seguintes respostas

- Menor que o 4ºano
- 4º ao 9º ano
- 9º ao 12º ano
- Licenciatura
- Pós Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Local (distrito) da empresa

ⓘ Escolha uma das seguintes respostas

Ano em que a empresa iniciou a atividade

ⓘ Neste campo só é possível introduzir números.

Pessoal ao serviço no final do ano de 2019

ⓘ Neste campo só é possível introduzir números.

Volume de negócios no final do ano de 2019

ⓘ Neste campo só é possível introduzir números.

Antes da pandemia de Covid-19, qual/quais foi/foram a/as maior/es dificuldade/s que a sua empresa enfrentou?

📌 Selecione todas as que se aplicarem

- Encontrar clientes
- Concorrência
- Acesso a financiamento
- Custo de produção ou da mão-de-obra
- Disponibilidade de pessoal qualificado ou de gerentes experientes
- Regulação
- Outro:

Dado o impacto da pandemia de Covid-19, qual/quais é/são o/os maior/es problema/s que a sua empresa enfrenta?

📌 Selecione todas as que se aplicarem

- Encontrar clientes
- Concorrência
- Acesso a financiamento
- Custo de produção ou da mão-de-obra
- Disponibilidade de pessoal qualificado ou gerentes experientes
- Regulação
- Outro: