

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

A Importância das Competências Financeiras no Desempenho
Empreendedor: O Caso de Pessoas com Experiência Bancária

Pedro de Matos Ribeiro

Mestrado em Empreendedorismo e Cidadania Global

Dissertação de Mestrado orientada pela
Professora Doutora Patrícia Jardim Trindade Martins da Palma
Pereira Lopes

Abril de 2026

Creative Commons

Este trabalho está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição Não Comercial Sem Derivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

É permitida a sua cópia, distribuição e exibição para fins não comerciais, desde que seja dado o devido crédito ao autor. Não é permitida a modificação ou utilização para fins comerciais.

Agradecimentos

Nesta fase final do meu mestrado, quero aproveitar para agradecer:

À Professora Doutora Patrícia Palma, por toda a orientação, acompanhamento e disponibilidade ao longo da elaboração desta dissertação.

Ao Professor Doutor Jacinto Jardim pela paixão cativante com que fala dos temas do Empreendedorismo e que nos fez sempre acreditar que íamos conseguir ter sucesso nesta caminhada.

A todos os professores do Mestrado em Empreendedorismo e Cidadania Global que, cada um à sua maneira, foram fundamentais neste percurso.

A todos os meus colegas de mestrado, com os quais desenvolvi amizades que ficam para o resto da vida, e que foram uma força que sempre me motivou a atingir o meu objetivo.

Aos anónimos que foram entrevistados nesta dissertação e que não hesitaram quando lhes pedi colaboração, eles sabem quem são. A todos, o meu muito obrigado.

E,

Sem a minha família nada tinha sido possível:

À minha esposa por tanto que me ajudou nesta caminhada.

Às minhas filhas por aturarem todo o stress do pai ao longo deste percurso.

À minha mãe, por toda ajuda que sempre me deu ao longo de toda a minha vida.



DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

STATEMENT OF INTEGRITY

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente dissertação/tese. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer outra forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Regulamento Disciplinar da Universidade Aberta, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 215, de 6 de novembro de 2013.

I hereby declare having conducted my thesis with integrity. I confirm that I have not used plagiarism or any form of falsification of results in the process of the thesis elaboration.

I further declare that I have fully acknowledged Disciplinary Regulations of the Universidade Aberta (regulation published in the official journal Diário da República, 2.ª série, N.º 215, de 6 de novembro de 2013).

Universidade Aberta, 16 de abril de 2026

Nome completo/Full name: Pedro de Matos Ribeiro

Assinatura/Signature:

Título

A importância das competências financeiras no desenvolvimento empreendedor: o caso de pessoas com experiência bancária

Resumo

Este estudo visa investigar a **importância das competências financeiras no desenvolvimento empreendedor**, com um enfoque particular em **indivíduos que possuem experiência prévia no setor bancário**. O estudo procura analisar como o conhecimento e as habilidades financeiras adquiridas num contexto bancário estruturado impactam a capacidade destes empreendedores para identificar e capitalizar oportunidades de negócio, gerir eficazmente os riscos e tomar decisões estratégicas informadas.

Através de uma abordagem de investigação qualitativa e exploratória, esta dissertação contribuirá para a literatura existente, ao aprofundar a compreensão sobre o capital humano financeiro como um fator diferenciador no sucesso de novos empreendimentos. Os resultados esperados proporcionarão *insights* valiosos para a conceção de programas de formação empreendedora e para a formulação de políticas de apoio a empreendedores com *backgrounds* financeiros específicos. Procura-se compreender em que condições as competências empreendedoras e a transformação de mentalidade potenciam, ou limitam, a forma como essas competências financeiras e a experiência bancária se convertem em sucesso empreendedor.

Palavras-chave: competências financeiras, empreendedorismo, experiência bancária, desenvolvimento empreendedor, transição de carreira, gestão de risco, inovação, tomada de decisão, modelo de transição, *background* financeiro

Title

The importance of financial competencies in entrepreneurial development: the case of individuals with banking experience

Abstract

This study aims to investigate the importance of financial competencies in entrepreneurial development, with a particular focus on individuals who possess prior experience in the banking sector. The study seeks to analyze how the knowledge and financial skills acquired in a structured banking environment impact these entrepreneurs' ability to identify and capitalize on business opportunities, effectively manage risks, and make informed strategic decisions.

Through a qualitative and exploratory research approach, this dissertation will contribute to the existing literature by deepening the understanding of financial human capital as a differentiating factor in the success of new ventures. The expected results will provide valuable insights for the design of entrepreneurial training programs and for the formulation of support policies for entrepreneurs with specific financial backgrounds. It seeks to understand under which conditions entrepreneurial competencies and mindset transformation enhance or constrain the way those financial competencies and banking experience translate into entrepreneurial success.

Keywords: financial competencies, entrepreneurship, banking experience, entrepreneurial development, career transition, risk management, innovation, decision making, transition model, financial background.

Índice

Capítulo 1 - Introdução	11
1.1 - Contextualização do Tema	11
1.2 - Problema de Investigação e Lacuna na Literatura	13
1.3 - Questão Central e Objetivos da Investigação	14
Capítulo 2 - Revisão de Literatura	18
2.1 - Empreendedorismo: conceitos e tipologias.....	18
2.2 - Fases do processo empreendedor e motivações para empreender.....	21
2.3 - Empreendedorismo por necessidade, crises económicas e destruição criativa ...	23
2.4 - Orientação empreendedora, <i>mindset</i> e intenção	25
2.5 - Competências empreendedoras: dimensões e desenvolvimento.....	28
2.6 - Competências financeiras e literacia financeira	30
2.7 - Mentalidade financeira versus mentalidade empreendedora	31
2.8 - Perfil do profissional financeiro e experiência bancária.....	33
2.9 - Capital humano, capital social e redes relacionais.....	34
2.10 - Transição de carreira da banca para o empreendedorismo	36
2.11 - Simbiose entre área financeira e empreendedorismo	38
2.12 - Síntese da literatura e proposições identificadas	40
Capítulo 3 - Metodologia da Investigação.....	46
3.1 - Abordagem Metodológica e Desenho da Investigação	46
3.1.1 - Paradigma de Investigação	46
3.1.2 - Desenho da Investigação	47
3.2 - População, Amostra e Critérios de Seleção.....	48
3.2.1 - População-Alvo	48
3.2.2 - Estratégia de Amostragem	49
3.2.3 - Critérios de Seleção Detalhados	50
3.2.4 - Procedimentos de Recrutamento	51
3.2.5 - Caracterização da Amostra	51
3.3 - Instrumentos de Recolha de Dados	53
3.3.1 - Entrevistas Semiestruturadas.....	53
3.3.2 - Guia de Entrevista para Ex-Bancários.....	53
3.3.3 - Guia de Entrevista para Empreendedores (Grupo Contraste)	57
3.3.4 - Piloto e Validação dos Instrumentos	59
3.4 - Procedimentos de Recolha de Dados.....	59
3.4.1 - Condução das Entrevistas.....	59
3.4.2 - Transcrição	60

3.4.3 - Gestão e Segurança dos Dados.....	60
3.5 - Análise de Dados.....	61
3.5.1 - Método de Análise	61
3.5.2 - Processo de Análise.....	62
3.5.3 - Análise Comparativa	63
3.5.4 - Triangulação	63
3.6 - Rigor, Credibilidade e Validade.....	64
3.6.1 - Credibilidade	64
3.6.2 - Transferibilidade.....	65
3.6.3 - Dependabilidade	65
3.6.4 - Confirmabilidade	65
3.6.5 - Diário de Investigação e Reflexividade.....	66
3.7 - Considerações Éticas	66
3.7.1 - Princípios Éticos Fundamentais	66
3.7.2 - Anonimato e Confidencialidade	67
3.7.3 - Direito de Recusa e Retirada	67
3.7.4 - Gestão de Questões Sensíveis	67
3.7.5 - Integridade Académica.....	67
Capítulo 4 - Resultados e Análise.....	68
4.1 - Percorso Analítico: Da Codificação Aberta ao Modelo Teórico	68
4.2 - Análise Individual dos Casos	69
4.3 - Análise Comparativa entre Perfis.....	70
4.3.1 - Literacia Financeira e Práticas de Gestão Financeira.....	70
4.3.2 - Mentalidade e Estratégias de Gestão do Risco	71
4.3.3 - Capital Relacional e Mobilização de Redes.....	72
4.3.4 - Iniciativa, Autonomia, Resiliência e Inovação	73
4.3.5 - Definições Plurais de Sucesso Empreendedor	73
4.4 - Validação das Proposições de Investigação	75
4.4.1 - Proposição P1: Competências Técnico-Financeiras e Sucesso Empreendedor	75
4.4.2 - Proposição P2: Experiência Bancária e Capital Relacional	76
4.4.3 - Proposição P3: Competências Empreendedoras como Alavanca das Competências Financeiras	77
4.4.4 - Proposição P4: Competências Empreendedoras como Alavanca da Experiência Bancária	77
4.5 - Modelo Teórico Emergente: Reconversão de Competências Bancárias.....	78
4.5.1 - Categorias Axiais: Contribuição para o sucesso empreendedor.....	79

4.5.2 - Categoria Central: Reconversão de Competências	82
4.5.3 - Componentes do Modelo Teórico.....	83
4.5.4 - Resultados face às proposições P1–P4	84
Capítulo 5 - Conclusão e Recomendações	86
5.1 - Síntese dos Principais Resultados e Resposta à Questão de Investigação	86
5.1.1 - As Competências Financeiras Geram Vantagem Competitiva Real, mas Não Determinística	87
5.1.2 - O Capital Relacional Bancário é Transferível e Duradouro, mas Contextualmente Condicionado	87
5.1.3 - A Reconfiguração de Mentalidade é Híbrida e Progressiva, Não Radical.....	88
5.1.4 - As Competências Empreendedoras São Mediadoras Obrigatórias, Não Complementares.....	89
5.1.5 - O Sucesso Empreendedor é Multidimensional, Subjetivo e Contextualmente Construído	89
5.2 - Contributos Teóricos.....	90
5.2.1 - Modelo Teórico de Reconversão de Competências Sectoriais	90
5.2.2 - Extensão do <i>Framework</i> Man & Mitchelmore ao Contexto Português de Transição Sectorial	90
5.2.3 - Integração Teórica de Três Correntes Independentes.....	91
5.2.4 - Pluralidade Empírica das Definições de Sucesso Empreendedor	92
5.3 - Limitações do Estudo	92
5.4 - Recomendações Práticas	95
5.4.1 - Para Profissionais Bancários em Transição para o Empreendedorismo.....	95
5.4.2 - Para Instituições de Formação e Universidades.....	96
5.4.3 - Para Decisores de Políticas Públicas	97
5.4.4 - Para Instituições Bancárias	97
5.5 - Agenda de Investigação Futura	98
5.5.1 - Validação Quantitativa do Modelo Teórico	98
5.5.2 - Investigação Longitudinal sobre Trajetórias de Transição	98
5.5.3 - Estudo Comparativo Internacional.....	99
5.5.4 - Impacto da Digitalização e da Inteligência Artificial nas Competências Transferíveis	99
5.6 - Nota Final	100
Bibliografia	101
Anexo I - Guia de entrevista para ex-bancários.....	105
Anexo II - Guia de entrevista para grupo de contraste.....	111

Anexo III - Códigos Abertos	115
Anexo IV - Teor das Entrevistas	135
Apêndice I - Modelo Teórico Emergente: Pontes Entre Banca e Empreendedorismo	153

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições clássicas de empreendedorismo	19
Tabela 2 - Tipos de empreendedorismo	22
Tabela 3 - Teorias das crises e empreendedorismo	25
Tabela 4 - Modelos de orientação e intenção empreendedora	28
Tabela 5 - Modelos de competências empreendedoras.....	28
Tabela 6 - Mentalidades contrastantes: financeira vs. Empreendedora	32
Tabela 7 - Autores principais por tema	40
Tabela 8 - Caracterização geral dos participantes	52
Tabela 9 - Estrutura do guia de entrevista para ex-bancários empreendedores	54
Tabela 10 - Estrutura do guia de entrevista para grupo de contraste	57
Tabela 11 - Comparação de literacia financeira e práticas de gestão entre perfis.....	70
Tabela 12 - Comparação de capital relacional e mobilização de redes entre perfis	72
Tabela 13 - Síntese comparativa dos três perfis empreendedores	74
Tabela 14 - Limitações metodológicas e estratégias de mitigação.....	92

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Teórico Emergente	78
---	----

Capítulo 1 - Introdução

1.1 - Contextualização do Tema

Ao olharmos para as economias atuais, o empreendedorismo afirma-se como a força motriz da inovação e da regeneração económica. Em Portugal, os dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2026) revelam uma dinâmica empresarial resiliente: em 2024, encontravam-se em atividade 1.593.415 empresas, das quais 246.589 nasceram nesse ano. Estes números ganham relevância quando enquadrados no cenário europeu, segundo dados do Eurostat (2025b), Portugal registou a terceira taxa de natalidade de empresas mais elevada da União Europeia (16,8%), situando-se significativamente acima da média europeia. No entanto, o desafio da sobrevivência permanece crítico, com a taxa de sobrevivência das empresas ao fim de três anos a fixar-se em apenas 47,7% (INE, 2026). Este cenário sublinha que, embora a intenção empreendedora seja elevada, a sustentabilidade dos novos negócios é fortemente influenciada por uma multiplicidade de fatores, onde se destacam as competências, capacidades e experiências prévias dos empreendedores.

Neste cenário, o empreendedor surge não apenas como um agente económico, mas como uma figura central na criação de soluções para problemas sociais e organizacionais (Schumpeter, 1997). Contudo, o sucesso não depende exclusivamente de condições de mercado, mas também, e de forma decisiva, das características individuais e da bagagem profissional (Bird, 1988; Man et al., 2002). É neste contexto que a experiência no setor bancário se destaca como um observatório privilegiado para o estudo da transferência de capital humano e financeiro para o domínio empreendedor.

Dentro deste espectro multidimensional de determinantes do sucesso empreendedor, as competências financeiras emergem como um atributo crítico, dada a necessidade imperativa de uma gestão eficaz de recursos para a sustentabilidade e expansão de qualquer iniciativa empresarial (Kiyosaki & Lechter, 2000). A literacia financeira, a capacidade de análise de investimentos, o planeamento orçamental, a gestão de fluxos de caixa e a compreensão dos mecanismos de financiamento constituem elementos essenciais que influenciam a

sobrevivência, mas também o crescimento e a competitividade dos novos negócios (Banco de Portugal, 2022). A ausência ou insuficiência destas competências tem sido identificada como um dos principais fatores que contribuem para o insucesso de iniciativas empreendedoras, particularmente nas fases iniciais de desenvolvimento (Costa, 2023).

Paralelamente, o sucesso empreendedor não depende exclusivamente de competências técnicas e financeiras, é também influenciado por fatores comportamentais, que reúnem o raciocínio, a capacidade de lidar com os outros e a própria atitude (Mitchelmore & Rowley, 2010). Destacam-se a criatividade e a capacidade de inovação, fundamentais para identificar oportunidades e propor soluções diferenciadas, a liderança, essencial para inspirar equipas e mobilizar recursos, e a resiliência, que permite enfrentar a incerteza e adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado (Baron, 2008; de Vilhena, 2023). A autonomia, a proatividade e a capacidade de assumir riscos calculados são igualmente indispensáveis, pois traduzem a mentalidade de crescimento e a flexibilidade exigidas no contexto empreendedor (McClelland, 1961; Lumpkin & Dess, 1996).

É precisamente nesta interseção entre competências financeiras e competências empreendedoras que emerge o foco específico desta investigação, a análise do percurso empreendedor de indivíduos com experiência profissional prévia no setor bancário. O setor bancário caracteriza-se por um ambiente altamente estruturado, regulado e tecnicamente exigente, no qual os profissionais desenvolvem competências especializadas em áreas como análise de risco, gestão de carteiras, planeamento financeiro, *compliance*, produtos financeiros complexos e tomada de decisão baseada em dados (Calado, 2024). A familiaridade com estes domínios, adquirida através de anos de prática num contexto corporativo rigoroso, poderá, em teoria, conferir uma vantagem distintiva a estes indivíduos quando decidem aventurar-se no mundo dos negócios próprios.

A compreensão da estrutura organizacional de um banco e do enquadramento dos seus profissionais nas diferentes áreas de atuação é essencial para contextualizar adequadamente a formação destas competências.

A distinção entre as duas componentes principais do setor bancário, área comercial e área administrativa/operacional, é central para compreender a heterogeneidade dos perfis profissionais analisados nesta dissertação.

Através desta investigação, pretende-se analisar as duas realidades distintas e frequentemente contrastantes dentro da estrutura bancária. De um lado, temos quem lidou diretamente com o mercado, perfis predominantemente comerciais que cresceram profissionalmente habituados à negociação constante, à gestão de carteiras e à construção de redes de *networking*. Para estes profissionais, a proximidade com o cliente e a capacidade de identificar necessidades de mercado não são apenas tarefas, mas competências relacionais profundamente enraizadas que se tornam ativos diretamente transferíveis para a fase de criação de um novo negócio.

Do outro lado do espectro, encontramos o rigor analítico de quem operou em áreas de risco, *compliance* ou *backoffice*, onde a disciplina procedimental e o controlo interno são os ativos principais. Nestas áreas, a especialização incide na análise crítica e na gestão de informação complexa sob regras estritas, o que molda uma mentalidade focada na sustentabilidade e na segurança operacional. É precisamente nesta dualidade entre a agilidade comercial e a cautela administrativa que se procura identificar os padrões de sucesso que serão detalhados no Capítulo 4. Interessa perceber como é que estas bagagens tão diferenciadas, embora oriundas da mesma instituição, influenciam de forma distinta a transição para a incerteza do mundo empreendedor.

Esta dualidade comercial-administrativa estrutura toda a análise empírica do Capítulo 4, permitindo identificar padrões diferenciados de transição e sucesso empreendedor consoante o *background* funcional específico dentro do setor bancário.

1.2 - Problema de Investigação e Lacuna na Literatura

Embora a comunidade académica reconheça de forma crescente que as competências financeiras são um pilar do sucesso, nota-se uma lacuna persistente na literatura, o impacto real que a bagagem vinda especificamente do setor

bancário exerce no desempenho de novos negócios. O que encontramos na maioria dos estudos é uma abordagem que trata o conhecimento financeiro como algo genérico, ignorando as particularidades de quem foi moldado num contexto de finanças estruturadas e regulação constante.

O setor bancário, pela sua natureza, constitui um ecossistema de rigor técnico extremo e cultura de gestão de risco que define a mentalidade dos seus profissionais. Estes indivíduos detêm um "arsenal" técnico invejável, dominando mecanismos de financiamento e possuindo uma capacidade analítica refinada por anos de acesso privilegiado à lógica do capital, mas é precisamente aqui que reside a ironia, já que este mesmo ambiente, altamente hierarquizado e avesso ao erro, pode atuar como uma "redoma de vidro", uma estrutura que, embora proteja o profissional com processos definidos, pode acabar por limitar a flexibilidade, a autonomia e a ousadia necessárias para inovar no mercado livre.

É neste equilíbrio delicado entre a “proteção” técnica e a “limitação” comportamental que reside o núcleo deste estudo, torna-se urgente esclarecer se estas vantagens técnicas são, de facto, convertidas em sucesso no terreno ou se a socialização numa cultura de conformidade e estabilidade acaba por criar barreiras invisíveis à sobrevivência do novo negócio. Num panorama global de incerteza, compreender se o rigor da banca prepara ou inibe o empreendedor não é apenas um exercício teórico, mas uma necessidade estratégica para informar melhores políticas de apoio à reconversão de carreiras.

1.3 - Questão Central e Objetivos da Investigação

A questão central que impulsiona esta investigação é: “Pode um profissional da área financeira tornar-se um empreendedor bem-sucedido?”. Esta interrogação, aparentemente simples, traduz-se em compreender como a experiência profissional prévia no setor bancário influencia o desempenho empreendedor através das competências financeiras e empreendedoras, exigindo a análise de múltiplas dimensões que vão desde as competências técnicas até às características psicológicas, passando pela influência do contexto organizacional

prévio e pelas estratégias de transição de carreira (Minelli & Morelli, 2018; Palma & Pitacho, 2023).

O objetivo central desta dissertação é analisar como as competências empreendedoras ajudam as competências financeiras e a experiência profissional prévia no setor bancário na promoção do sucesso empreendedor. Pretende-se ir além da mera identificação de competências, visando a proposição de um entendimento estruturado que possa servir de referência para a transição bem-sucedida de profissionais bancários para o empreendedorismo, identificando as suas barreiras específicas e capitalizando as suas vantagens competitivas (Shane & Venkataraman, 2000).

Para que esta investigação não seja apenas teórica, foi traçado um roteiro de objetivos que começa pela identificação das competências e culmina na criação de um modelo prático:

Objetivo Específico 1: Identificar as competências fundamentais para um profissional financeiro que deseja tornar-se empreendedor, compreendendo como estas competências podem ser adaptadas e mobilizadas no contexto empreendedor. Este objetivo implica mapear tanto as competências financeiras técnicas (análise de risco, planeamento orçamental, gestão de fluxos de caixa, compreensão de produtos financeiros) como as competências empreendedoras comportamentais (criatividade, inovação, liderança, resiliência, autonomia, proatividade, assunção de riscos) necessárias para uma transição bem-sucedida (Man et al., 2002; Mitchelmore & Rowley, 2010).

Objetivo Específico 2: Analisar as principais barreiras enfrentadas por profissionais da área financeira ao se depararem com os desafios empreendedores, com destaque para questões relacionadas com a aversão ao risco, a necessidade de maior flexibilidade e adaptabilidade, a orientação para a inovação e a autonomia na tomada de decisão. Este objetivo reconhece que a transição de um ambiente corporativo estruturado para o contexto empreendedor não é isenta de desafios e que compreender estas barreiras é essencial para desenvolver estratégias de superação eficazes (Minelli & Morelli, 2018; de Vilhena, 2023).

Objetivo Específico 3: Propor um modelo conceptual que auxilie profissionais financeiros a realizar uma transição mais informada e estruturada para o empreendedorismo, com base nas melhores práticas identificadas através da análise de casos práticos e da revisão de literatura. Este objetivo tem uma natureza aplicada e pretende contribuir não apenas para o avanço teórico, mas também para a prática, oferecendo orientações concretas utilizáveis por profissionais em transição, formadores e decisores políticos (Shane, 2003; Palma, Lopes & Alves, 2018).

Objetivo Específico 4: Analisar em que medida as competências financeiras, a experiência bancária e as competências empreendedoras se relacionam com o sucesso empreendedor, entendido neste estudo sobretudo como o crescimento e consolidação das organizações criadas, em termos de tempo de estabilidade, evolução da carteira de clientes, equipa e resultados económicos.

Neste enquadramento, o conceito de “sucesso empreendedor” é operacionalizado de forma multidimensional, mas tem como núcleo analítico o crescimento sustentado dos negócios ao longo do tempo, distinguindo-o da mera criação de novas empresas.

A investigação estrutura-se em torno de quatro eixos principais de exploração:

Eixo 1 - Análise comparativa dos perfis financeiro e empreendedor, explorando competências, mentalidades e práticas de trabalho distintas e convergentes, identificando pontos de contacto e áreas de tensão entre estas duas identidades profissionais (Lumpkin & Dess, 1996; Mitchelmore & Rowley, 2010).

Eixo 2 - Obstáculos enfrentados por profissionais financeiros, focado em desafios relacionados com a aversão ao risco, à inovação e à necessidade de maior flexibilidade e autonomia, reconhecendo que a socialização profissional prévia pode criar barreiras cognitivas e comportamentais à adoção de uma mentalidade empreendedora (Baron, 2008; Minelli & Morelli, 2018).

Eixo 3 - Vantagens competitivas do *background* financeiro, pretende-se identificar habilidades estratégicas, de planeamento e de gestão eficiente de

recursos que podem ser transferidas e constituir fatores diferenciadores no contexto de criação e gestão de novos negócios (Costa, 2023; Calado, 2024).

Eixo 4 - Análise de casos práticos, irá identificar padrões, estratégias de sucesso e lições aprendidas que possam servir de referência para outros profissionais e para a formulação de recomendações práticas (Yin, 2015).

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

2.1 - Empreendedorismo: conceitos e tipologias

Ao mergulharmos na literatura sobre empreendedorismo, percebemos que este é muito mais do que a génese de novas empresas, trata-se de um motor de regeneração económica que assenta na descoberta de valor onde outros veem apenas rotina (Schumpeter, 1997; Shane & Venkataraman, 2000). Nesta perspetiva, o empreendedor assume o papel de agente de mudança, capaz de romper com rotinas estabelecidas e introduzir novas combinações de recursos, produtos ou modelos de negócio.

Shane & Venkataraman (2000) definem o empreendedorismo como o estudo de como, por quem e com que efeitos as oportunidades para criar bens e serviços futuros são descobertas, avaliadas e exploradas. Esta definição desloca o foco do mero ato de fundar empresas para a relação entre oportunidades e indivíduos, sublinhando o papel do conhecimento, das experiências prévias e das competências na capacidade de reconhecer e aproveitar oportunidades. Schumpeter (1997), por sua vez, enfatiza o empreendedor como o protagonista do processo de "destruição criativa", através do qual inovações substituem estruturas económicas obsoletas, promovendo ciclos de renovação e desenvolvimento.

Esta relação entre a descoberta de oportunidades e a bagagem de experiências prévias, tão vincada por Shane & Venkataraman (2000), é o que confere ao profissional vindo do setor bancário um ponto de partida singular. Se, para Schumpeter, o empreendedor é o protagonista de uma "destruição criativa", o ex-bancário nesta investigação é visto como um agente que utiliza o seu rigor técnico e institucional para reconstruir novas realidades empresariais sobre bases financeiras sólidas. Para que possamos visualizar com clareza as diferentes camadas conceituais que sustentam esta discussão, apresenta-se na Tabela 1 uma síntese dos contributos clássicos que balizam a nossa compreensão do fenómeno empreendedor e que servirão de base para a análise dos perfis em estudo.

Tabela 1 - Definições clássicas de empreendedorismo

Autor(es)	Ano	Conceito central	Contributo principal
Schumpeter	1997	Destruição criativa	Inovação como motor económico
Shane & Venkataraman	2000	Identificação de oportunidades	Processo cognitivo e contextual
McClelland	1961	Necessidade de realização	Traços motivacionais

Fonte: Elaboração própria.

Para além da dimensão conceptual, a literatura tem vindo a distinguir de forma crescente entre a criação de novas empresas e o crescimento das empresas recém-criadas. A criação diz respeito ao momento de entrada no mercado, habitualmente captado por indicadores de “nascimentos de empresas”, enquanto o crescimento remete para a capacidade de aumentar volume de negócios, emprego ou quota de mercado ao longo do tempo, após a fase inicial de arranque (Eurostat, 2025a; Eurostat–OECD, 2008).

Esta distinção é particularmente relevante porque as condições e competências necessárias para fundar uma empresa não são exatamente as mesmas que sustentam o seu crescimento e consolidação. Estudos de demografia empresarial mostram que, embora em muitos países europeus as taxas de criação de empresas sejam elevadas, uma proporção significativa dessas empresas encerra nos primeiros anos de atividade e apenas uma parte reduzida atinge fases de crescimento mais robusto (Eurostat, 2025b; Eurostat, 2023). Neste estudo, o interesse centra-se sobretudo em compreender como determinadas combinações de competências financeiras e empreendedoras contribuem não apenas para a criação, mas para o crescimento e a sustentabilidade dos negócios iniciados por profissionais com experiência bancária.

A literatura contemporânea distingue diferentes tipos de empreendedorismo, com base em critérios como motivação, objetivos, grau de inovação e contexto institucional. Uma distinção clássica é a que separa o empreendedorismo por oportunidade do empreendedorismo por necessidade, em que o primeiro está

associado à identificação proativa de nichos de mercado e inovação, enquanto o segundo surge frequentemente em resposta ao desemprego ou à precariedade laboral (Nassif et al., 2009; Salgado & Bakker, 2017). Esta diferenciação é particularmente relevante em contextos de crise económica, nos quais a perda de emprego pode impulsionar indivíduos a criar o próprio negócio como estratégia de sobrevivência profissional.

Outros autores destacam ainda tipologias como o empreendedorismo inovador, o empreendedorismo social, o intraempreendedorismo e o chamado empreendedorismo de estilo de vida ("lifestyle entrepreneurship"), este último, em crescimento em países como Portugal, caracteriza-se pela criação de negócios orientados por paixões pessoais e pela procura de equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida, mais do que pela maximização rápida do lucro. Tal modelo mostra-se particularmente atrativo para profissionais oriundos de setores de alta pressão, como o setor bancário, que procuram maior autonomia, flexibilidade e alinhamento entre valores pessoais e atividade profissional.

Do ponto de vista comportamental, o empreendedorismo associa-se a um conjunto de traços individuais e competências que incluem orientação para a realização, proatividade, inovação e disposição para assumir riscos calculados. A teoria das características comportamentais empreendedoras, desenvolvida por McClelland (1961), destaca a "necessidade de realização" como um dos principais motores da ação empreendedora, relacionando a procura de novos desafios e a superação de metas com o desenvolvimento socioeconómico. Essa perspetiva contribui para a compreensão do empreendedor não apenas como detentor de recursos ou conhecimento técnico, mas como alguém impulsionado por uma motivação intrínseca para criar, alcançar e transformar e provocar impacto na sociedade.

O empreendedorismo pode ser entendido como um fenómeno multidimensional que integra dimensões económicas, sociais, psicológicas e institucionais. Esta visão ampla é particularmente útil para analisar trajetórias de transição de carreira, como a de profissionais do setor financeiro para o universo do empreendedorismo, nas quais competências técnicas, experiências prévias e motivação pessoal se entrecruzam na construção de novos percursos profissionais.

2.2 - Fases do processo empreendedor e motivações para empreender

Para além da definição concetual, o empreendedorismo pode ser analisado como um processo composto por diferentes fases, desde a emergência da intenção até à consolidação do negócio. Diversos modelos procuram descrever estas etapas, mas, em geral, convergem na identificação de momentos-chave como a geração da ideia, a avaliação da oportunidade, a mobilização de recursos, o arranque da atividade e a fase de crescimento ou consolidação (Shane, 2003; Shane & Venkataraman, 2000). Cada uma destas fases implica desafios específicos, exigindo combinações particulares de competências cognitivas, técnicas e comportamentais.

A literatura sobre intenção empreendedora destaca que o ato de empreender raramente é totalmente espontâneo, resulta muitas vezes de um processo de maturação de intenções, crenças e perceções de viabilidade. Bird (1988) argumenta que a implementação de ideias empreendedoras depende da formação de intenções claras, que orientam o planeamento e a ação ao longo do tempo, mais do que um momento isolado, o início de um negócio pode ser entendido como a materialização de uma trajetória de reflexão, aprendizagem e reconfiguração de objetivos profissionais.

As motivações que conduzem indivíduos ao empreendedorismo são heterogéneas, integrando fatores económicos, profissionais e pessoais, para alguns, o empreendedorismo representa sobretudo uma oportunidade de realização vocacional, autonomia e autorrealização, para outros, configura uma resposta à escassez de alternativas no mercado de trabalho, em particular em períodos de crise económica (Nassif et al., 2009; Salgado & Bakker, 2017). Esta coexistência de empreendedores por oportunidade e por necessidade é especialmente relevante no contexto deste estudo, na medida em que muitos profissionais com experiência bancária podem transitar para o empreendedorismo em cenários de reestruturação setorial, combinando motivações de oportunidade com constrangimentos externos. As principais teorias são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Tipos de empreendedorismo

Tipo	Motivação	Características	Exemplos
Por oportunidade	Proativa	Inovação, nichos	<i>Tech startups</i>
Por necessidade	Reativa	Sobrevivência	Pós-desemprego
Lifestyle	Pessoal	Equilíbrio vida-trabalho	Negócios de paixão

Fonte: Elaboração própria.

Schumpeter (1997) destaca que momentos de rutura, como crises económicas ou transformações tecnológicas, têm tendência a intensificar o processo empreendedor, na medida em que fragilizam estruturas existentes e abrem espaço para novas combinações de recursos. Neste enquadramento, a "destruição criativa" funciona como impulsionador para a reconfiguração de setores inteiros, levando indivíduos com diferentes perfis, incluindo profissionais financeiros, a considerar o empreendedorismo como uma alternativa estratégica de carreira. Trabalhos como os de Alves et al. (2018) mostram que, mesmo em contextos recessivos, é possível identificar oportunidades de negócio, desde que o empreendedor disponha de capacidade analítica e visão estratégica.

A dimensão afetiva também desempenha um papel relevante na trajetória empreendedora, Baron (2008) sublinha que emoções positivas podem favorecer a criatividade, a tomada de decisão e a capacidade de persistir perante obstáculos, enquanto emoções negativas intensas podem comprometer o julgamento e a resiliência. Para profissionais que transitam de carreiras estáveis, como a banca, para o empreendedorismo, a gestão das emoções é particularmente crítica, uma vez que o novo contexto envolve maior incerteza, exposição ao risco e necessidade de adaptação contínua.

No contexto específico deste estudo, a análise das fases do processo empreendedor e das motivações para empreender torna-se essencial para compreender como profissionais com experiência bancária decidem iniciar um negócio próprio. A combinação entre fatores externos, como crises, mudanças tecnológicas ou reestruturações no setor financeiro, e fatores internos, como procura de autonomia, insatisfação com o modelo corporativo ou desejo de

alinhamento com valores pessoais, contribui para construir o cenário no qual a decisão empreendedora é tomada.

No contexto desta investigação, torna-se particularmente relevante compreender em que ponto deste espectro motivacional se situam os empreendedores com origem no setor bancário. Importa analisar se estes atores se aproximam predominantemente de perfis de empreendedorismo por oportunidade, orientados para a autonomia e a realização vocacional, ou se revelam trajetórias mais próximas do empreendedorismo por necessidade, marcado pela resposta a ruturas de carreira. Estaremos perante um empreendedor que procura autonomia, ou alguém que utiliza a sua elevada literacia financeira para desenhar um “estilo de vida” mais equilibrado? Esta distinção é fundamental, pois a motivação inicial moldará toda a trajetória de sucesso que pretendemos mapear nos capítulos seguintes.

2.3 - Empreendedorismo por necessidade, crises económicas e destruição criativa

A relação entre crises económicas e empreendedorismo tem sido amplamente discutida na literatura, que destaca o papel ambivalente destes períodos, se por um lado, geram instabilidade, desemprego e retração do investimento, por outro, criam espaços para inovação, reconfiguração de mercados e surgimento de novos negócios. Schumpeter (1997) introduz o conceito de "destruição criativa" para descrever o processo pelo qual inovações substituem estruturas económicas obsoletas, desencadeando ciclos de renovação que, apesar da disrupção inicial, contribuem para o dinamismo do sistema capitalista. Neste contexto, o empreendedor é visto como o agente central destas transformações, ao introduzir novos produtos, processos ou modelos de negócio que atuam como catalisadores de mudança estrutural.

Crises financeiras e económicas, ao abalarem a estabilidade de empresas e setores, tem tendência a acelerar esse processo de destruição criativa, Minsky (1986) argumenta que fases prolongadas de estabilidade levam frequentemente a comportamentos financeiros excessivamente otimistas, acumulando fragilidades que acabam por resultar em instabilidade sistémica. Quando a crise surge, revelam-

se ineficiências e desequilíbrios ocultos, abrindo espaço para a reestruturação de atividades económicas e para o surgimento de novos negócios mais ajustados ao contexto pós-crise.

Carlota Perez (2002) reforça esta visão ao associar grandes transformações tecnológicas a ciclos de expansão e crise, em que períodos de euforia são seguidos por colapsos que desencadeiam uma "reconfiguração institucional" do sistema produtivo. É precisamente nos momentos de crise que se criam as condições para a consolidação de novas trajetórias tecnológicas e modelos de negócio. Profissionais com sólida formação financeira, em particular com experiência bancária, podem ter vantagem na leitura destes ciclos, ao possuírem ferramentas analíticas para interpretar indicadores macroeconómicos, riscos sistémicos e tendências de mercado e capacidade de se adaptarem a novas realidades.

A distinção entre empreendedorismo por oportunidade e por necessidade é central para compreender as respostas dos indivíduos a contextos económicos adversos. O empreendedorismo por necessidade ocorre quando a criação de um negócio é motivada pela ausência de alternativas adequadas de emprego ou por condições de trabalho precárias (Nassif et al., 2009; Salgado & Bakker, 2017). Em períodos de crise, é comum observar um aumento deste tipo de empreendedorismo, à medida que o desemprego e a instabilidade laboral empurram muitos profissionais para a criação do próprio emprego.

Salgado & Bakker (2017) mostram que a motivação por necessidade nem sempre se traduz em negócios sustentáveis a longo prazo, sobretudo quando não há preparação adequada, apoio institucional ou competências específicas para gerir a incerteza. Nassif et al. (2009) acrescentam que empreendedores por necessidade tendem a enfrentar maiores dificuldades no acesso a recursos, qualificação e redes. No entanto, o sistema financeiro pode desempenhar um papel mitigador, estudos de Costa (2023) e Calado (2024) indicam que o desenvolvimento bancário local exerce impacto positivo sobre o empreendedorismo, facilitando a criação de empresas e influenciando as políticas de financiamento dos negócios em Portugal.

No caso específico de profissionais com experiência bancária, crises e reestruturações setoriais podem ser simultaneamente ameaça e oportunidade, por

um lado, processos de automatização e digitalização do setor financeiro aumentam o risco de perda de emprego (Sebastião, 2025), por outro, estes profissionais possuem conhecimento privilegiado sobre produtos financeiros, análise de risco e regulamentação, que pode ser convertido em vantagem competitiva na criação e gestão de novos negócios, sobretudo em áreas relacionadas com serviços financeiros, consultoria ou tecnologias financeiras (PwC, 2025; Banco de Portugal, 2022).

Tabela 3 - Teorias das crises e empreendedorismo

Autor(es)	Ano	Conceito central	Relação com empreendedorismo
Schumpeter	1997	Destruição criativa	Crises abrem espaço para inovação disruptiva
Minsky	1986	Instabilidade financeira	Estabilidade acumula fragilidades que crises revelam
Perez	2002	Ciclos tecnológicos	Crises pós-euforia reconfiguram modelos de negócio
Santos	2001	Crise 1891 Brasil	Crises históricas favorecem novos agentes mercado
Alves et al.	2018	Crises recessivas	Oportunidades mesmo em retração económica

Fonte: Elaboração própria.

2.4 - Orientação empreendedora, *mindset* e intenção

No âmbito das competências e do comportamento empreendedor, o conceito de orientação empreendedora tem-se afirmado como um pilar teórico fundamental, capaz de operacionalizar a postura de indivíduos e organizações perante o desafio da inovação, do risco e da proatividade.

Lumpkin & Dess (1996) definem a orientação empreendedora a partir de cinco dimensões fundamentais, a inovação, a assunção de riscos, a proatividade, a agressividade competitiva e a autonomia e organizações com forte orientação empreendedora tendem a procurar ativamente novas oportunidades, antecipar movimentos do mercado e investir em iniciativas inovadoras, mesmo em contextos de elevada incerteza.

No plano individual, esta orientação relaciona-se com traços psicológicos e motivacionais profundos, McClelland (1961) associa o comportamento empreendedor a um forte impulso para alcançar metas desafiantes, assumir responsabilidade pessoal pelos resultados e procurar *feedback* sobre o desempenho. Fatores como tolerância à ambiguidade, locus de controlo interno e propensão para inovar surgem frequentemente associados a perfis empreendedores. O locus de controlo interno, em particular, refere-se à crença do indivíduo de que os resultados da sua ação dependem das suas próprias decisões e esforços, e não de fatores externos como o acaso ou a conjuntura, uma crença que sustenta a iniciativa, a persistência e a resiliência face ao fracasso (Rotter, 1966). A literatura sobre intenção empreendedora reforça a ideia de que o ato de empreender é antecedido por um processo de formação de intenções e planos, Bird (1988) argumenta que a intenção empreendedora é um antecedente direto da criação de negócios, influenciada por variáveis como atitudes, percepções de viabilidade e desejabilidade, bem como por experiências prévias. Ajzen (1991), no âmbito da Teoria do Comportamento Planeado, complementa esta perspetiva ao demonstrar que a intenção de agir resulta da combinação entre atitudes favoráveis face ao comportamento, normas subjetivas percebidas e controlo comportamental percebido. Aplicada ao empreendedorismo, esta teoria sugere que a decisão de criar um negócio é tanto mais provável quanto mais o indivíduo percecionar o empreendedorismo como desejável, socialmente aceite e executável com os recursos de que dispõe.

Este enquadramento é particularmente pertinente para profissionais financeiros que ponderam uma mudança de carreira, pois sugere que a decisão de empreender resulta de uma combinação entre fatores contextuais, como crises, reestruturações ou transformações tecnológicas no setor bancário, e fatores internos, como motivação para autonomia, insatisfação com o modelo corporativo ou procura de propósito. A percepção de controlo comportamental, neste caso, é amplamente determinada pela consciência que o indivíduo tem das suas competências financeiras e relacionais, o que pode constituir um fator favorável à formação de intenções empreendedoras neste grupo específico. Como já referido nas fases do processo empreendedor, Baron (2008) acrescenta que o afeto e as emoções

desempenham um papel significativo no processo empreendedor, influenciando a forma como oportunidades são percebidas, avaliadas e exploradas, as emoções positivas podem potencializar criatividade, resiliência e capacidade de lidar com obstáculos, enquanto estados emocionais negativos podem reforçar a percepção de risco e desencorajar a ação.

Nos últimos anos, tem ganho relevância a perspectiva do empreendedorismo enquanto vocação, associada a um sentido de propósito e de alinhamento entre trabalho e realização pessoal. Palma, Lopes & Alves (2018) exploram esta ideia ao conceptualizar o empreendedorismo como um *calling*, sublinhando que muitos empreendedores percecionam a sua atividade não apenas como uma fonte de rendimento, mas como um projeto de vida que materializa valores, interesses e objetivos pessoais profundos. Esta dimensão vocacional contribui para explicar a persistência perante dificuldades, a disposição para assumir riscos calculados e o investimento prolongado em projetos de futuro incerto.

Para profissionais bancários, esta reconceptualização do trabalho, de uma função técnica remunerada para uma missão alinhada com valores pessoais, representa frequentemente o gatilho psicológico que desencadeia a decisão efetiva de empreender. Palma & Pitacho (2023) enfatizam o conceito de *mindset* empreendedor como um conjunto de disposições cognitivas e comportamentais que podem ser desenvolvidas ao longo do tempo, autoconfiança, foco no crescimento, abertura à aprendizagem, tolerância ao erro como oportunidade de melhoria e disposição para sair da zona de conforto. Esta abordagem desloca a discussão de um determinismo baseado em traços inatos para uma perspectiva de desenvolvimento, alinhada com a teoria da *growth mindset* de Dweck (2006), segundo a qual as capacidades humanas não são fixas, mas podem ser cultivadas através do esforço, da experiência e da aprendizagem deliberada.

Para profissionais do setor financeiro socializados em culturas organizacionais marcadas por hierarquia e aversão ao risco, o desenvolvimento de um *mindset* empreendedor pode implicar uma transformação significativa: reinterpretar o risco como componente inerente à criação de valor e valorizar a autonomia e a inovação como fontes de realização profissional.

Tabela 4 - Modelos de orientação e intenção empreendedora

Autor(es)	Ano	Conceito central	Dimensões principais
Lumpkin & Dess	1996	Orientação empreendedora	Inovação, risco, proatividade, autonomia
McClelland	1961	Necessidade de realização	Motivação intrínseca, responsabilidade, <i>feedback</i>
Rotter	1966	Locus de controlo	Interno vs. externo
Bird	1988	Intenção empreendedora	Intenção, planeamento, ação
Ajzen	1991	Teoria do Comportamento Planeado	Atitudes, normas subjetivas, controlo percebido
Baron	2008	Afeto e cognição empreendedora	Emoções positivas/negativas, percepção de oportunidades
Palma, Lopes & Alves	2018	Empreendedorismo como <i>calling</i>	Propósito, vocação, valores
Dweck	2006	<i>Growth mindset</i>	Capacidades desenvolvíveis vs. fixas

Fonte: Elaboração própria.

2.5 - Competências empreendedoras: dimensões e desenvolvimento

A literatura sobre competências empreendedoras tem procurado identificar quais os conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que distinguem empreendedores eficazes, assim como entender de que forma essas competências podem ser desenvolvidas ao longo do tempo, que se agruparam na Tabela 5.

Tabela 5 - Modelos de competências empreendedoras

Autores	Ano	Dimensões principais
Mitchelmore & Rowley	2010	Pessoais, relacionais, organizacionais, estratégicas
Man, Lau & Chan	2002	Técnicas, comportamentais, empresariais

Lumpkin & Dess	1996	Inovação, risco, proatividade
----------------	------	-------------------------------

Fonte: Elaboração própria.

Os autores Mitchelmore & Rowley (2010) propõem uma tipologia que agrupa as competências empreendedoras em quatro dimensões: pessoais, relacionais, organizacionais e estratégicas. As competências pessoais incluem características tais como autoconfiança, iniciativa e resiliência; as relacionais envolvem capacidades de comunicação, negociação e gestão de redes; as organizacionais referem-se à capacidade de planejar, organizar e coordenar recursos; e as estratégicas dizem respeito à visão de longo prazo, identificação de oportunidades e capacidade de posicionamento competitivo.

Já Man, Lau & Chan (2002) complementam esta perspetiva ao sugerirem que as competências empreendedoras estão intimamente ligadas às fases de desenvolvimento da empresa e ao contexto em que o empreendedor atua. Segundo estes autores, a eficácia empreendedora resulta da interação entre fatores individuais, como traços de personalidade e experiência, fatores organizacionais, estrutura, cultura e recursos, e fatores ambientais, mercado, concorrência e regulação. Mais do que um conjunto fixo de atributos, as competências empreendedoras são entendidas como capacidades dinâmicas que podem ser aprendidas, reforçadas e reconfiguradas à medida que o empreendedor enfrenta novos desafios.

Esta visão dinâmica é relevante para o caso de profissionais da área financeira que transitam para o empreendedorismo, uma vez que muitos dispõem já de competências técnicas avançadas, mas necessitam de desenvolver competências comportamentais e estratégicas mais alinhadas com ambientes de incerteza. A capacidade de avaliar riscos precisa de ser combinada com a disposição para assumir riscos calculados, enquanto a disciplina processual deve ser integrada com flexibilidade e criatividade na procura de soluções. A literatura indica que esta combinação de competências técnicas e comportamentais é um dos fatores críticos para o desempenho empreendedor sustentável.

2.6 - Competências financeiras e literacia financeira

As competências financeiras constituem um pilar central para a gestão eficaz de recursos em qualquer organização, assumindo particular relevância no contexto empreendedor, estas competências englobam conhecimentos e habilidades relacionados com planeamento orçamental, análise de demonstrações financeiras, gestão de fluxos de caixa, avaliação de investimentos, gestão de risco e compreensão de produtos financeiros.

No caso de empreendedores, a capacidade de interpretar informação financeira, projetar cenários e tomar decisões fundamentadas pode ser determinante para a sobrevivência e crescimento dos negócios, especialmente nas fases iniciais, quando os recursos são escassos e a margem para erro é reduzida. A literacia financeira, entendida como a capacidade de compreender conceitos financeiros básicos e aplicá-los na tomada de decisões informadas, tem sido objeto de crescente atenção por parte de entidades públicas e privadas.

O Plano Nacional de Formação Financeira 2021–2025, promovido pelo Banco de Portugal, destaca a importância de reforçar conhecimentos financeiros na população, com o objetivo de melhorar a gestão financeira pessoal, a utilização responsável de crédito e a capacidade de poupança e investimento (Banco de Portugal, 2022). Relatórios recentes sobre literacia financeira digital em Portugal sublinham ainda a necessidade de integrar competências digitais, dada a crescente complexidade e digitalização dos produtos e canais financeiros (CNSF, 2024). A investigação empírica tem demonstrado de forma consistente que a literacia financeira se associa positivamente ao desempenho empresarial.

Empreendedores com maior literacia financeira tendem a tomar decisões de investimento mais fundamentadas, a gerir de forma mais eficaz o capital circulante e a aceder a fontes de financiamento mais diversificadas e adequadas às necessidades do negócio. Esta relação é particularmente evidente em contextos de PME, onde o empreendedor acumula frequentemente as funções de gestor e responsável financeiro, e onde a ausência de competências financeiras pode ter consequências diretas e imediatas sobre a viabilidade do negócio (Lusardi & Mitchell, 2014). No contexto português, estudos de Costa (2023) e Calado (2024) mostram que a relação entre desenvolvimento financeiro e dinamismo

empreendedor é mediada pela capacidade dos agentes económicos utilizarem de forma estratégica os recursos e instrumentos disponibilizados pelo sistema bancário. A capacidade de negociar condições de crédito, de interpretar contratos financeiros e de avaliar o custo real do capital constitui uma vantagem significativa para empreendedores com formação financeira avançada, especialmente num contexto de acesso limitado ao crédito que caracterizou a economia portuguesa no período pós-crise.

Para profissionais com experiência bancária, as competências financeiras vão para além da literacia básica, incluindo conhecimento aprofundado de instrumentos financeiros, mecanismos de concessão de crédito, avaliação de risco e enquadramento regulatório. Este capital humano financeiro permite não apenas uma gestão mais rigorosa do orçamento e dos fluxos de caixa, mas também uma compreensão mais sofisticada dos mecanismos de financiamento disponíveis, desde o crédito bancário tradicional ao capital de risco, passando pelo financiamento por *business angels*, *crowdfunding* e instrumentos de dívida alternativa. A familiaridade com estes mecanismos, adquirida em anos de prática bancária, pode traduzir-se numa vantagem competitiva concreta no acesso a recursos financeiros essenciais para o arranque e crescimento do negócio. Adicionalmente, a experiência bancária confere uma compreensão aprofundada da lógica com que as instituições financeiras avaliam projetos de investimento e tomam decisões de crédito, esta perspetiva "do outro lado do balcão" é particularmente valiosa para empreendedores, pois permite antecipar os critérios de análise dos financiadores, apresentar propostas de financiamento mais bem estruturadas e negociar condições mais favoráveis.

Em traços gerais, as competências financeiras funcionam, no contexto empreendedor, tanto como recurso técnico quanto como base para a tomada de decisão estratégica e como instrumento de credibilidade junto de parceiros e investidores.

2.7 - Mentalidade financeira versus mentalidade empreendedora

A análise da mentalidade financeira em contraste com a mentalidade empreendedora é particularmente relevante para compreender a transição de

profissionais da banca para o empreendedorismo. A mentalidade financeira tradicional associa-se a valores como estabilidade, segurança, previsibilidade e controlo, privilegiando a minimização de riscos, a conformidade com normas e a proteção do capital, já a mentalidade empreendedora caracteriza-se por maior tolerância à incerteza, valorização da inovação, procura de autonomia e disposição para assumir riscos calculados na procura de oportunidades de criação de valor. Kiyosaki & Lechter (2000), na obra "Pai Rico, Pai Pobre", ilustram esta diferença ao contraporem uma visão de segurança baseada no emprego estável e no rendimento fixo a uma visão centrada na construção de ativos e na criação de múltiplas fontes de rendimento. No contexto deste estudo, esta perspetiva é relevante na medida em que ajuda a compreender as tensões internas vividas por profissionais que consideram abandonar a segurança de uma carreira bancária para iniciar um negócio próprio. O contraste entre mentalidades é mostrado na Tabela 6.

Tabela 6 - Mentalidades contrastantes: financeira vs. Empreendedora

Dimensão	Mentalidade financeira	Mentalidade empreendedora
Risco	Aversão/controlo	Calculado/aceitação
Inovação	Incremental	Disruptiva
Autonomia	Hierarquia	Independência

Fonte: Elaboração própria.

Relatórios recentes, como o da Comissão Nacional para a Sociedade do Conhecimento e Finanças (2025) e estudos sobre literacia financeira digital, sugerem que a mentalidade financeira contemporânea está a evoluir de um foco exclusivo no controlo e na estabilidade para uma abordagem mais analítica-flexível, que integra gestão de risco com exploração de oportunidades em ambientes digitais (Sebastião, 2025; PwC, 2025). Esta transformação é particularmente visível no contexto das *fintechs*, em que o domínio de conhecimentos financeiros se articula com competências tecnológicas e capacidade de inovar.

A literatura aponta que a mudança de mentalidade é frequentemente mais desafiante do que a aquisição de novas competências técnicas, Palma & Pitacho (2023) e de Vilhena (2023) sublinham que a passagem de uma lógica de

conservação de valor para uma lógica de criação de valor implica reconfigurar crenças sobre risco, fracasso e sucesso, bem como desenvolver resiliência emocional para lidar com a volatilidade e a possibilidade de insucesso. Esta transformação cognitiva e emocional é um dos elementos centrais na transição de profissionais financeiros para o empreendedorismo.

2.8 - Perfil do profissional financeiro e experiência bancária

O profissional da área financeira desenvolve, em geral, um perfil marcado pela orientação para a análise rigorosa de informação, pela gestão de risco e pelo cumprimento de normas e procedimentos altamente estruturados. Em contexto bancário, este perfil é reforçado por uma cultura organizacional fortemente regulada, orientada para a estabilidade, o controlo e a minimização de incertezas, na qual a tomada de decisão se apoia em modelos quantitativos, avaliação de risco e enquadramento normativo. Esta configuração favorece o desenvolvimento de competências técnicas e analíticas robustas, mas tende também a consolidar uma postura relativamente conservadora em relação ao risco e à inovação.

A estrutura organizacional dos bancos, frequentemente segmentada em áreas como comercial, risco, *compliance*, marketing ou gestão de ativos, contribui para a formação de perfis diferenciados de competências. Os profissionais das áreas comerciais tendem a desenvolver competências relacionais, de negociação e orientação para resultados, enquanto aqueles ligados ao risco e controlo financeiro aprofundam capacidades de análise crítica, gestão de dados e disciplina processual, já as áreas de marketing e gestão de ativos exigem, respetivamente, uma combinação de competências estratégicas, de comunicação e de leitura de mercados. Esta heterogeneidade interna significa que não existe um único "perfil financeiro", mas um conjunto de trajetórias possíveis que partilham uma base comum de literacia financeira e orientação para o detalhe.

A experiência bancária proporciona, assim, um capital humano específico, assente em competências financeiras, conhecimento do funcionamento dos mercados de crédito, familiaridade com produtos financeiros e capacidade de interpretar indicadores económicos e de risco. Ora, este capital humano financeiro pode constituir uma vantagem competitiva relevante quando estes profissionais

ponderam uma transição para o empreendedorismo, estudos sobre o impacto do desenvolvimento financeiro no empreendedorismo em Portugal mostram que o acesso ao crédito, o desenvolvimento bancário local e a sofisticação do sistema financeiro influenciam positivamente a criação de empresas e a política de financiamento das PME (Costa, 2023; Calado, 2024; Pinho & Martins, 2020).

O contexto bancário contemporâneo tem sido marcado por transformações significativas associadas à digitalização, automação de processos, emergência de *fintech* e alteração das expectativas dos clientes, Sebastião (2025) sublinha o impacto da tecnologia na performance financeira, destacando como a digitalização e o uso de Big Data estão a redefinir o modo como se avaliam riscos, se concedem créditos e se gerem carteiras de clientes. Este ambiente de mudança contínua exige, dos profissionais financeiros, não apenas atualização técnica, mas também maior flexibilidade cognitiva, capacidade de adaptação e abertura à inovação, competências que se aproximam das exigidas no contexto empreendedor.

2.9 - Capital humano, capital social e redes relacionais

A teoria do capital humano, desenvolvida por Becker (1964) e posteriormente ampliada por inúmeros autores no campo do empreendedorismo, evidencia que o conjunto de conhecimentos, competências, experiências e atributos individuais constitui um recurso produtivo que influencia diretamente o desempenho económico dos indivíduos e das organizações. No contexto empreendedor, o capital humano tem sido identificado como um dos determinantes mais robustos do sucesso das novas empresas, associando-se positivamente à capacidade de identificar oportunidades, gerir recursos escassos e superar adversidades (Shane, 2003; Man et al., 2002).

A literatura distingue habitualmente entre capital humano geral, que inclui educação formal, experiência de trabalho ampla e competências transferíveis entre contextos, e capital humano específico, que engloba conhecimentos e habilidades particularmente relevantes para um setor, função ou contexto organizacional concreto (Becker, 1964). Para profissionais com experiência bancária, o capital humano assume uma configuração particular que combina ambas as dimensões, a formação académica em gestão, economia ou na área financeira e as

competências analíticas gerais e o conhecimento institucional específico sobre o funcionamento do sistema de crédito, a experiência na avaliação de projetos de investimento e a familiaridade com os mecanismos regulatórios que condicionam a atividade empresarial.

A literatura tem progressivamente reconhecido que o capital humano, por si só, é insuficiente para explicar o sucesso empreendedor, o conceito de capital social, introduzido por Bourdieu (1986) e posteriormente operacionalizado por Putnam (1995) e Coleman (1988), refere-se ao conjunto de recursos, reais ou potenciais, que derivam da pertença a redes de relações estáveis e socialmente reconhecidas. No contexto empreendedor, o capital social manifesta-se através de redes de contactos que facilitam o acesso a informação privilegiada, a recursos financeiros e humanos, e a oportunidades de negócio que de outra forma seriam inacessíveis (Shane & Venkataraman, 2000). Putnam (1995) distingue entre capital social de ligação, que une indivíduos com características semelhantes e reforça a coesão intragrupal, e capital social de ponte, que conecta indivíduos de grupos diferentes e favorece o acesso a informação e recursos diversificados. Para os empreendedores, o capital social de ponte tende a ser particularmente valioso, uma vez que permite aceder a oportunidades e perspetivas que transcendem os círculos imediatos de convívio. Os profissionais bancários, pela natureza diversificada da sua atividade relacional, que os expõe a clientes de múltiplos setores, a parceiros institucionais variados e a redes profissionais amplas, tendem a acumular um capital social de ponte considerável, que pode ser mobilizado estrategicamente no momento da transição para o empreendedorismo.

O artigo de Burt (2004) introduz o conceito de "buracos estruturais" para descrever as posições na rede social em que um indivíduo funciona como ponte entre grupos que de outra forma não estariam conectados, quem ocupa estas posições beneficia de acesso privilegiado a informação não redundante, de maior capacidade de mediação e de vantagens competitivas na identificação e exploração de oportunidades. Profissionais bancários que transitam para o empreendedorismo podem ocupar precisamente estas posições privilegiadas, ao fazerem a ponte entre o mundo financeiro institucional com o ecossistema empreendedor, facilitando fluxos de informação, capital e oportunidades que beneficiam ambos os lados.

Granovetter (1973), no seu influente estudo sobre a força dos laços fracos, demonstrou que os contactos mais periféricos, aqueles com quem interagimos menos frequentemente, tendem a ser mais valiosos do que os laços fortes para aceder a informação nova e a oportunidades de emprego ou negócio. Esta descoberta é particularmente relevante para ex-profissionais bancários, cujas redes profissionais incluem frequentemente um número elevado de laços fracos com clientes, parceiros e colegas de setor, precisamente o tipo de rede que, segundo Granovetter, maximiza o acesso a oportunidades de negócio diversificadas.

A combinação entre capital humano financeiro específico e capital social setorial amplo configura um perfil de recursos particularmente valioso para o empreendedorismo, a investigação empírica desta dissertação procurará compreender de que forma estes recursos são efetivamente mobilizados pelos empreendedores com *background* bancário, e em que medida a qualidade e a extensão das redes relacionais construídas durante a carreira bancária influenciam o desempenho e a trajetória dos seus negócios.

2.10 - Transição de carreira da banca para o empreendedorismo

A transição de uma carreira estruturada na área financeira para o empreendedorismo não representa apenas uma mudança de função, mas uma transformação profunda na identidade profissional, nas rotinas de trabalho e na forma de lidar com risco e incerteza. Minelli & Morelli (2018) argumentam que a passagem de gestor a empreendedor implica uma reconfiguração de mentalidades e expectativas, em que a segurança associada a estruturas hierárquicas e a processos definidos dá lugar à necessidade de autonomia, adaptabilidade e responsabilidade direta pelos resultados, este movimento exige o desenvolvimento de uma atitude proteana, caracterizada pela autogestão da carreira, flexibilidade e abertura à aprendizagem contínua.

Crises económicas e reestruturações no setor financeiro têm funcionado como catalisadores desta transição para muitos profissionais. A redução de quadros, a automatização de funções e a intensificação de exigências de desempenho e controlo contribuem para aumentar níveis de pressão e insatisfação, levando alguns indivíduos a procurar alternativas que lhes ofereçam maior autonomia,

equilíbrio e alinhamento com valores pessoais (Randstad, 2025). Noutros casos, a transição é motivada por um desejo proativo de realização e de construção de um projeto próprio, em que o conhecimento acumulado na área financeira e mercados financeiros possa ser aplicado de forma mais criativa e estratégica.

O autor de Vilhena (2023), com base na sua própria experiência e em casos empíricos, identifica desafios que incluem a gestão do medo do fracasso, a redefinição da relação com o tempo e com a produtividade, e a necessidade de desenvolver resiliência para enfrentar a incerteza inerente aos primeiros anos de um negócio. Para ex-profissionais bancários, habituados a estruturas claras de reporte, objetivos definidos e remuneração relativamente estável, a passagem para um contexto em que o rendimento é variável e o sucesso depende de decisões próprias pode ser simultaneamente libertadora e angustiante.

Importa ainda referir que a transição oferece oportunidades significativas de aproveitar competências e redes construídas ao longo da carreira no setor financeiro. O conhecimento de produtos, processos de concessão de crédito, avaliação de risco, regulação e funcionamento de mercados pode ser convertido em serviços de consultoria, intermediação financeira, formação, ou ainda em negócios inovadores no ecossistema das *fintechs* e da literacia financeira (PwC, 2025; Banco de Portugal, 2022).

Minelli & Morelli (2018) destacam que transições bem-sucedidas de gestores a empreendedores tendem a ocorrer quando o indivíduo consegue integrar o seu capital de experiência anterior com uma nova mentalidade orientada para o crescimento, a inovação e a aceitação de risco calculado. No caso específico de profissionais da banca, isto implica transformar a aversão ao risco associada ao cumprimento estrito de normas em capacidade de gerir riscos de forma estratégica, alinhando prudência financeira com exploração de oportunidades.

A transferência de capital humano assume uma relevância particular no contexto português da última década, uma vez que a profunda reestruturação do setor bancário nacional não só libertou profissionais altamente qualificados para o mercado, como transformou o empreendedorismo numa via estratégica de

reconversão de carreira, onde a literacia financeira acumulada se torna um ativo crítico de sobrevivência e diferenciação.

2.11 - Simbiose entre área financeira e empreendedorismo

A interseção entre competências financeiras e competências empreendedoras pode ser considerada como uma simbiose capaz de gerar perfis particularmente bem preparados para enfrentar os desafios do mercado contemporâneo. Profissionais com formação e experiência na área financeira trazem para o contexto empreendedor uma forte capacidade de análise de risco, planeamento financeiro, controlo de custos e avaliação de viabilidade económica, elementos essenciais para a sustentabilidade de qualquer negócio. O sucesso em ambientes de elevada incerteza exige, para além desse rigor, criatividade, flexibilidade, capacidade de inovação e orientação para oportunidades.

A teoria das capacidades dinâmicas, desenvolvida por Teece et al. (1997), oferece um enquadramento teórico útil para compreender esta simbiose, estes autores indicam que a vantagem competitiva sustentável não deriva apenas da posse de recursos valiosos, mas da capacidade de os reconfigurar, integrar e adaptar em resposta a mudanças no ambiente. No contexto empreendedor, esta capacidade de reconfiguração é particularmente crítica, o empreendedor bem-sucedido não é apenas aquele que dispõe de competências financeiras sólidas ou de competências empreendedoras desenvolvidas, mas aquele que consegue combinar e reconfigurar dinamicamente ambos os conjuntos de competências em função dos desafios e oportunidades que enfrenta.

A literatura recente sugere que o papel das competências financeiras está a expandir-se de uma função predominantemente de controlo para uma função estratégica de criação de valor, Sebastião (2025) destaca que a digitalização e o uso de Big Data estão a transformar a análise financeira, permitindo identificar tendências, comportamentos de clientes e riscos emergentes com maior precisão e antecipação. Relatórios como o da PwC (2025) sobre *fintechs* de crédito digital evidenciam que o domínio da área financeira aliado a competências tecnológicas e empreendedoras é a base central de muitos modelos de negócio inovadores no setor financeiro. Assim, o capital humano financeiro pode ser uma alavanca

decisiva para a inovação e a competitividade, especialmente em nichos de mercado que exigem sofisticação técnica e compreensão profunda dos mecanismos de criação e distribuição de valor financeiro.

O setor *fintech* constitui, neste sentido, um laboratório privilegiado para observar a simbiose entre área financeira e empreendedorismo, empresas como as plataformas de crédito alternativo, os *robo-advisors*, as soluções de pagamento digital e os serviços de gestão financeira pessoal combinam, de forma exemplar, competências financeiras avançadas com mentalidade empreendedora, capacidade de inovação tecnológica e orientação para a experiência do cliente. Muitos dos fundadores e líderes destas empresas têm precisamente um *background* em banca ou serviços financeiros, o que reforça empiricamente a hipótese de que a experiência bancária pode ser uma fonte de vantagem competitiva no empreendedorismo financeiro e tecnológico (PwC, 2025; CNCSF, 2025).

A literatura também alerta para o risco de que um foco excessivo no controlo e na aversão ao risco, típico de alguns perfis financeiros, se transforme num obstáculo à inovação, Minelli & Morelli (2018) observam que, em transições de gestores para empreendedores, é frequente que a prudência se traduza em hesitação, adiamento de decisões e dificuldade em aproveitar janelas de oportunidade que exigem ação rápida.

Este paradoxo, a que Sarasvathy (2001) se refere, em termos mais amplos, como a tensão entre lógica causacional e lógica efectual no empreendedorismo, é particularmente relevante para ex-profissionais bancários. A lógica causacional, dominante em ambientes corporativos estruturados, parte de objetivos definidos e seleciona os meios mais eficientes para os atingir, a lógica efectual, mais característica do empreendedorismo, parte dos meios disponíveis e constrói oportunidades a partir deles, tolerando a ambiguidade e adaptando os objetivos à medida que o processo avança.

A noção de resiliência organizacional, amplamente discutida em estudos sobre mudança e adaptação, oferece um ponto de convergência entre área financeira e empreendedorismo, entendida como a capacidade de responder eficazmente a choques e de adaptar-se a novas realidades, a resiliência requer tanto robustez

financeira quanto flexibilidade estratégica. A disciplina financeira adquirida em contexto bancário, que inclui a capacidade de gerir cenários de stress, de construir reservas de capital e de planear com horizonte de médio e longo prazo, pode traduzir-se, no contexto empreendedor, numa maior capacidade de sobrevivência em períodos de crise e de aproveitamento de oportunidades em períodos de recuperação.

A simbiose entre área financeira e empreendedorismo traduz-se na construção de um perfil híbrido, capaz de integrar prudência e ousadia, controlo e inovação, análise rigorosa e ação em contextos incertos. Esta hipótese orienta a presente investigação, que procura compreender de que forma as competências financeiras adquiridas em contexto bancário, articuladas com competências empreendedoras e transformação de mentalidade, contribuem para o sucesso de empreendedores com esse *background* específico. A análise empírica do Capítulo 4 procurará identificar os mecanismos concretos através dos quais esta simbiose se manifesta, ou falha em manifestar-se, nas trajetórias dos empreendedores entrevistados.

2.12 - Síntese da literatura e proposições identificadas

A revisão de literatura permitiu evidenciar que o empreendedorismo é um fenómeno multidimensional, que envolve não apenas a criação de novos negócios, mas um processo contínuo de identificação, avaliação e exploração de oportunidades em contextos marcados por incerteza e mudança. Autores como Schumpeter (1997), Shane & Venkataraman (2000) e Shane (2003) sublinham o papel central do empreendedor como agente de transformação, cuja atuação se intensifica em períodos de rutura económica. Foi elaborada a Tabela 7 com os contributos principais de forma sintética.

Tabela 7 - Autores principais por tema

Tema	Principais autores
Empreendedorismo: conceitos e tipologias	Schumpeter (1997), Shane & Venkataraman (2000), McClelland (1961)
Fases do processo e motivações	Bird (1988), Shane (2003), Baron (2008)
Crises e destruição criativa	Schumpeter (1997), Minsky (1986), Perez (2002), Alves et al. (2018)
Empreendedorismo por necessidade	Nassif et al. (2009), Salgado & Bakker (2017), Costa (2023), Calado (2024)

Orientação empreendedora e mindset	Lumpkin & Dess (1996), McClelland (1961), Ajzen (1991), Dweck (2006)
Competências empreendedoras	Mitchelmore & Rowley (2010), Man et al. (2002)
Competências financeiras e literacia	Banco de Portugal (2022), Lusardi & Mitchell (2014), Costa (2023)
Mentalidade financeira vs. empreendedora	Kiyosaki & Lechter (2000), Palma & Pitacho (2023), de Vilhena (2023)
Perfil bancário e experiência setorial	Pinho & Martins (2020), Sebastião (2025), PwC (2025)
Capital humano e capital social	Becker (1964), Bourdieu (1986), Putnam (1995), Granovetter (1973), Burt (2004)
Transição de carreira	Minelli & Morelli (2018), de Vilhena (2023), Randstad (2025)
Simbiose área financeira - empreendedorismo	Teece et al. (1997), Sarasvathy (2001), Minelli & Morelli (2018)

Fonte: Elaboração própria.

A literatura mostra também que crises económicas e instabilidade no mercado de trabalho podem funcionar simultaneamente como ameaça e oportunidade, impulsionando tanto o empreendedorismo por necessidade quanto o empreendedorismo por oportunidade. Contributos de Costa (2023), Calado (2024) e Pinho & Martins (2020) demonstram que o desenvolvimento do sistema financeiro e o acesso ao crédito têm impacto positivo na dinâmica empreendedora.

Em termos do perfil do profissional financeiro, a literatura analisada evidencia a existência de um capital humano financeiro específico que pode constituir vantagem competitiva relevante no contexto empreendedor, sobretudo em setores relacionados com serviços financeiros, consultoria e tecnologias financeiras, ao mesmo tempo, a socialização em ambientes fortemente regulados pode dificultar a adaptação a contextos empreendedores que exigem maior tolerância à incerteza e inovação (Minelli & Morelli, 2018; de Vilhena, 2023).

A revisão de literatura revela uma lacuna específica no cruzamento entre competências financeiras, experiência bancária e percurso empreendedor, embora existam estudos sobre o impacto do desenvolvimento financeiro no empreendedorismo e sobre competências empreendedoras em geral, são escassas as investigações que analisam de forma aprofundada como a experiência

profissional no setor bancário influencia a transição para o empreendedorismo e a formação de um perfil híbrido de competências.

A revisão da literatura permite identificar quatro proposições orientadoras da investigação empírica:

P1 – Competências Financeiras

As competências técnico-financeiras adquiridas no contexto bancário afetam positivamente o sucesso empreendedor.

A literatura confirma de forma consistente que competências financeiras avançadas constituem um fator diferenciador no desempenho empreendedor. A capacidade de planejar orçamentos, gerir fluxos de caixa, avaliar a viabilidade de investimentos e interpretar indicadores de risco, competências centrais na formação bancária, traduz-se em decisões mais fundamentadas e numa gestão mais eficiente dos recursos escassos que caracterizam as fases iniciais de qualquer negócio (Lusardi & Mitchell, 2014; Costa, 2023; Calado, 2024).

No contexto português, o desenvolvimento financeiro e o acesso ao crédito exercem impacto positivo sobre o dinamismo empreendedor, e os profissionais com literacia financeira avançada tendem a aceder a fontes de financiamento mais diversificadas e a negociar condições mais favoráveis (Banco de Portugal, 2022; Pinho & Martins, 2020). A perspetiva "do outro lado do balcão", adquirida em anos de prática bancária, confere ainda uma compreensão privilegiada dos critérios de análise dos financiadores, constituindo uma vantagem competitiva concreta no acesso a recursos essenciais para o arranque e crescimento do negócio.

P2 – Experiência Bancária

A experiência profissional no setor bancário, nas suas componentes comercial e técnica/financeira, afeta positivamente o sucesso empreendedor.

A experiência no setor bancário gera um perfil de capital humano específico que combina competências analíticas, conhecimento institucional e capital social de valor estratégico. Profissionais das áreas comerciais desenvolvem competências relacionais, de negociação e orientação para resultados, os das áreas técnicas e

de risco aprofundam a análise crítica, a gestão de dados e a disciplina processual, configurações distintas que, em ambos os casos, constituem ativos transferíveis para o contexto empreendedor (Becker, 1964; Man et al., 2002).

Para além do capital humano, a experiência bancária gera redes de contactos profissionais amplas e diversificadas que, à luz da teoria dos buracos estruturais (Burt, 2004) e da força dos laços fracos (Granovetter, 1973), podem ser mobilizadas estrategicamente para aceder a informação privilegiada, oportunidades de negócio e recursos financeiros. A combinação entre capital humano financeiro específico e capital social setorial amplo configura assim um perfil de recursos particularmente valioso para o empreendedorismo (Shane & Venkataraman, 2000; Minelli & Morelli, 2018).

P3 – Competências Empreendedoras

As competências empreendedoras ajudam as competências técnico-financeiras adquiridas no setor bancário a promover positivamente o sucesso empreendedor.

As competências empreendedoras, nomeadamente a orientação para a inovação, a tolerância ao risco calculado, a proatividade e a resiliência, funcionam como fator de alavancagem das competências técnico-financeiras adquiridas no setor bancário, potenciando o sucesso empreendedor. A literatura sugere que o conhecimento financeiro avançado, por si só, não se traduz automaticamente em desempenho empreendedor superior: é a articulação entre esse capital técnico e uma mentalidade empreendedora desenvolvida que determina a capacidade de identificar e explorar oportunidades de forma eficaz (Mitchelmore & Rowley, 2010; Man et al., 2002).

Sem competências empreendedoras, o rigor financeiro pode traduzir-se em excesso de cautela e inibição da inovação (Minelli & Morelli, 2018), com elas, torna-se um instrumento de criação de valor estratégico. A *growth mindset* (Dweck, 2006) e o *mindset* empreendedor (Palma & Pitacho, 2023) são, neste sentido, condições necessárias para que o capital humano financeiro se converta em vantagem competitiva sustentável.

P4 – Competências Empreendedoras

As competências empreendedoras ajudam a experiência profissional adquirida no setor bancário a promover positivamente o sucesso empreendedor.

De forma análoga, as competências empreendedoras potenciam igualmente a experiência profissional adquirida no setor bancário, transformando o conhecimento institucional, relacional e processual acumulado num recurso estrategicamente mobilizável no contexto empreendedor. A experiência bancária gera capital humano específico e capital social de valor, redes de contactos, conhecimento dos mecanismos de crédito, familiaridade com ciclos económicos, mas é a presença de competências empreendedoras que permite ao indivíduo reconfigurar e aplicar esse legado profissional em contextos de maior incerteza e autonomia (Shane & Venkataraman, 2000; Burt, 2004).

A teoria da carreira proteana (Minelli & Morelli, 2018) reforça que a transição bem-sucedida da banca para o empreendedorismo exige não apenas a transferência de experiência, mas a sua reinterpretação à luz de uma nova lógica de criação de valor, processo que só é possível quando mediado por competências empreendedoras como adaptabilidade, iniciativa e tolerância à ambiguidade (Palma, Lopes & Alves, 2018; Palma & Pitacho, 2023).

Estas proposições, emergentes da revisão crítica da literatura, orientarão a análise empírica no Capítulo 4, permitindo validar ou reformular cada uma à luz dos dados recolhidos.

A literatura analisada suporta a ideia de que as competências técnico-financeiras constituem um recurso relevante para o desempenho empreendedor, em particular quando associadas a contextos de elevada complexidade e incerteza, o que sustenta a proposição P1 relativa ao impacto positivo das competências financeiras adquiridas na banca no sucesso empreendedor. Em paralelo, os estudos sobre experiência setorial e capital humano sugerem que trajetórias profissionais em ambientes financeiros estruturados podem influenciar positivamente a capacidade de identificar e explorar oportunidades de negócio, em linha com a proposição P2.

Os contributos sobre orientação empreendedora, *mindset* e competências comportamentais evidenciam que dimensões como a autonomia, a resiliência e a tolerância ao risco funcionam como mecanismos de alavancagem das competências técnicas, oferecendo base teórica para P3 e P4, que postulam o papel mediador e potenciador das competências empreendedoras na relação entre experiência bancária, competências financeiras e sucesso empreendedor. Esta articulação conceptual orienta o quadro empírico do estudo e fundamenta a opção por uma abordagem qualitativa centrada nas trajetórias de ex-profissionais bancários.

Capítulo 3 - Metodologia da Investigação

3.1 - Abordagem Metodológica e Desenho da Investigação

Este estudo adota uma abordagem qualitativa exploratória, reconhecida como adequada para a compreensão aprofundada de fenómenos complexos e para a exploração de áreas em que o conhecimento existente é ainda limitado. A natureza exploratória do estudo justifica-se pela relativa escassez de investigação específica sobre a transição de profissionais bancários para o empreendedorismo e pela necessidade de compreender em profundidade as experiências, perceções e estratégias destes indivíduos.

A escolha da abordagem qualitativa fundamenta-se em várias razões epistemológicas e metodológicas. A questão central da presente investigação exige uma compreensão profunda das experiências vividas, dos processos de transição e das perceções subjetivas dos participantes, elementos que não podem ser adequadamente identificados através de métodos quantitativos (Creswell & Creswell, 2018; Strauss & Corbin, 2008). Com o estudo pretende-se identificar e compreender padrões, processos e significados que emergem das narrativas dos participantes, em vez de testar hipóteses pré-definidas ou medir relações entre variáveis. A natureza exploratória deste estudo implica abertura para descobrir dimensões inesperadas e para desenvolver *insights* teóricos que podem informar investigações futuras.

3.1.1 - Paradigma de Investigação

Este estudo inscreve-se num paradigma construtivista-interpretativo, que reconhece que a realidade social é construída através das interações e interpretações dos atores sociais. Nesta perspetiva, o conhecimento não é descoberto objetivamente, mas construído através do processo de investigação e da interação entre investigador e participantes.

Esta orientação epistemológica é particularmente adequada para o estudo de fenómenos como competências, mentalidades e transições de carreira, que envolvem dimensões subjetivas e experienciais significativas.

O paradigma construtivista-interpretativo implica que o investigador reconheça a sua própria posição e influência no processo de investigação, adotando uma postura reflexiva que considera como as suas experiências, pressupostos e valores podem influenciar a recolha e interpretação de dados (Strauss & Corbin, 2008; Yin, 2015). Esta reflexividade foi mantida ao longo de todo o processo de investigação através da manutenção de um diário de investigação onde se registaram reflexões, decisões metodológicas e considerações sobre a relação entre o investigador e os dados.

3.1.2 - Desenho da Investigação

O desenho da investigação é consistente com uma abordagem de geração indutiva de teoria, nos moldes da Grounded Theory (Strauss & Corbin, 2008), em que as categorias e os conceitos-chave emergem diretamente dos dados recolhidos. Cada participante constitui uma unidade de análise autónoma, e a comparação sistemática entre as narrativas dos diferentes participantes permite identificar padrões recorrentes, variações significativas e fatores contextuais que influenciam os resultados.

Embora o estudo parta de um quadro conceptual e de um conjunto de proposições teóricas (P1–P4) formulados com base na revisão de literatura, a utilização da Grounded Theory assume aqui um carácter flexível, orientado para a possibilidade de refinar, aprofundar ou mesmo questionar essas proposições à luz dos dados empíricos recolhidos.

Desta forma, o processo analítico combina momentos dedutivos, em que os dados são lidos à luz das proposições existentes, com momentos indutivos, em que categorias e relações emergem diretamente das narrativas dos participantes, podendo conduzir ao ajustamento do modelo conceptual inicial.

A Grounded Theory foi escolhida por ser especialmente adequada para estudos exploratórios em áreas com escassa teorização prévia, como é o caso da transição de profissionais bancários para o empreendedorismo (Strauss & Corbin, 2008). Esta abordagem permite desenvolver proposições teóricas fundamentadas nos dados empíricos, em vez de meramente testar hipóteses pré-definidas. A análise

comparativa entre os diferentes participantes serve precisamente este propósito, identificar padrões recorrentes que aumentam a credibilidade dos resultados obtidos, explorar variações relacionadas com diferentes áreas de experiência bancária, setores de negócio ou contextos de transição, triangular evidências de diferentes fontes, promovendo a validade e a confiabilidade dos resultados.

O desenho do estudo é também comparativo, na medida em que inclui não apenas empreendedores com experiência bancária prévia, mas também um grupo de contraste constituído por empreendedores sem *background* financeiro específico. Esta comparação permite isolar o efeito específico da experiência bancária, distinguindo-o de características empreendedoras mais gerais que podem ser comuns a todos os empreendedores independentemente da sua experiência profissional prévia.

3.2 - População, Amostra e Critérios de Seleção

3.2.1 - População-Alvo

A população-alvo deste estudo é constituída por indivíduos com as seguintes características: experiência profissional prévia no setor bancário português, com duração mínima de cinco anos; transição para o empreendedorismo através da criação e gestão de negócio próprio; negócio criado após a saída do setor bancário, assegurando que a experiência bancária é anterior e não simultânea à atividade empreendedora.

O critério de experiência mínima de cinco anos justifica-se pela necessidade de assegurar que os participantes tiveram tempo suficiente para desenvolver e consolidar competências financeiras específicas no contexto bancário. Períodos mais curtos poderiam não ser suficientes para a aquisição de conhecimento profundo sobre produtos financeiros, processos bancários, análise de risco e outros domínios relevantes.

A diversidade de áreas funcionais de origem dentro do setor bancário considerada na seleção da amostra, conforme identificado na revisão de literatura, diferentes áreas bancárias (comercial, risco, *compliance*, gestão de ativos, banca corporativa, entre outras) proporciona experiências e competências distintas que podem

influenciar de forma diferenciada o percurso empreendedor. Esta heterogeneidade foi intencionalmente capturada na amostra para permitir a análise comparativa entre diferentes perfis de experiência bancária.

3.2.2 - Estratégia de Amostragem

Dada a natureza qualitativa e exploratória do estudo, foi utilizada uma estratégia de amostragem não probabilística intencional. Esta abordagem é apropriada quando o objetivo não é a generalização estatística para uma população, mas sim a seleção deliberada de participantes que podem fornecer informação rica e relevante sobre o fenómeno em estudo.

A amostragem intencional permite selecionar participantes com base em critérios específicos que asseguram a relevância dos dados para responder à questão de investigação. No presente estudo, os critérios de seleção incluem não apenas a experiência bancária prévia, mas também variação em termos de: área funcional de origem no setor bancário; tempo decorrido desde a transição; setor de atividade do negócio criado; perceção de sucesso ou insucesso do negócio.

A dimensão da amostra foi determinada pelo princípio de saturação teórica, que ocorre quando a recolha de dados adicionais deixa de produzir novos *insights* ou temas significativos, indicando que a compreensão do fenómeno atingiu um nível adequado de profundidade e abrangência (Strauss & Corbin, 2008). Embora não seja possível predeterminar com exatidão o número de participantes necessários para alcançar a saturação, a literatura sobre investigação qualitativa sugere que amostras entre 10 e 15 participantes são frequentemente suficientes em estudos qualitativos exploratórios quando se procura compreensão em profundidade (Strauss & Corbin, 2008).

Para os propósitos deste estudo, previa-se uma amostra inicial de 10-12 participantes, distribuídos da seguinte forma:

10 empreendedores com experiência bancária prévia (grupo principal)

2 empreendedores sem *background* financeiro específico (grupo de contraste)

Esta distribuição permitia concentrar a análise principal no grupo de interesse (ex-profissionais bancários) enquanto se procurava um ponto de comparação que permitisse isolar o efeito específico da experiência bancária.

Prevvia-se, então, uma amostra inicial de 12 participantes (10 ex-bancários + 2 contraste), contudo, a recolha parou em 9 participantes (E1-E9) ao atingir “saturação teórica”, uma vez que, as últimas entrevistas realizadas já não fizeram emergir novos códigos/temas significativos nas codificações abertas/axiais, validando profundidade analítica (Strauss & Corbin, 2008).

3.2.3 - Critérios de Seleção Detalhados

Os critérios de inclusão para o grupo principal de participantes, empreendedores com experiência bancária, organizam-se em seis dimensões. Exigia-se um mínimo de cinco anos de experiência profissional no setor bancário português em funções técnicas ou comerciais, critério que garante a consolidação de competências financeiras específicas. Requeria-se ainda a transição completa para o empreendedorismo, entendida como a saída do setor bancário e a criação de negócio próprio como atividade principal e não simultânea. O negócio deveria ter sido criado há pelo menos dois anos, prazo considerado suficiente para avaliar a sua sustentabilidade e desempenho. Privilegiava-se a representação de diferentes áreas funcionais bancárias, comercial, risco, *compliance*, gestão de ativos, entre outras, bem como a inclusão de casos com distintos níveis de desempenho, abrangendo tanto situações de sucesso sustentado como de dificuldade ou insucesso, o que enriquece a análise comparativa. Por fim, exigia-se disponibilidade para participar numa entrevista de 60 a 90 minutos e autorização para gravação áudio.

Para o grupo de contraste, empreendedores sem *background* financeiro, os critérios de inclusão foram: ausência de experiência profissional prévia em instituições financeiras ou em funções financeiras especializadas; negócio próprio criado há pelo menos dois anos, em setor comparável aos do grupo principal quando possível; características demográficas, idade e nível educacional,

comparáveis às do grupo principal; e disponibilidade para participar na entrevista e autorizar a sua gravação.

Os critérios de exclusão aplicam-se a ambos os grupos e incluíram: experiência bancária inferior a cinco anos; atividade empreendedora simultânea ao emprego bancário; negócios criados há menos de dois anos, que não permitem avaliar a sustentabilidade; e impossibilidade de participar na entrevista ou de fornecer consentimento informado.

3.2.4 - Procedimentos de Recrutamento

O recrutamento de participantes foi realizado através de múltiplos canais para assegurar diversidade e representatividade adequadas. O primeiro canal consistiu na utilização da plataforma LinkedIn e de outras redes sociais profissionais, através da identificação de indivíduos com perfis públicos que indiquem experiência bancária prévia e atividade empreendedora atual, seguida de contacto direto explicando os objetivos do estudo e convidando à participação. Foram também utilizados contactos profissionais disponíveis, assegurando que não existiam relações hierárquicas ou de dependência que pudessem comprometer a qualidade dos dados ou suscitar questões éticas.

Todos os potenciais participantes foram contactados inicialmente por escrito, via email ou LinkedIn, com uma mensagem que explicava os objetivos e relevância do estudo, os critérios de seleção e as razões do convite, o que seria solicitado em termos de participação, as garantias de confidencialidade e anonimato e o direito de recusar a participação ou retirar o consentimento a qualquer momento.

3.2.5 - Caracterização da Amostra

A amostra de participantes foi selecionada de forma intencional, procurando representar três perfis distintos em termos de relação com o setor financeiro: ex-profissionais bancários que transitaram para o empreendedorismo após carreira na banca; profissionais com formação académica em contabilidade ou finanças, mas sem experiência bancária direta; e empreendedores sem formação financeira formal.

Esta diversidade intencional de perfis permite uma análise comparativa robusta sobre o papel das competências financeiras e especificamente da experiência bancária, no desempenho empreendedor, isolando diferentes dimensões de capital humano financeiro.

Os participantes foram recrutados através de múltiplos canais, assegurando diversidade geográfica, setorial e de trajetória. Todos forneceram consentimento informado e concordaram com a participação em entrevista semiestruturada com duração entre 40 e 50 minutos.

Tabela 8 - Caracterização geral dos participantes

ID	Formação base	Exp. bancária	Sector do negócio	Anos ativ.	Perfil
E1	Gestão / Ciências Sociais	Não	Consultoria / Formação	20+	Não-financeiro
E2	Gestão	Não	Tecnologia	15+	Perfil misto
E3	Gestão	Banca comercial	Intermediação de crédito	10+	Ex-bancário
E4	Contabilidade	Não	Empresário	20+	Perfil misto
E5	Ciências Sociais	Não	Tecnologia / TI	6	Não-financeiro
E6	Cont. e Auditoria	Não	Contabilidade (familiar)	25+	Perfil misto
E7	Cont. e Auditoria + MBA Finanças	Banca	Consultoria / Contabilidade	20+	Perfil misto
E8	Gestão e Admin. Pública	Banca	TVDE	5	Ex-bancário
E9	Gestão	Banca comercial	Inter. de crédito / Animação turística	7	Ex-bancário

Fonte: Elaboração própria.

Da amostra total, três participantes têm experiência bancária direta de acordo com os critérios estabelecidos para a investigação (E3, E8, E9), quatro têm formação financeira sem experiência bancária (E2, E4, E6, E7) e dois não têm formação financeira formal (E1, E5). A idade média situa-se nos 48 anos, com uma amplitude entre os 39 e os 60 anos. O tempo médio de atividade empreendedora superior a

14 anos, o que reflete negócios consolidados com historial suficiente para avaliar sustentabilidade e desempenho ao longo do tempo, um dos critérios de inclusão na amostra. Todos os participantes se consideram “bem-sucedidos» enquanto empreendedores, ainda que com definições de sucesso substancialmente distintas, que integram dimensões económicas, relacionais, de autonomia e de realização pessoal, conforme aprofundado nas secções seguintes.

3.3 - Instrumentos de Recolha de Dados

3.3.1 - Entrevistas Semiestruturadas

O instrumento principal de recolha de dados consiste em entrevistas semiestruturadas em profundidade, reconhecidas como particularmente adequadas para a exploração de experiências, perceções e processos complexos em investigação qualitativa. As entrevistas semiestruturadas oferecem um equilíbrio entre a estruturação necessária para assegurar que os tópicos relevantes são abordados e a flexibilidade para explorar temas emergentes e seguir as narrativas dos participantes (Yin, 2015).

As entrevistas foram conduzidas individualmente, com duração prevista de 60 a 90 minutos, através de plataformas de videoconferência (Zoom ou Microsoft Teams) ou presencialmente, conforme a preferência e disponibilidade dos participantes. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio (com consentimento explícito dos participantes) e transcritas integralmente para posterior análise.

3.3.2 - Guia de Entrevista para Ex-Bancários

O guia de entrevista para participantes com experiência bancária foi desenvolvido com base nos objetivos de investigação e nas proposições teóricas identificadas na revisão de literatura. A sua estrutura organiza-se em doze blocos temáticos sequenciais, desenhados para captar os dados necessários à exploração das proposições de investigação: o *background* e as competências financeiras técnicas (suporte à P1), a natureza da experiência bancária e o capital social acumulado (suporte à P2), e o papel das competências empreendedoras na mediação e potenciação desses ativos durante a transição e gestão do novo negócio (suporte às P3 e P4). Esta organização permite que a entrevista progrida de forma natural,

do passado bancário para o presente empreendedor, facilitando a narrativa dos participantes e assegurando a cobertura sistemática de todas as proposições de investigação. O guia não era rígido e a ordem dos blocos poderia ser ajustada conforme o fluxo da conversa, além disso, cada bloco incluía questões de aprofundamento que permitiam explorar temas emergentes não antecipados. A estrutura do guia é apresentada na 9.

Importa salientar que a associação de cada bloco a determinadas proposições (P1–P4), apresentada na Tabela 9, tem natureza orientadora e não implica uma correspondência rígida, já que muitas respostas alimentam simultaneamente várias dimensões analíticas, refletindo a interdependência entre competências financeiras, experiência bancária, competências empreendedoras e desempenho.

Tabela 9 - Estrutura do guia de entrevista para ex-bancários empreendedores

Bloco	Tema	Questões principais	Proposição	Fontes Bibliográficas
1	<i>Background</i> bancário	"Qual era a sua função principal no setor bancário? Que conhecimentos financeiros específicos considera mais valiosos hoje?"	P1	Mitchelmore & Rowley (2010) (Competências Transferíveis); Pinho & Martins (2020) (Impacto do Background Financeiro)
2	Motivação transição	"O que o motivou a deixar o banco? Foi por oportunidade ou necessidade?"	P2	Schumpeter (1997) (Empreendedorismo e Inovação); Salgado & Bakker (2017) (Motivação por Crise/Necessidade)

3	Competências financeiras	"Como gere planeamento orçamental e <i>cash flow</i> ? Sente vantagem competitiva da formação bancária?"	P1	Alves et al. (2018) (Literacia Financeira); Pinho & Martins (2020) (Desempenho Financeiro)
4	Análise risco	"Como avalia viabilidade e riscos de investimentos? Que ferramentas usa vs banco?"	P2	Minelli & Morelli (2018) (Avaliação de Risco); Shane & Venkataraman (2000) (Identificação de Oportunidades)
5	Barreiras	"Encontrou barreiras ao aplicar conhecimento bancário? Excesso de controlo ou aversão à inovação?"	P3	Minelli & Morelli (2018) (Rigor vs. Inovação); Kiyosaki & Lechter (2000) (Mentalidade de Investimento)
6	Mentalidade	"Houve transformação de mentalidade 'avessa ao risco' para 'aceitação de risco calculado'?"	P3	Palma & Pitacho (2023) (Empreendedorismo e Mindset); de Vilhena (2023) (Resiliência e Risco)
7	Proatividade	"Como a capacidade de	P3	Lumpkin & Dess (1996) (Orientação

		iniciativa se diferencia do papel anterior focado em processos?"		Empreendedora); Bird (1988) (Intenção e Ação)
8	Resiliência	"O que o ajudou a lidar com falhas? Onde se situa a inovação na sua estratégia?"	P3	de Vilhena (2023) (Resiliência); Minelli & Morelli (2018) (Capacidade de Adaptação)
9	Competências relacionais	"Que competências não-técnicas da experiência bancária foram cruciais?"	P2	Mitchelmore & Rowley (2010) (Transferência de Competências); Man, Lau & Chan (2002) (Competências de Gestão)
10	Desempenho	"Tempo de vida do negócio? Indicadores objetivos (n.º clientes, receita)?"	P4	Creswell & Creswell (2018) (Requisito Metodológico da Investigação Qualitativa)
11	Sucesso	"Considera-se bem-sucedido? O que define sucesso para si?"	P4	Palma, Lopes & Alves (2018) (Foco no Propósito e Sucesso Subjetivo); Kiyosaki & Lechter (2000) (Motivação e Propósito)

12	Fatores críticos	"Fator individual mais crítico para sucesso/insucesso? Conselhos para profissionais financeiros?"	P4	Strauss & Corbin (2008) (Codificação Seletiva e Construção da Teoria Fundamentada)
----	------------------	---	----	--

Fonte: Elaboração própria.

O guia completo, incluindo questões de aprofundamento, encontra-se no **Anexo I** desta dissertação.

3.3.3 - Guia de Entrevista para Empreendedores (Grupo Contraste)

Para o grupo de contraste, empreendedores sem *background* financeiro, foi desenvolvido um guia paralelo que explora as mesmas doze dimensões temáticas, mas adaptado à ausência de experiência bancária prévia. A lógica de construção é espelhada: os blocos relativos ao *background* não-financeiro, à motivação e à gestão de risco foram formulados de forma a permitir a comparação direta com as respostas do grupo principal, possibilitando identificar diferenças e semelhanças nos processos, estratégias e percepções.

Em particular, os blocos dedicados à gestão financeira e à análise de risco exploram como os participantes sem formação bancária desenvolveram, ou não, competências equivalentes e de que forma a ausência desse *background* influenciou o seu percurso empreendedor. A estrutura do guia é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10 - Estrutura do guia de entrevista para grupo de contraste

Bloco	Tema	Questões principais	Dimensão
1	<i>Background</i> não-financeiro	"Formação académica e profissional? Competências mais valiosas para gerir negócio?"	Baseline
2	Motivação	"O que o motivou a iniciar negócio? Oportunidade ou necessidade?"	Comparação

3	Gestão financeira	"Como aprendeu planejamento orçamental e cash flow? Falta de base financeira foi obstáculo?"	P1
4	Análise risco	"Como avalia viabilidade e riscos? Ferramentas formais ou intuição?"	P1
5	Dificuldades	"Encontrou dificuldades específicas por não vir da área financeira (bancos, impostos)?"	P1
6	Mentalidade risco	"Como descreveria mentalidade em relação ao risco? Confortável com incerteza?"	Comparação
7	Autonomia	"Como organiza processos sem estrutura corporativa? Autonomia foi fácil?"	Comparação
8	Resiliência/inação	"O que o ajuda com falhas? Como surge inováção no dia-a-dia?"	P3
9	Competências relacionais	"Que competências não-técnicas foram determinantes?"	P2
10	Desempenho	"Tempo de vida? Crescimento clientes/receita últimos 3 anos?"	P4
11	Sucesso	"Considera-se bem-sucedido? Sucesso é lucro, autonomia ou impacto?"	P4
12	Fatores críticos	"Fator mais crítico para sobrevivência? Conselhos para quem quer empreender sem bases financeiras?"	P4

Fonte: Elaboração própria.

O guia completo para o grupo de contraste encontra-se no **Anexo II** desta dissertação.

3.3.4 - Piloto e Validação dos Instrumentos

Antes da recolha formal de dados, os guiões de entrevista foram testados através de duas entrevistas piloto, uma com um ex-bancário empreendedor e outra com um empreendedor sem *background* financeiro. Estas entrevistas piloto visavam avaliar a clareza e adequação das questões, identificar formulações ambíguas ou suscetíveis de má interpretação, testar a duração estimada, verificar a capacidade das questões para gerar dados ricos e relevantes, detetar temas ou dimensões não antecipados que devessem ser incorporados e treinar o investigador nas técnicas de entrevista e gestão do guia.

Com base nos resultados obtidos, os guiões poderiam ser ajustados antes de se proceder à recolha com a amostra completa. Os dados das entrevistas de teste foram incluídos na análise final atendendo a que nenhuma alteração substancial aos guiões se revelou necessária.

3.4 - Procedimentos de Recolha de Dados

3.4.1 - Condução das Entrevistas

A condução de cada entrevista foi desenhada para ser um processo fluido, estruturado em seis momentos que privilegiam a construção de um ambiente de confiança. Cada sessão foi iniciada com a apresentação formal do investigador, agora entrevistador, onde se aproveitou para reiterar os agradecimentos pela colaboração e confirmar, de viva-voz, o consentimento informado e a autorização para a gravação áudio.

Para que o diálogo fluísse com naturalidade, foi previsto um momento inicial de "aquecimento". Esta breve conversa informal servia para colocar o participante à vontade antes de mergulhar nas questões centrais do guia, já na fase de desenvolvimento, o papel do entrevistador seria o de seguir o guião com a flexibilidade necessária para ajustar a ordem das perguntas conforme a narrativa do entrevistado, permitindo aprofundar temas que surgissem de forma inesperada ou solicitar exemplos práticos que ilustrassem as suas vivências (Yin, 2015).

Durante este processo, foram utilizadas técnicas de escuta ativa e paráfrases, garantindo que a interpretação estava alinhada com o que o participante pretendia transmitir. Foram igualmente valorizados os silêncios, dando o espaço necessário para a reflexão antes de lançar questões de aprofundamento sobre sentimentos ou processos específicos. No encerramento, foi dado espaço para uma questão aberta, permitindo que o participante acrescentasse algo que considerasse vital e que não tivesse sido abordado, reforçando sempre o compromisso com a total confidencialidade dos dados.

Por último, e de forma a captar a essência do momento, foram elaboradas notas de campo imediatamente após cada sessão, registando impressões contextuais e temas emergentes que a gravação áudio, por si só, não consegue capturar.

3.4.2 - Transcrição

As gravações áudio foram transcritas integralmente no prazo máximo de 48 horas após a realização de cada entrevista, assegurando que os detalhes permanecessem “frescos” na memória do investigador/entrevistador.

A transcrição inclui todas as palavras ditas pelos participantes, entrevistados e entrevistador, as pausas significativas, hesitações e expressões não-verbais relevantes como risos ou suspiros, marcação temporal para facilitar a localização posterior de excertos, e a anonimização imediata de nomes de pessoas, empresas ou locais que possam identificar os participantes.

3.4.3 - Gestão e Segurança dos Dados

Todos os dados recolhidos, gravações áudio, transcrições, questionários e notas de campo, serão geridos segundo um conjunto de práticas que asseguram a sua proteção e integridade. O armazenamento está feito em computador protegido por palavra-passe, com cópias de segurança em pelo menos dois locais distintos para prevenir a perda de dados. Cada participante está identificado por um código, B1, B2, B3... para ex-bancários e C1, C2 para o grupo de contraste, procedendo-se à anonimização imediata de todos os dados, com substituição de nomes reais, nomes de empresas e outras informações identificadoras por pseudónimos ou códigos.

O acesso aos dados brutos é restrito ao responsável pela investigação e à orientadora, quaisquer dados partilhados com terceiros, como examinadores ou futuros leitores, serão sempre completamente anonimizados.

Os dados serão conservados por um período de cinco anos após a conclusão da dissertação, prazo que permite eventual verificação ou estudos de seguimento, findo o qual serão destruídos de forma segura.

3.5 - Análise de Dados

3.5.1 - Método de Análise

A estratégia analítica deste estudo é orientada pelos princípios da Grounded Theory (Strauss & Corbin, 2008), que constitui o quadro metodológico central de todo o processo analítico. Esta abordagem é particularmente adequada ao presente estudo dado o seu carácter exploratório e a escassez de investigação específica sobre a transição de profissionais bancários para o empreendedorismo: em vez de testar hipóteses pré-definidas, a Grounded Theory permite que as categorias, os conceitos-chave e o modelo teórico final emirjam diretamente dos dados recolhidos, com base na experiência real dos participantes. Os processos de codificação desdobram-se em três etapas sequenciais, codificação aberta, axial e seletiva, que estruturam a progressão analítica desde os dados brutos até à proposta de um modelo teórico que explica o papel do *background* financeiro no desempenho empreendedor.

No plano operacional, a codificação e identificação de padrões temáticos, realizada com recurso à Análise de Conteúdo Temática (Bardin, 2016), permite a sistematização do conteúdo das comunicações e assegura rigor metodológico na identificação de temas dentro dos dados qualitativos. Esta abordagem combinada garante que a análise não se limita à descrição do conteúdo, avançando para a construção indutiva de teoria original alinhada com o objetivo exploratório do estudo.

A análise indica saturação teórica após a realização de nove entrevistas, tendo o procedimento de comparação constante evidenciado redundância temática a partir da sétima entrevista (E7), alinhando com a literatura (Creswell & Creswell, 2018).

3.5.2 - Processo de Análise

A análise dos dados não se trata um ato mecânico, mas sim um percurso organizado em cinco fases sequenciais que permitem uma imersão profunda nas narrativas recolhidas. O processo foi iniciado com a **familiarização com os dados**, uma etapa essencial onde a leitura e releitura integral das transcrições, aliada à audição de trechos específicos das gravações, permite desenvolver uma compreensão holística de cada caso. O investigador, utiliza este momento para cruzar as notas de campo com os padrões preliminares que começarem a emergir, garantindo que a codificação sistemática assenta numa base sólida de interpretação.

Num segundo momento, a passagem dá-se para a **codificação aberta**. Esta fase exige um escrutínio detalhado, analisando as transcrições linha a linha para rotular unidades de significado. Aqui, articula-se uma codificação indutiva, onde os códigos nascem diretamente das palavras dos participantes, com uma vertente dedutiva baseada nos objetivos e proposições desta investigação. Neste exercício minucioso era expectável que surgisse um volume considerável de dados, algures entre os 150 e os 200 códigos iniciais, posteriormente organizados num livro de códigos.

A terceira fase deste processo consiste na **codificação axial**, onde o foco passa da fragmentação para o agrupamento. O objetivo é identificar relações entre os códigos e reuni-los em categorias mais amplas e significativas. Através de uma comparação constante entre os vários casos, refinaram-se as categorias até obter um conjunto mais gerível, de 20 a 30 categorias intermédias.

Segue-se a **codificação seletiva**, o momento em que se identificam os temas nucleares que sustentam todo o fenómeno estudado. Nesta etapa, procura-se integrar as categorias em torno de quatro a seis temas centrais, que servem de estrutura para a apresentação dos resultados, ilustrando-os sempre com citações diretas dos participantes.

Finalmente, o processo culmina na **interpretação e integração teórica**. É nesta fase que se faz o "fecho" do ciclo, confrontando os temas emergentes com a literatura revista para identificar onde o estudo confirma, estende ou contradiz as teorias existentes. O resultado final é a proposta de um modelo conceptual original que tente explicar, de forma integrada, o papel do *background* bancário no desempenho de novos empreendedores.

3.5.3 - Análise Comparativa

Para além da análise temática geral, a investigação pressupõe uma análise comparativa entre diferentes subgrupos da amostra. A primeira dimensão comparativa opõe ex-bancários e grupo de contraste, visando identificar diferenças nas experiências, desafios e estratégias em função da presença ou ausência de *background* financeiro. A segunda dimensão compara participantes oriundos de diferentes áreas bancárias, comercial, risco, *compliance*, entre outras, para perceber como perfis distintos de experiência bancária influenciam o percurso empreendedor. A terceira dimensão contrapõe casos percebidos como mais ou menos bem-sucedidos, com o objetivo de identificar fatores diferenciadores. A quarta dimensão compara empreendedores em setores mais ou menos relacionados com finanças.

3.5.4 - Triangulação

A triangulação de dados é utilizada como estratégia para aumentar a credibilidade e validade dos resultados, para o efeito, são comparadas e integradas quatro fontes distintas, os dados das entrevistas, que captam as perceções e narrativas dos participantes, os dados do questionário demográfico, que fornecem informações factuais, os dados documentais, que oferecem informações objetivas sobre os negócios e a comparação sistemática entre os diferentes participantes.

A convergência de evidências de múltiplas fontes aumenta a confiança nos resultados obtidos, enquanto divergências ou contradições são exploradas como possíveis reveladoras de nuances importantes do fenómeno estudado.

3.6 - Rigor, Credibilidade e Validade

A avaliação da qualidade da investigação qualitativa requer critérios distintos dos utilizados em investigação quantitativa, Guba & Lincoln (1994) propuseram quatro critérios fundamentais para avaliar o rigor de estudos qualitativos, que serão adotados nesta investigação: credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade.

3.6.1 - Credibilidade

A credibilidade deste estudo assenta na premissa de que os resultados devem ser um espelho fiel da realidade vivida pelos participantes, aproximando-se do que na investigação quantitativa se designa por validade interna.

Para garantir este rigor, foi desenhada uma estratégia assente em cinco eixos de verificação fundamentais. O primeiro suporte é a **triangulação**, operacionalizada através do cruzamento de diferentes fontes de dados, como as entrevistas, os questionários demográficos e a análise documental, além da comparação sistemática entre os vários casos que compõem a amostra. Em segundo lugar, assume-se o compromisso da **validação pelos participantes**, processo que envolvia o envio de um resumo das interpretações aos entrevistados para que estes pudessem confirmar se a essência das suas trajetórias foi captada corretamente. Este escrutínio foi complementado por um terceiro eixo de **controle interpretativo**, através de discussões regulares com a orientadora, que funcionou como um mecanismo crítico externo ao longo de todo o percurso analítico. Não menos importante é o **envolvimento prolongado com os dados**, consubstanciado numa imersão profunda e leitura iterativa das transcrições durante várias semanas, permitindo ao investigador ir além da superfície dos relatos para compreender as nuances mais subtis do fenómeno. Por fim, a credibilidade é reforçada pela **atenção deliberada aos casos negativos**, garantindo que as vivências que contrariem os padrões emergentes sejam integradas na análise, assegurando assim que a complexidade da transição bancária é representada em toda a sua extensão e evitando interpretações parciais.

3.6.2 - Transferibilidade

A transferibilidade refere-se à possibilidade de aplicar os resultados obtidos a outros contextos ou populações, correspondendo ao conceito de generalização ou validade externa. Embora a investigação qualitativa não tenha como objetivo a generalização estatística, procura-se generalização analítica ou teórica. Esta é facilitada por três estratégias complementares. Em primeiro lugar, pela descrição espessa, fornecimento de descrições detalhadas e ricas dos contextos, participantes e processos, permitindo aos leitores avaliar a aplicabilidade dos resultados obtidos aos seus próprios contextos. Em segundo lugar, pela variação intencional da amostra, com a inclusão de participantes com diferentes perfis de experiência bancária, setores de negócio e níveis de sucesso, o que aumenta a diversidade de casos e potencia a transferência analítica. Por fim, pela documentação detalhada dos procedimentos metodológicos, que permite a replicação ou adaptação do estudo em investigações futuras.

3.6.3 - Dependabilidade

A dependabilidade refere-se à consistência e replicabilidade do processo de investigação, correspondendo ao conceito de fiabilidade. A sua garantia assenta em quatro estratégias. A manutenção de um registo de auditoria, registo detalhado de todas as decisões metodológicas, incluindo critérios de codificação, ajustamentos aos guiões, escolhas analíticas e raciocínios interpretativos, assegura transparência processual. A criação de um livro de códigos detalhado, com a definição de cada código, critérios de aplicação e exemplos concretos, garante consistência interna na análise.

3.6.4 - Confirmabilidade

A confirmabilidade refere-se ao grau em que os resultados obtidos são determinados pelos dados e não pelas perspetivas subjetivas de quem está a entrevistar/investigar, correspondendo ao conceito de objetividade. Quatro estratégias concorrem para a sua promoção. A reflexividade, operacionalizada através da manutenção de um diário de investigação, permite que o investigador registe e monitorize as suas próprias experiências, pressupostos e potenciais enviesamentos ao longo do processo. A utilização extensiva de citações diretas dos

participantes fundamenta as interpretações nos dados brutos, reduzindo o risco de sobreinterpretação. A triangulação de múltiplas fontes de dados reforça a solidez das conclusões. Por fim, a transparência interpretativa, através da explicitação clara do percurso desde os dados brutos até às interpretações e conclusões, permite o escrutínio crítico por parte de leitores e avaliadores.

3.6.5 - Diário de Investigação e Reflexividade

Ao longo de todo o processo de investigação, existiu um diário de investigação onde se registou sistematicamente as reflexões sobre o processo de recolha de dados, as decisões metodológicas tomadas e as respetivas justificações, as impressões e interpretações emergentes, os desafios encontrados e as estratégias adotadas para os resolver, as reflexões sobre a posição de investigador e os potenciais enviesamentos decorrentes da sua proximidade ao contexto estudado, bem como as questões a discutir com a orientadora.

3.7 - Considerações Éticas

A condução desta investigação não é apenas um exercício académico, mas um compromisso ético que norteia todas as fases do estudo, desde o contacto inicial até à divulgação final dos resultados. O trabalho segue rigorosamente as diretrizes da Universidade Aberta, a Declaração de Helsínquia e as normas internacionais para a investigação com seres humanos.

3.7.1 - Princípios Éticos Fundamentais

O estudo baseia-se em cinco pilares éticos fundamentais. O primeiro é o princípio da autonomia, assegurando que cada participante tomou uma decisão livre e informada sobre a sua colaboração, sem qualquer tipo de pressão. Paralelamente, os princípios da beneficência e do cuidado ético garantem que se procurou maximizar os benefícios do estudo minimizando, ao mesmo tempo, qualquer risco ou desconforto para os entrevistados. Por fim, os princípios da justiça e da confidencialidade asseguram uma distribuição equitativa dos encargos da investigação e a proteção absoluta da privacidade de quem colaborou na investigação.

3.7.2 - Anonimato e Confidencialidade

Para que a identidade dos participantes permaneça inviolável, cada entrevistado surge identificado apenas através de um código, como B1, B2 ou C1, em todas as transcrições e E1 a E9 nas análises. Com medidas de proteção de dados rigorosas, acrescenta-se o cuidado de omitir ou substituir nomes de empresas, locais ou pessoas que permitam qualquer tipo de identificação indireta.

3.7.3 - Direito de Recusa e Retirada

Foi imperativo informar os participantes que a sua colaboração era totalmente voluntária e tinham o direito de não responder a perguntas específicas, interromper a sessão ou mesmo retirar o seu consentimento e solicitar a destruição dos seus dados até à conclusão da análise, sem qualquer prejuízo.

3.7.4 - Gestão de Questões Sensíveis

Reconhece-se que alguns tópicos abordados nas entrevistas podiam ser sensíveis, nomeadamente discussões sobre insucesso, dificuldades financeiras ou decisões de carreira particularmente difíceis.

Foram adotadas três precauções fundamentais: a formulação cuidadosa das questões de forma neutra e não-julgadora, a permissão explícita aos participantes para não responderem ou para responderem apenas ao nível de detalhe com que se sintam confortáveis e a atenção permanente do investigador/entrevistador, a sinais de desconforto, mantendo disponibilidade para mudar de tópico ou interromper a entrevista se tal se revelasse necessário.

3.7.5 - Integridade Académica

A investigação foi conduzida com o compromisso de cumprir com os mais elevados padrões de integridade académica. Este compromisso traduz-se na representação honesta e precisa dos dados recolhidos, numa análise rigorosa e imparcial que inclui atenção deliberada a dados que possam contradizer as expectativas ou as proposições teóricas, na citação apropriada de todas as fontes utilizadas, no reconhecimento explícito das limitações e incertezas, e na transparência metodológica que permita o escrutínio crítico do trabalho.

Capítulo 4 - Resultados e Análise

Este capítulo apresenta os resultados da investigação empírica realizada através de nove entrevistas semiestruturadas a empreendedores com diferentes perfis de experiência financeira e bancária.

Em respeito pelos compromissos éticos assumidos com os participantes, todos os dados analisados foram anonimizados, cada entrevistado é identificado por um código alfanumérico (E1 a E9), sendo omitidas quaisquer informações que permitissem a sua identificação.

4.1 - Percurso Analítico: Da Codificação Aberta ao Modelo Teórico

A análise dos dados seguiu os princípios da Grounded Theory (Strauss & Corbin, 2008), articulando três níveis progressivos de abstração, codificação aberta, axial e seletiva, de forma a permitir que as categorias analíticas e o modelo teórico emergissem indutivamente das narrativas dos entrevistados, e não de categorias pré-definidas. Este percurso metodológico assegura a coerência entre os objetivos do estudo, centrados na importância das competências financeiras e da experiência bancária no sucesso empreendedor, e a estrutura interpretativa final.

A escolha pela Grounded Theory justifica-se precisamente pela natureza exploratória do fenómeno estudado, a transição de profissionais bancários para o empreendedorismo é um processo pouco estudado no contexto português, o que torna inadequada a simples verificação de hipóteses pré-determinadas e exige abertura para a descoberta de categorias e relações não antecipadas (Creswell & Creswell, 2018).

Na primeira etapa, procedeu-se à **codificação aberta** das transcrições integrais das nove entrevistas, linha a linha e por pergunta do guião. Cada excerto com relevância analítica foi associado a um código que procurava traduzir, de forma sintética, a ação, percepção ou significado atribuído pelo participante, por exemplo, «motivação por necessidade», «gestão ativa de tesouraria», «perfil conservador de risco», «*networking* bancário», «sucesso como autonomia e felicidade». Este processo gerou um conjunto alargado de códigos iniciais que constituem a base

empírica para as fases seguintes de análise e se encontram sistematizados no **Anexo III** desta dissertação.

Na segunda etapa, **codificação axial**, os códigos abertos foram reagrupados por afinidade temática e por relação com as proposições de investigação, passando a constituir seis categorias axiais mais abstratas. A partir de procedimentos de comparação constante entre casos, foram identificadas as seguintes categorias: «motivações e trajetórias de transição»; «gestão financeira e literacia»; «gestão do risco»; «iniciativa, autonomia, resiliência e inovação»; «capital social e competências relacionais»; e «definições de sucesso e fatores críticos». Para cada categoria foram explicitados o fenómeno central, as condições causais e intervenientes, o contexto, as ações e estratégias, e as consequências.

Na terceira e última etapa, a **codificação seletiva** integrou as seis categorias axiais em torno de uma categoria central que sintetiza o fenómeno estudado. A categoria «reconversão de competências bancárias em recursos empreendedores» emergiu como eixo organizador do modelo, explicando como as competências técnico-financeiras e o capital relacional adquiridos na banca são transferidos, reinterpretados e recombinaados em contextos empreendedores, condicionados por motivações híbridas e mediados por iniciativa, autonomia, resiliência e inovação tecnológica. A partir desta categoria central foi elaborado o modelo teórico final, apresentado na secção 4.5, que fornece suporte empírico às proposições P1 a P4, enunciadas na revisão de literatura, permitindo a sua clarificação e eventual refinamento.

4.2 - Análise Individual dos Casos

A análise individual detalhada de cada um dos nove casos (E1 a E9), organizada em torno de sete dimensões (perfil e trajetória, motivações, competências financeiras, gestão de risco, competências empreendedoras, capital relacional e definição de sucesso), encontra-se no **Anexo IV**. Esta análise fundamenta os padrões temáticos que emergem na comparação entre casos e que são sintetizados nas secções seguintes, ilustrados com citações diretas selecionadas que “preservam a voz” dos participantes.

4.3 - Análise Comparativa entre Perfis

A análise individual dos nove casos permite agora identificar padrões sistemáticos de diferenciação entre os três perfis, ex-bancários (E3, E8, E9), perfis mistos com formação financeira (E2, E4, E6, E7) e não-financeiros (E1, E5). Esta secção apresenta a análise comparativa em cinco dimensões críticas, sustentada por citações diretas e por três tabelas de síntese.

4.3.1 - Literacia Financeira e Práticas de Gestão Financeira

A dimensão da literacia financeira é aquela onde os três perfis mais se diferenciam ao nível das condições de partida. Os ex-bancários chegam ao empreendedorismo com um conjunto integrado de competências técnico-financeiras, como literacia, ferramentas analíticas, *frameworks* de decisão, desenvolvido ao longo de anos de prática bancária, que lhes permite gerir o negócio com rigor desde o primeiro dia. Os perfis mistos, com formação académica em finanças ou contabilidade, têm uma base conceptual sólida que facilita a gestão, mas sem a dimensão prática que a experiência bancária acrescenta. Os perfis não-financeiros partem em desvantagem, aprendem “navegando à vista”, à custa de erros e com o apoio de contabilistas externos, num processo de estabilização mais lento e mais vulnerável a choques.

A consequência mais visível desta diferenciação é o tempo de estabilização do negócio: 1 a 2 anos para os ex-bancários, 2 a 3 anos para os perfis mistos, e 3 a 5 anos para os não-financeiros.

Tabela 11 - Comparação de literacia financeira e práticas de gestão entre perfis

Dimensão	Ex-bancários	Perfis mistos	Não-financeiros
Literacia inicial	Elevada (formação + prática bancária)	Média (formação formal)	Baixa (autodidata)
Ferramentas utilizadas	Rácios, projeções 5–10 anos, modelos Excel, algoritmos de risco	Controlo prudente, apoio de contabilista, análise básica	<i>Software</i> de gestão, consultores externos, aprendizagem progressiva

Gestão de tesouraria	Proativa e sistemática, reservas de liquidez planeadas	Prudente, com monitorização regular	Reativa, com episódios de dificuldade inicial
Tempo de estabilização	1–2 anos	2–3 anos	3–5 anos

Fonte: Elaboração própria.

4.3.2 - Mentalidade e Estratégias de Gestão do Risco

A gestão do risco é a dimensão onde os perfis mais divergem na forma como tomam decisões sob incerteza. Os ex-bancários transportam para o empreendedorismo os *frameworks* de avaliação de risco desenvolvidos na banca, manifestando um conservadorismo analítico que se traduz em limites definidos de exposição, planos de contingência sistemáticos e preferência por crescimento gradual. E3 ilustra esta postura, trabalha com o conceito de “nível aceitável de risco”, calculado com algoritmos financeiros e prefere não apostar quando o risco ultrapassa esse limiar, já E6 vai mais longe, recusando qualquer recurso a financiamento externo por princípio.

Os perfis mistos adotam uma gestão de risco moderada que combina prudência analítica com alguma intuição de mercado: E2 defende o “plano B e a reserva de segurança”, enquanto E4 enfatiza o “fundo de tesouraria” como salvaguarda permanente. Os perfis não-financeiros revelam maior tolerância ao risco inicial, E5 afirma sentir-se “confortável a investir quando acredita na viabilidade do negócio”, mas esta tolerância é também produto de uma menor consciência dos riscos reais, como ilustra a experiência de E1 de “reinvestir todo o lucro na empresa sem construir colchão pessoal”.

Esta diferenciação confirma Lumpkin & Dess (1996), o desempenho empreendedor sustentado associa-se não ao risco máximo, mas ao risco calculado e gerido. A experiência bancária fornece precisamente os *frameworks* mentais que permitem este cálculo de forma mais sistemática e fiável.

4.3.3 - Capital Relacional e Mobilização de Redes

O capital relacional bancário é a segunda grande vantagem diferenciadora dos ex-bancários e talvez a mais duradoura. As redes de clientes, colegas e instituições construídas ao longo de anos de carreira bancária constituem um ativo estratégico que pode ser imediatamente mobilizado na fase de arranque do negócio, reduzindo o tempo e o custo de aquisição dos primeiros clientes. E3 estima que 60 a 70% dos seus primeiros clientes vieram diretamente da rede bancária, E9 confirma um padrão semelhante na intermediação de crédito.

O caso de E8 mostra, contudo, que a vantagem relacional bancária é contextualmente condicionada, quando o setor de destino é muito distante do setor bancário (TVDE), ou seja, as redes bancárias têm utilidade limitada e a construção de capital relacional tem de ser feita de raiz.

Tabela 12 - Comparação de capital relacional e mobilização de redes entre perfis

Dimensão	Ex-bancários	Perfis mistos	Não-financeiros
Origem das redes	Clientes da banca, colegas, instituições financeiras	Formação académica, ecossistemas locais, associações	Familiares, construção progressiva, tentativa-erro
Conversão de clientes bancários	60–70% seguem para o novo negócio (setores relacionados)	30–40% de conversão indireta	10–20% inicial; sem base bancária
Acesso privilegiado a banca	Facilitado: reputação mantida, condições preferenciais	Moderado: sem histórico diferenciador	Difícil: ausência de histórico e reputação
<i>Networking</i> institucional	Redes IAPMEI, associações sectoriais, mentoria	Associações setoriais, redes locais	Online, informal, parcerias pontuais
Durabilidade das redes	Alta: relações de décadas.	Média: relações funcionais de médio prazo	Baixa inicial; crescimento gradual

Fonte: Elaboração própria.

4.3.4 - Iniciativa, Autonomia, Resiliência e Inovação

As competências empreendedoras funcionam como mediadoras entre o capital técnico/relacional e os resultados concretos do negócio. A análise revela padrões transversais a todos os perfis, mas com intensidades e modalidades distintas.

A resiliência é universalmente valorizada como fator crítico de sobrevivência empreendedora. Todos os participantes referem a capacidade de “lidar com o fracasso e continuar” como determinante do seu percurso. A diferença entre perfis está na modalidade: os ex-bancários desenvolvem uma resiliência processual, baseada em planos de contingência, diversificação e análise das causas do insucesso, os não-financeiros desenvolvem uma resiliência adaptativa, baseada na experimentação, no erro e na reconfiguração. Ambas as modalidades são funcionalmente eficazes, mas a primeira implica menor exposição a choques graves.

A inovação manifesta-se em três padrões distintos: inovação de processos internos (E3, E7: parametrização, automatização de tarefas contabilísticas), inovação tecnológica intensiva (E1, E5: *software* de gestão, inteligência artificial, agentes virtuais) e inovação de modelo de negócio (E7: entrada na cibersegurança via parceria estratégica). Significativamente, os perfis não-financeiros são os que mais investem em inovação tecnológica, usam-na precisamente como compensação do défice de literacia financeira.

A autonomia representa o principal desafio de transição para os ex-bancários, a passagem de estruturas corporativas hierárquicas e procedimentais para a total liberdade decisória do empreendedor exige uma reconfiguração profunda da identidade profissional. Os perfis não-financeiros, sem passagem por estruturas corporativas rígidas, demonstram uma autonomia mais natural e menos conflituosa desde o início.

4.3.5 - Definições Plurais de Sucesso Empreendedor

Uma das descobertas mais transversais e teoricamente relevantes da análise é a pluralidade de definições de sucesso adotadas pelos participantes. Nenhum dos nove entrevistados define sucesso exclusivamente em termos financeiros. As

definições integram, em combinações variadas, seis dimensões: desempenho económico mínimo, rendimento suficiente para cobrir despesas e manter reservas; autonomia e liberdade de decisão, “poder decidir o rumo do projeto”; qualidade de vida e equilíbrio pessoal; bem-estar da equipa, ter “uma empresa onde as pessoas se sintam bem”; reconhecimento e reputação, “ter clientes que voltam e recomendam”; e realização pessoal “estar a fazer o que gosto e a ajudar outros”.

Os perfis diferem nas ênfases, os ex-bancários tendem para definições multidimensionais que integram dimensões económicas, relacionais e de impacto, os perfis mistos enfatizam o equilíbrio económico mínimo e a satisfação relacional, os não-financeiros valorizam mais a aprendizagem, a superação e a autonomia. Esta multidimensionalidade confirma Palma, Lopes & Alves (2018) e é uma descoberta com implicações práticas relevantes, os programas de apoio ao empreendedorismo que medem sucesso apenas por indicadores económicos subvalorizam dimensões que os próprios empreendedores consideram centrais.

Tabela 13 - Síntese comparativa dos três perfis empreendedores

Dimensão	Ex-bancários	Perfis mistos	Não-financeiros
Capital técnico-financeiro	Elevado: literacia + prática bancária	Médio: formação formal sem prática bancária	Baixo inicial; progressivo por aprendizagem
Capital relacional	Forte: redes bancárias de longa data, mobilizáveis imediatamente	Médio: ecossistemas locais e associativos	Fraco inicial; construção progressiva
Gestão do risco	Risco calculado, conservador; limites definidos; planos B	Risco moderado; reservas de segurança; intuição	Maior tolerância; aprendizagem por tentativa-erro
Tempo de estabilização	1–2 anos	2–3 anos	3–5 anos

Estratégias dominantes de gestão	Projeções, rácios, reservas de liquidez, diversificação	Controlo prudente, apoio contabilista, intuição	Tecnologia, consultores externos, mentoria
Modalidade de inovação	Processos e modelo de negócio	Tecnológica e processual	Tecnológica intensiva (compensação do défice)
Perfil de sucesso predominante	Multidimensional: económico + equipa + reputação	Relacional + económico mínimo	Aprendizagem + autonomia + superação

Fonte: Elaboração própria.

4.4 - Validação das Proposições de Investigação

Esta secção apresenta a análise sistemática do grau de validação empírica das quatro proposições teóricas enunciadas na revisão de literatura, articulando as evidências recolhidas nos casos individuais com as categorias analíticas desenvolvidas na análise comparativa.

4.4.1 - Proposição P1: Competências Técnico-Financeiras e Sucesso Empreendedor

P1: “As competências técnico-financeiras adquiridas no contexto bancário afetam positivamente o sucesso empreendedor.”

Proposição VALIDADA com nuances importantes. A evidência empírica suporta claramente a proposição: os entrevistados com formação e experiência financeira demonstram literacia superior, estabilização mais rápida e gestão mais eficaz dos recursos do negócio. E3 articula esta vantagem com precisão: “Consigo avaliar uma ideia de negócio e dizer ao cliente o que é viável em horas, não em semanas.” Os dados de E6 e E7 confirmam que a formação técnica em contabilidade, mesmo sem experiência bancária direta, reduz significativamente o tempo de aprendizagem financeira na fase de arranque.

A nuance fundamental é que a literacia financeira constitui uma condição necessária, mas não suficiente para o sucesso empreendedor. O caso de E8

(TVDE) demonstra que, quando não existe alinhamento entre o capital técnico-financeiro prévio e as exigências do setor de destino, as competências bancárias permanecem latentes e não geram vantagem competitiva. Por outro lado, os perfis não-financeiros E1 e E5 compensam o déficit inicial com tecnologia e apoio externo, alcançando sucesso, numa trajetória mais longa e com maior exposição a risco nos primeiros anos, mas sustentável.

Conclui-se que P1 é validada para as dimensões de velocidade de estabilização e gestão eficaz de recursos, mas o sucesso global depende da mediação das competências empreendedoras e do encaixe com o setor de destino (Costa, 2023; Calado, 2024).

4.4.2 - Proposição P2: Experiência Bancária e Capital Relacional

P2: “A experiência profissional no setor bancário, nas suas componentes comercial e técnica/financeira, afeta positivamente o sucesso empreendedor.”

Proposição FORTEMENTE VALIDADA. O capital relacional construído durante a carreira bancária constitui uma vantagem competitiva imediata e duradoura nos setores relacionados com o setor financeiro. A taxa de conversão de clientes bancários para o novo negócio, estimada em 60 a 70% pelos participantes mais bem posicionados para a observar, é um indicador poderoso da transferibilidade deste capital. E6 expressa a dimensão mais profunda desta vantagem: relações de décadas, que atravessam gerações e que se transformam em laços de confiança que nenhuma campanha de *marketing* consegue construir artificialmente.

A principal limitação identificada é a condicionalidade setorial: E8 (TVDE) e E9 (animação turística) demonstram que, em setores com baixo alinhamento com o contexto bancário, a vantagem relacional diminui significativamente. Adicionalmente, as redes deterioram-se quando não são cultivadas ativamente, E9 refere a necessidade de “manter contacto regular para que os laços não se percam”.

Conclui-se que P2 é validada, com a especificação de que o efeito é condicionado pelo alinhamento setorial e pela manutenção ativa das redes (Shane & Venkataraman, 2000; Minelli & Morelli, 2018).

4.4.3 - Proposição P3: Competências Empreendedoras como Alavanca das Competências Financeiras

P3: “As competências empreendedoras ajudam as competências técnico-financeiras adquiridas no setor bancário a promover positivamente o sucesso empreendedor.”

Proposição VALIDADA com reformulação analítica. A transição para o empreendedorismo exige, de facto, uma reconfiguração da mentalidade de risco, mas esta reconfiguração não é uma transformação de aversão para aceitação de risco, como a formulação original da proposição poderia sugerir. O que os dados evidenciam é uma hibridização: os ex-bancários mantêm a disciplina analítica e o conservadorismo do contexto bancário, mas aprendem a aplicá-los de forma proativa e estratégica no contexto empreendedor, em vez de reativa e procedimental.

E3 e E7 são os exemplos mais claros desta hibridização, usam ferramentas analíticas bancárias (algoritmos de risco, projeções, rácios) para tomar decisões empreendedoras, conseguindo, simultaneamente, a robustez analítica do bancário e a agilidade decisória do empreendedor. O caso de E9 acrescenta uma perspetiva complementar, para profissionais com origem em áreas comerciais bancárias, a mentalidade empreendedora já estava presente antes da transição, pelo que a reconfiguração necessária foi menor.

Conclui-se que P3 é validada, com a reformulação de que a transição é de “aversão institucional e procedimental ao risco” para “prudência empresarial estratégica e proativa” (Lumpkin & Dess, 1996).

4.4.4 - Proposição P4: Competências Empreendedoras como Alavanca da Experiência Bancária

P4: “As competências empreendedoras ajudam a experiência profissional adquirida no setor bancário a promover positivamente o sucesso empreendedor.”

Proposição FORTEMENTE VALIDADA. Esta é a proposição mais amplamente confirmada pelos dados. As competências empreendedoras, resiliência, iniciativa, *networking* ativo e inovação, não são meramente complementares das competências técnico-financeiras, são mediadoras obrigatórias entre o capital

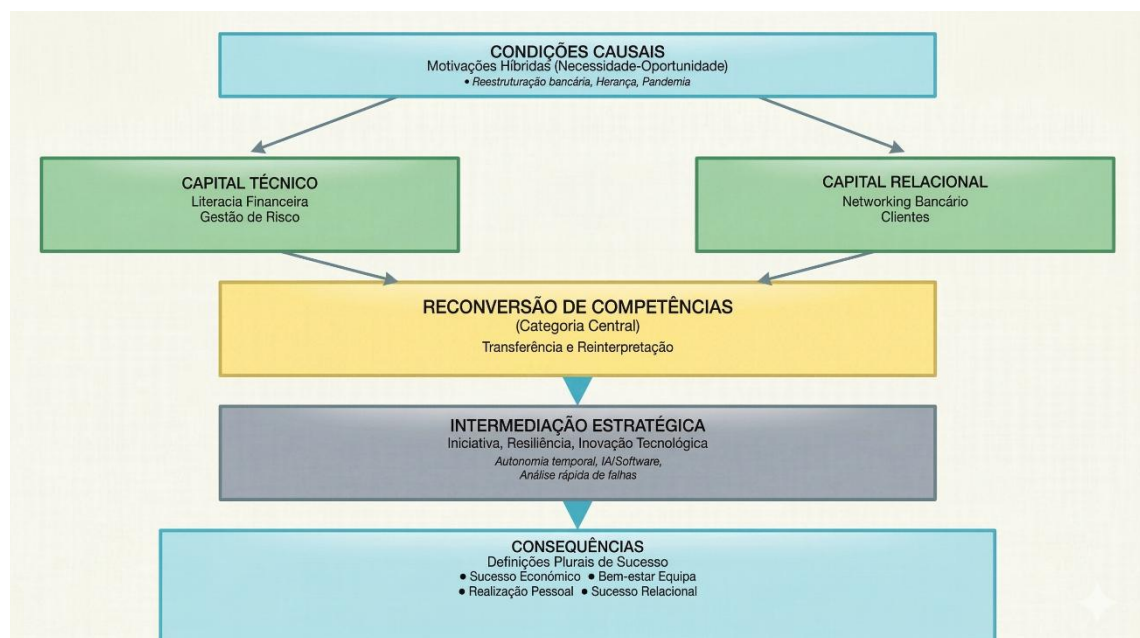
bancário e o sucesso empreendedor, sem elas, o capital humano financeiro permanece potencial não realizado.

E2 constitui o contraexemplo mais revelador, sem formação financeira formal, mas com resiliência excecional, capacidade de liderança e *networking* eficaz, construiu um percurso de mais de 15 anos com múltiplas empresas bem-sucedidas. O caso de E8, inversamente, ilustra que a presença de capital financeiro bancário sem o alinhamento de competências empreendedoras ao setor de destino não gera vantagem competitiva. E3 representa o caso de alavancagem máxima, capital técnico-financeiro elevado, potenciado por *networking* intensivo, inovação de processos e organização exemplar, resultando no crescimento de 5 para 14 colaboradores em dez anos.

Conclui-se que P4 é plenamente validada: as competências empreendedoras são a condição de ativação do capital humano financeiro, transformando potencial em resultados (Man et al., 2002; Mitchelmore & Rowley, 2010).

4.5 - Modelo Teórico Emergente: Reconversão de Competências Bancárias

Figura 1 - Modelo Teórico Emergente



Fonte: Elaboração própria

A integração dos resultados empíricos, da análise comparativa entre perfis e da validação das proposições permite apresentar o modelo teórico final, desenvolvido

indutivamente a partir da análise pela Grounded Theory. Este modelo sintetiza o processo de transição banca–empreendedorismo e constitui o principal contributo teórico desta dissertação.

4.5.1 - Categorias Axiais: Contribuição para o sucesso empreendedor

Motivações e trajetórias de transição

Os resultados relativos às “motivações e trajetórias de transição” revelam percursos em que a saída do setor bancário ocorre muitas vezes em contexto de crise, reestruturações ou desemprego, sendo posteriormente reinterpretada como oportunidade para iniciar um negócio próprio. Esta combinação entre necessidade e oportunidade aproxima-se das discussões sobre empreendedorismo em contexto de crise e desemprego, em que o insucesso ou a perda de emprego funcionam como gatilho para criar novos negócios (Nassif et al., 2009; Salgado & Bakker, 2017).

Ao mesmo tempo, a presença de casos de continuidade de negócios familiares e de transições mais planeadas confirma que o empreendedorismo também pode emergir de uma lógica de “vocação” e procura ativa de autonomia, em linha com perspetivas que realçam o papel do *mindset* empreendedor e da necessidade de realização no processo de criação de empresas (McClelland, 1961; Palma, Lopes, & Alves, 2018; Palma & Pitacho, 2023). Estas trajetórias reforçam a ideia, presente na literatura clássica do empreendedorismo, de que a identificação de oportunidades e a decisão de empreender resultam da interação entre contexto, experiência prévia e disposições individuais (Shane & Venkataraman, 2000; Shane, 2003).

Gestão financeira e literacia

A análise da categoria “gestão financeira e literacia” mostrou que os entrevistados com experiência bancária ou formação em contabilidade revelam maior conforto com números, planeamento de tesouraria e interpretação de produtos financeiros, adotando práticas mais sistemáticas de controlo de custos e de avaliação de riscos. Este resultado é coerente com o enquadramento teórico do estudo, que apresenta as competências financeiras como base da gestão eficaz de recursos e como fator diferenciador no sucesso empreendedor (Costa, 2023; Calado, 2024; Banco de

Portugal, 2022). A forma como estes participantes utilizam rácios internos, projeções financeiras e reservas de liquidez aproxima-se da ideia de que o capital humano financeiro pode potenciar a qualidade da tomada de decisão e a resiliência dos negócios face à incerteza (Pinho & Martins, 2020; Perez, 2002).

Por outro lado, os casos de empreendedores sem formação financeira formal, que inicialmente “navegaram à vista” e dependeram fortemente de contabilistas e consultores, dialogam com relatórios e estudos nacionais que sublinham as fragilidades de literacia financeira e a necessidade de reforçar a formação nesta área, sobretudo em contextos de maior digitalização e complexidade dos produtos financeiros (Banco de Portugal, 2022; Comissão Nacional para a Sociedade do Conhecimento e Finanças, 2025).

Gestão do risco

Na categoria “gestão do risco”, observou-se uma forte presença de perfis que privilegiam o risco calculado, a definição de limites e a existência de planos de contingência, traço particularmente evidente entre ex-bancários. Esta orientação é consistente com a literatura que associa o desempenho empreendedor não à assunção de risco extremo, mas à capacidade de assumir riscos calculados e alinhados com a informação disponível (Lumpkin & Dess, 1996; Baumol, 1990).

A transposição da cultura bancária de prudência e *compliance* para os negócios próprios confirma, ainda, o papel das experiências profissionais prévias na formação de competências de análise e controlo, destacadas por autores que discutem a importância da disciplina processual em contextos financeiros e empresariais (Minsky, 1986; Pinho & Martins, 2020). Os episódios de reinvestimento excessivo e de exposição a riscos menos ponderados, relatados por alguns participantes, mostram, por outro lado, que a ausência de critérios estruturados de avaliação pode amplificar os efeitos de ciclos económicos e de choques externos, em linha com abordagens que relacionam instabilidade financeira e decisões de investimento pouco ancoradas (Perez, 2002; Minsky, 1986).

Iniciativa, autonomia, resiliência e inovação

A categoria “iniciativa, autonomia, resiliência e inovação” evidenciou que, para além das competências financeiras, o desempenho dos negócios depende de um conjunto de competências empreendedoras de natureza pessoal, de gestão e relacional. A relevância atribuída pelos entrevistados à disciplina na organização do tempo, à proatividade e à capacidade de lidar com falhas é coerente com modelos que destacam a importância das competências empreendedoras para a competitividade das PME (Man, Lau, & Chan, 2002; Mitchelmore & Rowley, 2010).

Em particular, o papel da resiliência, da autonomia e da orientação para a inovação aproxima-se de trabalhos que analisam o *mindset* empreendedor como um conjunto de atitudes e disposições que sustentam a adaptação e a persistência em contextos incertos (Lumpkin & Dess, 1996; Palma & Pitacho, 2023). A adoção de tecnologias digitais, software de gestão e soluções de IA descrita por alguns participantes reforça, ainda, a ligação entre digitalização, desempenho financeiro e novas formas de criar valor, em linha com estudos que analisam o impacto da tecnologia na performance financeira das organizações (Sebastião, 2025; PwC, 2025).

Capital social e competências relacionais

No que respeita ao “capital social e competências relacionais”, os dados mostram que as redes de contactos desenvolvidas na banca, clientes, colegas e instituições, são frequentemente mobilizadas como principal fonte de oportunidades de negócio e de confiança na fase empreendedora. Este resultado converge com as perspetivas que sublinham o papel do contexto relacional e das redes como elementos centrais na identificação de oportunidades e na mobilização de recursos (Shane & Venkataraman, 2000; Shane, 2003).

A forma como antigos clientes “seguem” alguns entrevistados para os seus novos negócios ilustra também o peso da reputação construída ao longo da carreira, em linha com estudos que analisam o empreendedorismo como processo enraizado em histórias profissionais e vínculos anteriores (Minelli & Morelli, 2018; Palma, Lopes, & Alves, 2018). Por outro lado, os casos em que os empreendedores reconhecem limitações em *networking* e procuram parceiros mais fortes nesse

domínio confirmam a importância de competências relacionais como dimensão específica das competências empreendedoras (Mitchelmore & Rowley, 2010; Man et al., 2002).

Definições de sucesso e fatores críticos

Na categoria “definições de sucesso e fatores críticos”, os participantes descreveram o sucesso como combinação entre rendimento económico mínimo, autonomia, qualidade de vida, bem-estar da equipa e reconhecimento por parte de clientes e pares. Esta visão multidimensional é consistente com abordagens que, na literatura, vão além de métricas estritamente financeiras e integram aspetos subjetivos, relacionais e de propósito no conceito de sucesso empreendedor (Palma, Lopes, & Alves, 2018; Palma & Pitacho, 2023).

Os fatores críticos identificados, domínio dos números, existência de capital inicial e reservas, atitude de trabalho, resiliência e integração em redes e ecossistemas, articulam-se com os contributos teóricos que destacam a importância conjunta de competências técnicas, comportamentais e relacionais para o desempenho empreendedor (Man et al., 2002; Mitchelmore & Rowley, 2010; Shane & Venkataraman, 2000). Além disso, o facto de alguns entrevistados se considerarem bem-sucedidos mesmo após encerramentos ou alterações de projeto sugere uma conceção de sucesso mais processual e orientada para a aprendizagem, em linha com perspetivas que encaram o percurso empreendedor como sequência de experiências, ajustes e reconfigurações ao longo do tempo (Minelli & Morelli, 2018).

4.5.2 - Categoria Central: Reconversão de Competências

A categoria central emergente “reconversão de competências bancárias em recursos empreendedores” define-se como o processo através do qual os conhecimentos técnicos e relacionais adquiridos na banca são transferidos, reinterpretados, recombinaados e convertidos em recursos estratégicos no contexto empreendedor. Este processo articula-se em quatro operações distintas, mas interligadas.

A transferência implica a mobilização direta de competências bancárias para o novo contexto, os rácios de análise financeira tornam-se rácios de gestão do negócio

próprio, as técnicas de análise de crédito tornam-se ferramentas de avaliação de viabilidade de projetos e os clientes bancários tornam-se os primeiros clientes do negócio. A reinterpretação implica uma adaptação da lógica subjacente às competências, a prudência de *compliance* transforma-se em crescimento conservador estratégico e a aversão procedimental ao risco transforma-se em gestão proativa do risco calculado. A recombinação implica a integração das competências bancárias com novas competências adquiridas no contexto empreendedor, análise de risco combinada com resiliência pessoal e capital relacional combinado com *networking* ativo. A conversão implica, finalmente, a transformação deste capital reconfigurado em resultados concretos de negócio, clientes fidelizados, crescimento sustentado, reputação acumulada e definições plurais de sucesso.

Este processo não é automático nem linear, depende de condições mediadoras, as competências empreendedoras, e de condições contextuais, o alinhamento entre o setor de origem e o setor de destino, o momento económico e a qualidade das redes disponíveis. Explica como os ex-bancários transitam de posições salariais estruturadas para percursos empreendedores com diferentes configurações de sucesso.

4.5.3 - Componentes do Modelo Teórico

Condições causais — motivações e trajetórias. A análise identificou três padrões motivacionais: empreendedorismo de necessidade, resultante de reestruturações bancárias ou reformas antecipadas (E3, E8, E9); empreendedorismo de oportunidade, resultante de vocação ou continuidade familiar (E2, E6); e empreendedorismo híbrido, em que uma necessidade inicial é progressivamente reinterpretada como oportunidade estratégica (E4, E7). Estes padrões determinam os recursos iniciais disponíveis, a urgência da transição e o horizonte temporal de consolidação.

Recursos base — capital humano financeiro e capital relacional. Dois eixos de capital diferenciam os três perfis. O capital técnico-financeiro inclui literacia financeira, ferramentas analíticas, *frameworks* de decisão sob incerteza e conhecimento de produtos e regulação financeira. O capital relacional inclui redes

de clientes, colegas e instituições financeiras, reputação acumulada e acesso privilegiado a financiamento. A combinação e a qualidade destes dois eixos de capital determinam as condições de partida de cada trajetória empreendedora.

Ações e estratégias — competências empreendedoras. Quatro competências empreendedoras funcionam como condições intervenientes entre os recursos base e os resultados, iniciativa e autonomia, capacidade de decidir sem hierarquia e de gerir o tempo de forma produtiva, resiliência, capacidade de processar o fracasso sem paralisia e de reconstruir após adversidades, inovação, capacidade de adaptar processos, produtos e modelos de negócio às exigências do mercado, e *networking* ativo, capacidade de mobilizar, manter e expandir redes de contacto de forma estratégica. Sem estas competências, o capital bancário permanece potencial não realizado.

Consequências — definições plurais de sucesso. O modelo não prevê uma definição única de sucesso, mas configurações contextualizadas que variam entre perfis e entre casos individuais. Os ex-bancários tendem para um sucesso multidimensional que integra resultados económicos, bem-estar da equipa e reputação institucional. Os perfis mistos enfatizam o equilíbrio económico mínimo e a satisfação relacional. Os perfis não-financeiros valorizam a aprendizagem, a superação e a autonomia. Esta pluralidade é em si mesma um resultado teórico: o sucesso empreendedor não é um estado único e objetivável, mas uma construção subjetiva e contextual.

4.5.4 - Resultados face às proposições P1–P4

À luz do modelo obtido, a proposição P1, relativa ao impacto positivo das competências técnico-financeiras adquiridas em contexto bancário no sucesso empreendedor, encontra suporte empírico robusto, ainda que não uniforme. Os casos de ex-bancários e de perfis com formação financeira avançada evidenciam uma clara vantagem na capacidade de estruturar projeções, gerir tesouraria e negociar com financiadores, mas mostram também que essa vantagem é condicionada pela forma como tais competências são adaptadas a contextos menos estruturados.

No que respeita à P2, os dados sugerem que a experiência profissional no setor bancário, em particular em funções comerciais e de análise de risco, se associa a um capital relacional e a um conhecimento institucional específico que facilitam o arranque e a consolidação dos negócios. Contudo, esta relação revela-se contingente, onde a experiência bancária é acompanhada de redes ativas e capacidade de reconfigurar o perfil profissional, o efeito é claramente positivo, porém onde prevalece uma reprodução acrítica da cultura de aversão ao risco, o contributo para o desempenho é mais limitado.

As proposições P3 e P4, que postulam o papel das competências empreendedoras como potenciadoras das competências técnico-financeiras e da própria experiência bancária, são igualmente corroboradas. A análise mostra que autonomia, iniciativa, resiliência, abertura à inovação e capacidade de construir capital social funcionam como mecanismos de mediação decisivos, quando presentes, convertem o *background* financeiro em vantagem competitiva sustentável, por outro lado, quando ausentes, a mesma bagagem técnica tende a cristalizar-se em perfis excessivamente defensivos, menos propensos a explorar oportunidades.

O modelo resultante não apenas apoia as preposições P1 a P4, como sugere que o impacto das competências financeiras e da experiência bancária no sucesso empreendedor é fortemente dependente da combinação com um conjunto específico de competências empreendedoras e da forma como o empreendedor redefine a sua mentalidade financeira em direção a uma lógica de criação de valor.

Capítulo 5 - Conclusão e Recomendações

Este capítulo final integra e sistematiza os principais resultados da investigação, respondendo à questão central que orientou o estudo, “Pode um profissional da área financeira tornar-se um empreendedor bem-sucedido?”, e discutindo as implicações teóricas, metodológicas e práticas das conclusões alcançadas.

O percurso realizado ao longo dos quatro capítulos anteriores permitiu construir progressivamente um argumento empírico e teórico coerente. A experiência bancária e as competências financeiras constituem um capital humano específico e transferível para o empreendedorismo, mas a sua conversão em sucesso real, depende de condições mediadoras, as competências empreendedoras, e de condições contextuais, nomeadamente o alinhamento entre o setor de origem e o setor de destino. Este argumento central é agora sintetizado, fundamentado e projetado para as suas implicações mais amplas.

5.1 - Síntese dos Principais Resultados e Resposta à Questão de Investigação

A análise empírica de nove casos de empreendedores com diferentes perfis de relação com o setor financeiro, ex-bancários (E3, E8, E9), profissionais com formação financeira formal sem experiência bancária direta (E2, E4, E6, E7) e profissionais sem formação financeira formal (E1, E5), produziu um conjunto robusto de conclusões que permitem responder, com fundamentação empírica, à questão central da investigação.

A resposta sintética é afirmativa, sim, um profissional da área financeira pode tornar-se um empreendedor bem-sucedido, mais do que isso, a investigação demonstra que o *background* financeiro e bancário pode constituir uma vantagem competitiva real e duradoura, desde que combinado com as competências empreendedoras que ativam e amplificam esse capital. Contudo, o sucesso não é automático nem garantido pela simples presença de competências financeiras, depende do alinhamento setorial, da reconfiguração progressiva de mentalidade, da manutenção ativa das redes relacionais e da capacidade de inovar e adaptar-se a contextos de incerteza crescente.

Os resultados são organizados em torno de cinco conclusões substantivas que atravessam e integram os dados recolhidos, dão suporte empírico às proposições de investigação e alimentam o modelo teórico emergente.

5.1.1 - As Competências Financeiras Geram Vantagem Competitiva Real, mas Não Determinística

Os participantes com formação e experiência técnico-financeira demonstraram, de forma consistente e transversal, uma capacidade superior de gestão financeira do negócio, maior controlo dos fluxos de caixa, construção proativa de reservas de liquidez, utilização de ferramentas analíticas mais sofisticadas (projeções de 5 a 10 anos, rácios de desempenho, avaliação de viabilidade de projetos) e tempos de estabilização significativamente mais curtos. Os ex-bancários (E3, E9) e os profissionais com formação em contabilidade (E4, E6, E7) estabilizaram os seus negócios em 1 a 3 anos, enquanto os não-financeiros (E1, E5) referiram períodos de 3 a 5 anos, marcados por maior exposição a erros de gestão financeira na fase inicial.

Esta vantagem é real e mensurável na velocidade de consolidação e na qualidade da gestão de recursos, mas não garante sucesso automático nem é suficiente quando não existe alinhamento entre o capital técnico-financeiro prévio e as exigências do setor de destino. O caso de E8, com décadas de experiência bancária a operar no setor do TVDE, é paradigmático, a gestão da sua atividade baseia-se em indicadores simples e imediatos que não requerem as ferramentas analíticas sofisticadas desenvolvidas durante a carreira bancária (Costa, 2023; Calado, 2024).

5.1.2 - O Capital Relacional Bancário é Transferível e Duradouro, mas Contextualmente Condicionado

Uma das descobertas mais robustas da investigação é a transferibilidade do capital relacional construído durante a carreira bancária. As redes de clientes, colegas e instituições financeiras constituem um ativo estratégico que pode ser imediatamente mobilizado na fase de arranque, reduzindo substancialmente o custo e o tempo de aquisição dos primeiros clientes. E3 e E9 estimaram que 60 a 70% dos primeiros clientes da empresa de intermediação de crédito vieram

diretamente das redes bancárias, o que confirmou a existência de um padrão. E6 descreveu relações comerciais e de amizade de décadas que atravessam gerações de clientes.

Esta vantagem relacional é condicionada por dois fatores críticos, o alinhamento entre o setor bancário de origem e o setor de destino, e a manutenção ativa das redes ao longo do tempo. Quando o setor de destino é muito distante do contexto bancário, como no TVDE de E8 ou na animação turística de E9, o capital relacional bancário tem utilidade muito limitada. Quando as redes não são cultivadas ativamente, deterioram-se progressivamente, perdendo o valor estratégico que possuíam no momento da transição. Esta dupla condicionalidade é um contributo analítico relevante que a literatura prévia não especificava com clareza (Bourdieu, 1986; Granovetter, 1973).

5.1.3 - A Reconfiguração de Mentalidade é Híbrida e Progressiva, Não Radical

Contrariamente ao que a literatura mais generalista sobre empreendedorismo sugeria, e ao que as proposições iniciais do estudo antecipavam, a transição da “aversão ao risco” bancária para a “aceitação do risco” empreendedora não é uma transformação radical e completa. O que os dados evidenciam é uma hibridização progressiva. Os ex-bancários mantêm a disciplina analítica e o conservadorismo do contexto bancário, mas aprendem a aplicá-los de forma proativa e estratégica no contexto empreendedor, em vez de reativa e procedimental.

E3 e E7 são os exemplos mais claros desta hibridização, usam ferramentas analíticas bancárias, algoritmos de risco, projeções financeiras, rácios de desempenho, para tomar decisões empreendedoras, conseguindo simultaneamente a robustez analítica do bancário e a agilidade decisória do empreendedor. E9 acrescenta uma perspetiva complementar, para profissionais com origem em áreas comerciais bancárias, a mentalidade empreendedora já estava parcialmente presente antes da transição, pelo que a reconfiguração necessária foi menor (Lumpkin & Dess, 1996; Minelli & Morelli, 2018).

5.1.4 - As Competências Empreendedoras São Mediadoras Obrigatórias, Não Complementares

A conclusão teoricamente mais relevante da investigação é que as competências empreendedoras, resiliência, iniciativa, *networking* ativo e inovação, não são meras complementares das competências técnico-financeiras, são mediadoras obrigatórias entre o capital bancário e o sucesso empreendedor, sem elas, o capital humano financeiro permanece potencial não realizado.

O caso de E2 constitui o mais revelador contraexemplo, sem formação financeira formal, mas com resiliência excecional, *networking* eficaz e liderança de equipas, construiu um percurso de mais de 15 anos com múltiplas empresas bem-sucedidas, compensando o défice financeiro com competências empreendedoras sólidas. O caso de E8 ilustra o inverso, capital técnico-financeiro elevado que não gera vantagem num setor incompatível, sem o reforço de competências empreendedoras adaptadas ao novo contexto. E3 representa o ponto de ativação máxima, capital técnico-financeiro elevado, potenciado por *networking* institucional intensivo, inovação de processos e organização exemplar, resultando no crescimento de 5 para 14 colaboradores em dez anos (Man et al., 2002; Mitchelmore & Rowley, 2010).

5.1.5 - O Sucesso Empreendedor é Multidimensional, Subjetivo e Contextualmente Construído

A quinta conclusão substantiva é que o sucesso empreendedor não é um estado único e objetivável, mas uma construção subjetiva e contextual que integra, em combinações variadas, seis dimensões, desempenho económico mínimo, autonomia e liberdade decisória, qualidade de vida e equilíbrio pessoal, bem-estar da equipa, reconhecimento e reputação, e realização pessoal. Nenhum dos nove participantes define sucesso exclusivamente em termos financeiros, e todos, com as suas definições distintas, se consideram bem-sucedidos.

Os perfis diferem nas ênfases, os ex-bancários tendem para definições multidimensionais que integram dimensões económicas, relacionais e de impacto, os perfis mistos enfatizam o equilíbrio económico mínimo e a satisfação relacional enquanto os não-financeiros valorizam a aprendizagem progressiva, a superação

e a autonomia. Esta multidimensionalidade confirma e enriquece a perspectiva de Palma, Lopes & Alves (2018) sobre o empreendedorismo como vocação e tem implicações práticas diretas, as políticas públicas e os programas de formação que avaliam o sucesso empreendedor apenas através de indicadores económicos subvalorizam sistematicamente dimensões que os próprios empreendedores consideram centrais.

5.2 - Contributos Teóricos

Esta investigação oferece quatro contributos teóricos originais para a literatura sobre empreendedorismo, capital humano e transições de carreira.

5.2.1 - Modelo Teórico de Reconversão de Competências Sectoriais

O contributo teórico mais central desta dissertação é o modelo de «reconversão de competências bancárias em recursos empreendedores», desenvolvido indutivamente a partir da análise pela Grounded Theory (Strauss & Corbin, 2008). O modelo especifica quatro mecanismos, transferência, reinterpretção, recombinação e conversão, as condições de ativação e as condições mediadoras que explicam como o capital humano bancário transforma-se em recursos empreendedores funcionais, gerando configurações distintas de sucesso.

Este modelo vai além da constatação de que a experiência financeira é útil para o empreendedorismo, posição já amplamente suportada na literatura (Lusardi & Mitchell, 2014; Costa, 2023), ao especificar os mecanismos concretos através dos quais essa utilidade se materializa, as condições que a condicionam e as razões pelas quais pode falhar. O modelo posiciona-se na interseção da teoria do capital humano (Becker, 1964), da literacia financeira como fator de desempenho (Lusardi & Mitchell, 2014; Calado, 2024), das competências empreendedoras como mediadoras do sucesso (Man et al., 2002; Mitchelmore & Rowley, 2010) e do empreendedorismo de crise (Schumpeter, 1997; Salgado & Bakker, 2017).

5.2.2 - Extensão do *Framework* Man & Mitchelmore ao Contexto Português de Transição Sectorial

A investigação estende o *framework* de Man, Lau & Chan (2002) e Mitchelmore & Rowley (2010), que propõem que as competências empreendedoras, nas suas

dimensões pessoais, relacionais, organizacionais e estratégicas, estruturam a relação entre capital humano e desempenho empresarial, ao contexto específico de transições sectoriais da banca para o empreendedorismo no contexto lusófono.

A extensão não é meramente geográfica, a investigação específica que, neste contexto particular, as competências empreendedoras funcionam como elemento de intermediação obrigatória, e não meramente potenciadoras facultativas, entre o capital bancário e o sucesso empreendedor, acrescentando uma dimensão de condicionalidade que a literatura geral não contempla com esta clareza. A investigação específica ainda que diferentes combinações de competências empreendedoras, resiliência processual *versus* adaptativa, inovação tecnológica *versus* de processos, *networking* institucional *versus* informal, geram trajetórias de sucesso distintas, mesmo partindo de capitais iniciais semelhantes, esta especificação constitui uma contribuição analítica relevante para o campo.

5.2.3 - Integração Teórica de Três Correntes Independentes

Um contributo adicional é a integração explícita de três correntes teóricas que têm sido desenvolvidas de forma relativamente independente, a teoria do capital humano (Becker, 1964), a literacia financeira como fator de desempenho empreendedor (Lusardi & Mitchell, 2014; Costa, 2023; Calado, 2024) e o empreendedorismo de crise ou necessidade (Schumpeter, 1997; Salgado & Bakker, 2017). A investigação mostra empiricamente como estas três lógicas se articulam num mesmo fenómeno, os ex-bancários que transitam para o empreendedorismo na sequência de reestruturações mobilizam capital humano financeiro acumulado e literacia financeira avançada, mas precisam das competências empreendedoras para ativar e amplificar esse capital num contexto radicalmente distinto do que o originou.

Esta integração teórica constitui um contributo analítico para o campo do empreendedorismo, que raramente trata estas três dimensões em conjunto, e abre espaço para investigações futuras que testem explicitamente as interações entre as três correntes em contextos empíricos distintos.

5.2.4 - Pluralidade Empírica das Definições de Sucesso Empreendedor

A investigação oferece ainda uma contribuição empírica para o debate sobre a definição e medição do sucesso empreendedor. Os dados demonstram, de forma consistente e transversal, que os empreendedores constroem definições de sucesso que integram dimensões económicas, relacionais, de autonomia, de qualidade de vida e de realização pessoal, em combinações que variam de forma sistemática com o perfil de capital inicial, o setor de atividade e o momento da trajetória empreendedora.

Esta descoberta empiricamente fundamentada sustenta a perspectiva de Palma, Lopes & Alves (2018) sobre o empreendedorismo como “calling” e contesta modelos de avaliação do desempenho empreendedor centrados exclusivamente em indicadores financeiros. Tem implicações metodológicas diretas, uma vez que estudos que avaliam o sucesso empreendedor apenas através de factoração, crescimento ou sobrevivência, podem subestimar sistematicamente o desempenho real de empreendedores que definem e alcançam sucesso em dimensões não financeiras.

5.3 - Limitações do Estudo

Reconhecer as fronteiras da investigação constitui um exercício de transparência essencial para uma leitura responsável dos resultados. A presente dissertação identificou limitações inerentes ao seu desenho exploratório que devem ser consideradas. Para uma visão sistematizada, apresenta-se a Tabela 14:

Tabela 14 - Limitações metodológicas e estratégias de mitigação

Limitação	Descrição	Estratégia de mitigação
Dimensão da amostra	12 participantes limitam amplitude de variação capturada	Saturação teórica; Variação intencional; Generalização analítica não estatística
Amostra não probabilística	Impossibilidade de generalização estatística	Transparência sobre critérios; Descrição espessa; Foco em transferibilidade

Subjetividade analítica	Interpretação influenciada por perspectiva do investigador	Reflexividade; Triangulação; Validação de participantes; Discussão
Distorção associada à memória	Relatos retrospectivos podem sofrer distorções	Triangulação com documentos; Questões sobre exemplos concretos
Distorção associada à desejabilidade social	Participantes podem apresentar imagem favorável	Garantia de anonimato; Questões neutras; Normalização de dificuldades
Distorção associada à sobrevivência	Acesso facilitado a empreendedores bem-sucedidos	Recrutamento intencional de casos com dificuldades
Contexto temporal e geográfico	Resultados específicos a Portugal em 2026	Descrição contextual detalhada; Cautela em transferibilidade

Fonte: Elaboração própria.

Estas limitações não invalidam os contributos teóricos e práticos alcançados, mas orientam a interpretação dos resultados e delimitam o âmbito da transferibilidade dos achados. Como sublinhado, o foco foi mitigar cada fraqueza com ações concretas, transformando potenciais vulnerabilidades em oportunidades de rigor analítico.

Qualquer investigação qualitativa exploratória comporta limitações que devem ser reconhecidas com honestidade, não para diminuir o valor das conclusões, mas para delimitar o contexto em que são válidas e para orientar investigações futuras.

Não generalização estatística: A amostra intencional de nove participantes, por saturação teórica, embora adequada para os objetivos exploratórios, não permite generalização estatística para a população de ex-bancários empreendedores em Portugal ou noutros contextos. As conclusões são teoricamente generalizáveis (**generalização analítica**), isto é, os mecanismos, relações e condições identificados têm potencial explicativo para casos similares em outros contextos,

independentemente da sua frequência na população (Yin, 2015; Creswell & Creswell, 2018), mas não são estatisticamente representativas de uma população mais ampla. Estudos mistos, com uma componente quantitativa de larga escala, seriam necessários para validar a prevalência e a magnitude dos efeitos identificados.

Subjetividade das narrativas retrospectivas: As entrevistas semiestruturadas baseiam-se nas memórias, perceções e interpretações dos participantes sobre as suas trajetórias. As narrativas retrospectivas estão sujeitas a vieses de memória e de reconstrução, em particular ao viés de racionalização *post-hoc*, que leva os participantes a organizar as suas histórias de forma mais coerente e positiva do que os eventos reais foram.

O projeto de dissertação previa a inclusão de um grupo de contraste composto por empreendedores sem sucesso. Na prática, a amostragem produziu participantes que se consideram bem-sucedidos, ainda que com definições variadas. Apenas o caso de E1 relatado identifica esse fenómeno. O número diminuto de casos de insucesso declarado limita a capacidade de identificar as condições de falha e estabelecer comparações que clarificariam ainda mais os fatores críticos. Investigações futuras poderiam incluir estratégias de recrutamento específicas para capturar esta população.

Concentração setorial da amostra: A amostra concentra-se maioritariamente em setores de consultoria, contabilidade e serviços financeiros, o que limita a diversidade de contextos analisados. A investigação beneficiaria de uma amostra mais diversa em termos setoriais, incluindo ex-bancários empreendedores em tecnologia, saúde, educação ou indústria, para testar a robustez das conclusões sobre a condicionalidade setorial da transferibilidade do capital bancário. Por outro lado, facilmente se compreende que os ex-bancários tenham tendência natural para criarem negócios empreendedores em áreas onde se sentem mais confortáveis.

Contexto geográfico e temporal específico: O estudo foi realizado em Portugal, num período pós-pandémico de reestruturação económica e aceleração da transformação digital do setor bancário. Os resultados podem não ser diretamente transferíveis para outros contextos nacionais com diferentes sistemas bancários,

diferentes ecossistemas empreendedores e diferentes dinâmicas de reestruturação do trabalho.

5.4 - Recomendações Práticas

As conclusões da investigação têm implicações práticas para quatro grupos de *stakeholders*: os próprios profissionais bancários em transição, as instituições académicas, os decisores de políticas públicas e as instituições bancárias.

5.4.1 - Para Profissionais Bancários em Transição para o Empreendedorismo

Capitalizar o capital relacional de forma proativa e antecipada: As redes construídas durante a carreira bancária são um ativo estratégico de valor excecional, mas deterioram-se se não forem cultivadas. Os profissionais que ponderam a transição devem iniciar a manutenção ativa e a reorientação das suas redes para o contexto empreendedor antes de saírem do banco, identificando clientes, colegas e parceiros que poderão acompanhá-los. E3 e E9 fizeram-no de forma mais ou menos consciente, E8 não o fez, e a diferença nos resultados é evidente.

Alinhar o setor de destino com o capital prévio: A investigação demonstra que a vantagem competitiva do *background* bancário é fortemente condicionada pelo alinhamento entre o setor de origem e o setor de destino. Profissionais com experiência em análise de crédito ou gestão de risco têm vantagens muito maiores em setores relacionados (consultoria, contabilidade, intermediação financeira) do que em setores radicalmente distintos. A escolha do setor de destino deve ser uma decisão estratégica informada pelo capital disponível.

Desenvolver competências empreendedoras antes da transição: A investigação confirma que as competências empreendedoras são a condição de ativação do capital bancário. Profissionais que antecipam a transição devem investir, antes de saírem, no desenvolvimento de competências de *networking* ativo, gestão de tempo autónoma, tolerância à incerteza e resiliência. Programas de mentoria por empreendedores experientes, participação em associações empresariais e projetos paralelos de menor risco são formas concretas de desenvolver estas competências sem abandonar a segurança do emprego.

Reconfigurar a mentalidade de risco de forma gradual e consciente: O maior desafio comportamental identificado pelos ex-bancários não é a tolerância ao risco em abstrato, mas a capacidade de tomar decisões em contextos de menor informação do que os que a banca proporciona. A recomendação é desenvolver esta capacidade gradualmente, através da acumulação de experiências de decisão autónoma em contextos de risco controlado, antes de a vida real do empreendedorismo a exigir em pleno e sem rede de segurança institucional.

5.4.2 - Para Instituições de Formação e Universidades

Integrar literacia financeira avançada nos programas de empreendedorismo: A investigação confirma que a literacia financeira é um fator diferenciador real no desempenho empreendedor, com efeitos mensuráveis na velocidade de estabilização e na qualidade da gestão. Os programas de formação empreendedora que não incluem módulos substantivos de gestão financeira, controlo de tesouraria, análise de viabilidade, planeamento financeiro, acesso a financiamento, estão a entregar empreendedores com uma vulnerabilidade real e previsível nos primeiros anos de negócio.

Desenvolver programas específicos para profissionais em transição de carreira: Os profissionais bancários que transitam para o empreendedorismo têm necessidades formativas específicas, não precisam de formação em análise financeira, mas precisam de apoio na reconfiguração de mentalidade, no desenvolvimento de competências de *networking* ativo e na adaptação das suas ferramentas analíticas ao contexto de maior incerteza do empreendedorismo. Programas de curta duração, intensivos e orientados para esta especificidade, têm potencial de impacto elevado.

Incorporar métricas plurais de sucesso nas avaliações: A pluralidade de definições de sucesso identificada na investigação tem implicações para a forma como as instituições de ensino avaliam os seus programas e premiam os empreendedores. Métricas exclusivamente financeiras captam apenas uma parte do valor gerado. Indicadores de bem-estar do empreendedor, impacto na comunidade e sustentabilidade de longo prazo deveriam complementar os indicadores económicos tradicionais.

5.4.3 - Para Decisores de Políticas Públicas

Reconhecer o potencial empreendedor dos profissionais bancários deslocados: As reestruturações do setor bancário português geraram um fluxo significativo de profissionais experientes que transitaram para o empreendedorismo por necessidade. Esta população representa um capital humano financeiro acumulado de valor elevado, que pode ser mobilizado para o desenvolvimento económico local, mas que requer programas de apoio específicos distintos dos programas gerais de apoio a *start-ups*.

Criar programas de acompanhamento prolongado para transições sectoriais: O período crítico de maior vulnerabilidade para o ex-bancário empreendedor não é o período de arranque, onde o capital relacional e financeiro protege, mas o período de 2 a 4 anos, quando as redes iniciais se esgotam e as primeiras decisões estratégicas de crescimento têm de ser tomadas. Programas de acompanhamento que se estendam por este período, com mentoria especializada, seriam mais eficazes do que os programas de apoio de arranque que cessam após os primeiros 12 a 18 meses.

Incorporar capital relacional nos critérios de avaliação de projetos: Os sistemas de avaliação de projetos empreendedores para acesso a financiamento público focam-se quase exclusivamente no plano de negócios e em indicadores financeiros projetados. A investigação sugere que a qualidade do capital relacional do empreendedor, redes existentes, taxa de conversão estimada de clientes prévios, acesso a redes institucionais, é um preditor relevante do desempenho real e deveria ser incorporada como critério complementar de avaliação.

5.4.4 - Para Instituições Bancárias

Desenvolver programas de preparação para a transição empreendedora: Os bancos que investem em programas de preparação para a transição dos seus profissionais, formação em gestão do próprio negócio, mentoria por ex-bancários empreendedores, acesso facilitado a redes e apoio na identificação do setor de destino, geram valor para os profissionais que saem e para a imagem institucional, reduzindo simultaneamente os riscos reputacionais associados a processos de reestruturação mal-acompanhados.

Criar ecossistemas de *networking* entre ex-bancários empreendedores: As redes de ex-bancários empreendedores constituem um ativo coletivo de valor elevado. Os bancos que criam e suportam estas redes, através de associações de *alumni*, eventos de *networking* ou programas de mentoria estruturada, geram valor para o ecossistema empreendedor local e constroem relações de longo prazo com empreendedores que são potenciais clientes de produtos bancários para empresas.

5.5 - Agenda de Investigação Futura

As limitações identificadas, combinadas com as descobertas da investigação, sugerem uma agenda de investigação futura organizada em torno de quatro linhas prioritárias.

5.5.1 - Validação Quantitativa do Modelo Teórico

A primeira linha de investigação futura consiste na validação quantitativa do modelo de reconversão de competências bancárias em recursos empreendedores. Partindo do modelo teórico desenvolvido indutivamente nesta dissertação, investigações futuras poderiam operacionalizar as suas dimensões em escalas de medição, desenvolver hipóteses testáveis sobre as relações entre as variáveis e validar o modelo através de estudos de inquérito de larga escala com populações de ex-bancários empreendedores. Esta linha beneficiaria de colaboração com associações de ex-profissionais bancários e câmaras de comércio, que poderiam facilitar o acesso a populações mais amplas e representativas.

5.5.2 - Investigação Longitudinal sobre Trajetórias de Transição

A segunda linha propõe estudos longitudinais que acompanhem ex-bancários ao longo do processo de transição, desde a saída do banco até à consolidação ou encerramento do negócio. Medições em múltiplos momentos (T0 — saída do banco; T1 — 12 meses; T2 — 36 meses; T3 — 60 meses) permitiriam analisar a evolução real da literacia financeira, das redes relacionais e das competências empreendedoras ao longo do tempo, identificar os momentos de maior vulnerabilidade e os fatores que predizem a sobrevivência ou o encerramento do

negócio, e testar de forma mais rigorosa as relações causais que esta investigação identifica de forma exploratória.

5.5.3 - Estudo Comparativo Internacional

A terceira linha contempla a replicação do estudo em diferentes contextos nacionais, com especial interesse em países com sistemas bancários e ecossistemas empreendedores distintos do português. A comparação entre contextos com diferentes graus de desenvolvimento do sistema bancário, diferentes dinâmicas de reestruturação do setor e diferentes culturas empreendedoras permitiria testar a generalização geográfica do modelo e identificar os fatores contextuais que moderam os efeitos encontrados. De especial interesse seria a comparação com contextos anglófonos, onde existe uma cultura mais estabelecida de transição de carreiras financeiras para o empreendedorismo, e com economias emergentes, onde o empreendedorismo de necessidade é mais prevalente.

5.5.4 - Impacto da Digitalização e da Inteligência Artificial nas Competências Transferíveis

A quarta linha, emergente nos dados desta dissertação, mas ainda insuficientemente desenvolvida, centra-se no impacto da digitalização do setor bancário e da inteligência artificial nas competências transferíveis dos ex-bancários empreendedores. E5 utilizava seis agentes de inteligência artificial no seu negócio, E6 e E7 referiam a automação de tarefas contabilísticas como fator de diferenciação estratégica. À medida que a banca se digitaliza progressivamente, as competências dos profissionais bancários transformam-se, as competências técnicas de análise manual perdem relevância relativa, enquanto as competências de interpretação de dados, gestão de plataformas digitais e orientação estratégica de ferramentas tecnológicas ganham importância crescente. Investigações futuras sobre o perfil de competências dos novos ex-bancários empreendedores, formados num ambiente bancário já profundamente digitalizado, permitiriam antecipar como o modelo de reconversão de competências se transformará nos próximos anos.

5.6 - Nota Final

Esta dissertação partiu de uma questão aparentemente simples “Pode um profissional da área financeira tornar-se um empreendedor bem-sucedido?” para tentar aferir como a experiência bancária prévia influencia o desempenho empreendedor através das competências financeiras e empreendedoras e chegou a uma resposta mais complexa, sim, mas em condições específicas e através de mecanismos concretos que este estudo procurou identificar, nomear e explicar.

A investigação mostrou que os profissionais bancários que transitam para o empreendedorismo não chegam desprovidos de recursos, chegam com capital técnico-financeiro avançado, redes relacionais de valor estratégico e uma disciplina analítica que os distingue de outros perfis empreendedores. A condição para que estes recursos se convertam em sucesso é a presença de competências empreendedoras que funcionam não como complementares facultativas, mas como mediadoras obrigatórias entre o capital herdado e os resultados alcançados.

O modelo teórico de «reconversão de competências bancárias em recursos empreendedores» que emerge desta investigação pretende ser uma contribuição útil para a compreensão deste processo, não como moldura definitiva, mas como ponto de partida para investigações futuras mais abrangentes, para programas de formação mais eficazes e para políticas públicas mais precisas.

Se contribuir para que um ex-bancário em transição encontre os recursos e a orientação de que necessita, ou para que um investigador futuro encontre nele uma base sólida para ir mais longe, terá cumprido o seu propósito.

“Faço o que gosto, ajudo pessoas a construir projetos, e tenho uma equipa que se sente bem a trabalhar comigo. Isso é o meu sucesso. — E3”

Bibliografia

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alves, O. F., Vandoski, A. R., Pereira, E. M., de Melo Gabassi, I. A., & de Oliveira, J. D. F. (2018). Empreendedorismo em épocas de crise: um estudo de caso em Curitiba e Região Metropolitana. *Brazilian Journal of Development*, 4(1), 69–80.
- Banco de Portugal. (2022). *Plano Nacional de Formação Financeira 2021–2025*. Banco de Portugal. <https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/publicacao/plano-nacional-de-formacao-financeira-2021-2025>
- Banco de Portugal (CNSF). (2024). Relatório do Inquérito à Literacia Financeira da população portuguesa (2023). <https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/publicacao/relatorio-do-inquerito-literacia-financeira-da-populacao-portuguesa-2023>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans., 1.^a ed. brasileira, rev. e ampl.). Edições 70. (Original publicado em 1977)
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328–340. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193166>
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921. <https://doi.org/10.1086/261712>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442–453. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306970>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Calado, A. P. C. (2024). *O Efeito do Desenvolvimento Bancário Local na Política de Crédito Comercial das PME portuguesas* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Coimbra.

- Comissão Nacional para a Sociedade do Conhecimento e Finanças (CNCSF). (2025). *Relatório anual sobre literacia financeira digital em Portugal*. CNCSF.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Suppl.), S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Costa, A. L. S. (2023). *O Impacto do Desenvolvimento Financeiro na Capacidade Empreendedora dos Indivíduos* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (5.^a ed.). Penso.
- de Vilhena, P. (2023). *Os 12 desafios do empreendedor*. ARENA.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Eurostat. (2023). *Enterprise birth rates in the EU increased in 2021* (News release 09/11/2023). European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231109-1>
- Eurostat. (2025a). *Business demography (bd): Metadata* (BD_SIMS). European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/bd_sims.htm
- Eurostat. (2025b). *More businesses opened than dissolved in the EU in 2023* (News release 13/10/2025). European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251013-1>
- Eurostat–OECD. (2008). *Eurostat–OECD manual on business demography statistics*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264041882-en>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). SAGE Publications.
- Instituto Nacional de Estatística. (2026). *Demografia das Empresas 2024: Nascimento, sobrevivência e morte de empresas em Portugal*. INE.
- Kiyosaki, R. T., & Lechter, S. L. (2000). *Pai rico, pai pobre*. Campus.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>

- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44.
<https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Free Press.
- Minelli, E., & Morelli, C. (2018). From managers to entrepreneurs: A career transition between adaptability and protean attitude. In *Organizing in the shadow of power* (pp. 357–384). Editrice Minerva Bancaria.
- Minsky, H. P. (1986). *Stabilizing an unstable economy*. Yale University Press.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92–111.
<https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Nassif, V. M. J., Ghobril, A. N., & do Amaral, D. J. (2009). Empreendedorismo por necessidade: o desemprego como impulsionador da criação de novos negócios no Brasil. *Pensamento & Realidade*, 24(1).
- Palma, P. J., Lopes, M. P., & Alves, T. F. (2018). Entrepreneurship as a calling: A pilot study with aspiring entrepreneurs. *The Journal of Entrepreneurship*, 27(2), 277–300.
- Palma, P. J. & Pitacho, L. (2023). Mindset Empreendedor. In Palma, P. J., Gonçalves, S. P. e Antunes, M. S. *Como Criar o Meu Projeto Empreendedor? Etapas e Detalhes*. Lisboa: Editora Sílabo
- Perez, C. (2002). Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages. In *Technological revolutions and financial capital*. Edward Elgar Publishing.
- Pinho, J. C., & Martins, M. L. (2020). The opportunity to create a business: Systemic banking crisis, institutional factor conditions and trade openness. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(4), 393–418.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7261043/>
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>
- PwC Brasil. (2025). *Pesquisa Fintechs de Crédito Digital 2025*. PwC.
<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/financeiro/2025/pesquisa-fintechs-de-credito-digital-2025.html>

- Randstad Portugal. (2025, janeiro 13). *Dicas para gerir uma mudança de carreira na área financeira*. Randstad. <https://www.randstad.pt/tendencias-360/hr-trends/carreira-conselhos/transicao-de-carreira-em-financas/>
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Salgado, J., & Bakker, B. (2017). "Quando a crise faz o empreendedor": desemprego e empreendedorismo no jornal *O Estado de S. Paulo*. *Contemporanea: Revista de Comunicação e Cultura*, 15(2).
- Santos, L. A. (2001). A crise financeira de 1891: uma tentativa de explicação. *Análise Social*, 36(185), 185–207.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Schumpeter, J. A. (1997). *Capitalismo, socialismo e democracia* (3.^a ed.). Fundo de Cultura Económica. (Original publicado em 1942)
- Sebastião, A. R. (2025). O impacto da tecnologia na performance financeira. *Gestão E Desenvolvimento*, (33), 61–86. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2025.17688>
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada* (2.^a ed.). Artmed.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5.^a ed.). Bookman.

Anexo I - Guia de entrevista para ex-bancários

Estrutura do guia

Bloco	Tema	Questões principais	Proposição	Fontes Bibliográficas
1	<i>Background</i> bancário	"Qual era a sua função principal no setor bancário? Que conhecimentos financeiros específicos considera mais valiosos hoje?"	P1	Mitchelmore & Rowley (2010) (Competências Transferíveis); Pinho & Martins (2020) (Impacto do Background Financeiro)
2	Motivação transição	"O que o motivou a deixar o banco? Foi por oportunidade ou necessidade?"	P2	Schumpeter (1997) (Empreendedorismo e Inovação); Salgado & Bakker (2017) (Motivação por Crise/Necessidade)
3	Competências financeiras	"Como gere planejamento orçamental e <i>cash flow</i> ? Sente vantagem competitiva da formação bancária?"	P1	Alves et al. (2018) (Literacia Financeira); Pinho & Martins (2020) (Desempenho Financeiro)
4	Análise risco	"Como avalia viabilidade e riscos de investimentos?"	P2	Minelli & Morelli (2018) (Avaliação de Risco); Shane & Venkataraman

		Que ferramentas usa vs banco?"		(2000) (Identificação de Oportunidades)
5	Barreiras	"Encontrou barreiras ao aplicar conhecimento bancário? Excesso de controlo ou aversão à inovação?"	P3	Minelli & Morelli (2018) (Rigor vs. Inovação); Kiyosaki & Lechter (2000) (Mentalidade de Investimento)
6	Mentalidade	"Houve transformação de mentalidade 'avessa ao risco' para 'aceitação de risco calculado'?"	P3	Palma & Pitacho (2023) (Empreendedorismo e Mindset); de Vilhena (2023) (Resiliência e Risco)
7	Proatividade	"Como a capacidade de iniciativa se diferencia do papel anterior focado em processos?"	P3	Lumpkin & Dess (1996) (Orientação Empreendedora); Bird (1988) (Intenção e Ação)
8	Resiliência	"O que o ajudou a lidar com falhas? Onde se situa a inovação na sua estratégia?"	P3	de Vilhena (2023) (Resiliência); Minelli & Morelli (2018) (Capacidade de Adaptação)
9	Competências relacionais	"Que competências	P2	Mitchelmore & Rowley (2010)

		não-técnicas da experiência bancária foram cruciais?"		(Transferência de Competências); Man, Lau & Chan (2002) (Competências de Gestão)
10	Desempenho	"Tempo de vida do negócio? Indicadores objetivos (n.º clientes, receita)?"	P4	Creswell & Creswell (2018) (Requisito Metodológico da Investigação Qualitativa)
11	Sucesso	"Considera-se bem-sucedido? O que define sucesso para si?"	P4	Palma, Lopes & Alves (2018) (Foco no Propósito e Sucesso Subjetivo); Kiyosaki & Lechter (2000) (Motivação e Propósito)
12	Fatores críticos	"Fator individual mais crítico para sucesso/insucesso? Conselhos para profissionais financeiros?"	P4	Strauss & Corbin (2008) (Codificação Seletiva e Construção da Teoria Fundamentada)

Conteúdo da Entrevista

Os dados recolhidos nesta entrevista são confidenciais e são apenas para efeitos académicos. Na dissertação de mestrado não serão publicados os nomes das pessoas entrevistadas.

Autoriza a realização desta entrevista?

Breve apresentação - Idade? Localização? Formação académica?

Perguntas:

- 1 - Qual era a sua função principal no setor bancário e que **conhecimentos financeiros específicos** (ex: análise de crédito, orçamentação, *compliance*) considera mais valiosos para a gestão do seu negócio atual?
- 2 - O que o motivou a deixar o setor bancário para empreender? Considera que foi uma motivação por **oportunidade** (visão de mercado) ou por **necessidade** (ex: crise, insatisfação, desemprego)?
- 3 - Como gere o **planeamento orçamental** e o **fluxo de caixa (cash flow)** do seu negócio? Sente que a sua formação bancária lhe deu uma **vantagem competitiva** clara neste campo?
- 4 - Ao tomar decisões de investimento ou ao lançar novos projetos, como avalia a **viabilidade** e os **riscos**? Que **ferramentas de análise** (mentais ou formais) utiliza e como se comparam às que usava no banco?
- 5 - Encontrou barreiras ou limitações ao aplicar o conhecimento financeiro bancário ao seu negócio (ex: **excesso de controlo**, **aversão à inovação**, rigidez)? Dê um exemplo.
- 6 - Como descreveria a sua mentalidade **atual** em relação ao risco? Houve uma transformação da mentalidade "**avessa ao risco**" do banco para a mentalidade "**aceitação do risco calculado**" de empreendedor? (Se sim, como ocorreu essa mudança?)
- 7 - Em que medida a capacidade de tomar **iniciativa** e ser **proativo** (necessária no empreendedorismo) se diferencia do seu papel anterior, mais focado em processos e estrutura?
- 8 - O que o ajudou a lidar com falhas ou contratempos inesperados? (Ou seja, como desenvolveu a **resiliência**?) Onde se situa a **inovação** na sua estratégia de negócio?
- 9 - Para além do técnico (P1), que competências **não-técnicas** (ex: *networking*, disciplina, **liderança**) adquiridas na sua experiência bancária (P2) foram cruciais para o sucesso do seu negócio?
- 10 - Qual o **tempo de vida** do seu negócio? Pode partilhar **indicadores objetivos de desempenho** (ex: n.º de clientes, crescimento da receita) nos últimos 3 anos?
- 11 - Considera-se um empreendedor bem-sucedido? O que define **sucesso** para si no contexto deste negócio?

12 - Na sua opinião, qual foi o **fator individual mais crítico** para o sucesso (ou insucesso, se aplicável) do seu empreendimento? Que conselhos daria a um profissional financeiro que está a ponderar a transição?

Anexo II - Guia de entrevista para grupo de contraste

Estrutura do guia

Bloco	Tema	Questões principais	Dimensão
1	<i>Background</i> não-financeiro	"Formação académica e profissional? Competências mais valiosas para gerir negócio?"	Baseline
2	Motivação	"O que o motivou a iniciar negócio? Oportunidade ou necessidade?"	Comparação
3	Gestão financeira	"Como aprendeu planeamento orçamental e cash flow? Falta de base financeira foi obstáculo?"	P1
4	Análise risco	"Como avalia viabilidade e riscos? Ferramentas formais ou intuição?"	P1
5	Dificuldades	"Encontrou dificuldades específicas por não vir da área financeira (bancos, impostos)?"	P1
6	Mentalidade risco	"Como descreveria mentalidade em relação ao risco? Confortável com incerteza?"	Comparação
7	Autonomia	"Como organiza processos sem estrutura corporativa? Autonomia foi fácil?"	Comparação
8	Resiliência/ inovação	"O que o ajuda com falhas? Como surge inovação no dia-a-dia?"	P3
9	Competências relacionais	"Que competências não-técnicas foram determinantes?"	P2
10	Desempenho	"Tempo de vida? Crescimento clientes/receita últimos 3 anos?"	P4

11	Sucesso	"Considera-se bem-sucedido? Sucesso é lucro, autonomia ou impacto?"	P4
12	Fatores críticos	"Fator mais crítico para sobrevivência? Conselhos para quem quer empreender sem bases financeiras?"	P4

Conteúdo da Entrevista

Os dados recolhidos nesta entrevista são confidenciais e são apenas para efeitos académicos. Na dissertação de mestrado não serão publicados os nomes das pessoas entrevistadas.

Autoriza a realização desta entrevista?

Breve apresentação - Idade? Localização? Formação académica?

Perguntas:

- 1 - Qual é a sua formação académica e profissional de base? Que competências dessa área anterior considera mais valiosas para gerir o seu negócio hoje?
- 2 - O que o motivou a iniciar o seu próprio negócio? Foi uma motivação por oportunidade (visão de mercado) ou por necessidade (ex: crise, desemprego)?
- 3 - Como aprendeu a gerir o planeamento orçamental e o fluxo de caixa do seu negócio? Sente que a falta de uma base financeira formal foi um obstáculo inicial?
- 4 - Ao tomar decisões de investimento, como avalia a viabilidade e os riscos? Utiliza ferramentas formais ou baseia-se mais na intuição e experiência de mercado?
- 5 - Encontrou dificuldades específicas na gestão do negócio por não vir da área financeira (ex: lidar com bancos, impostos, investidores)? Como superou essas barreiras?
- 6 - Como descreveria a sua mentalidade em relação ao risco financeiro? Sente-se confortável com a incerteza ou prefere estratégias de crescimento mais conservadoras?
- 7 - Como organiza os seus processos de trabalho sem uma estrutura corporativa rígida por trás? A sua autonomia atual foi fácil de conquistar?

8 - O que o ajuda a lidar com falhas inesperadas? Como é que a inovação (fazer algo diferente do comum) surge no seu dia-a-dia de trabalho?

9 - Que competências não-técnicas (ex: networking, vendas, liderança de equipas) foram mais determinantes para o crescimento do seu negócio?

10 - Qual o tempo de vida do seu negócio? Pode partilhar indicadores como o crescimento do número de clientes ou receita nos últimos 3 anos?

11 - Considera-se um empreendedor bem-sucedido? O que significa sucesso para si: lucro, autonomia ou o impacto do seu trabalho?

12 - Qual foi o fator mais crítico para o seu negócio sobreviver até hoje? Que conselhos daria a alguém que quer empreender sem ter bases financeiras sólidas?

Anexo III - Códigos Abertos

Pergunta 1 – Formação / função de base

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P1	Licenciado em Gestão e Administração Pública	formação em gestão pública
P1	Sub. Diretor de Balcão	experiência de gestão bancária
P1	Análise de Risco, Orçamentação, Planeamento de Objetivos Comerciais	competências técnicas de análise e planeamento
P1	Formação bancária específica pelo IFB	formação técnica bancária
P1	29 anos na banca como gestor de particulares e empresas	experiência longa em gestão de clientes
P1	Bacharelato em contabilidade e auditoria	formação em contabilidade
P1	Contabilidade e Auditoria, contabilista certificado	qualificação profissional em contabilidade
P1	Contabilidade e Auditoria, MBA em Finanças Empresariais	formação avançada em finanças
P1	Funções sempre comerciais: assistente e gestor de cliente	experiência comercial bancária
P1	Licenciada em Ciências Sociais	formação em ciências sociais
P1	Licenciado em Gestão, mestrando em Empreendedorismo	formação em gestão e empreendedorismo
P1	Eng. Geográfica + Ciências Sociais, pós-graduação em Empreendedorismo	formação híbrida técnica e social

Pergunta 2 – Motivação para empreender

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P2	Saída por reestruturação e reforma antecipada	saída forçada por reestruturação
P2	Criar microempresa após reforma	reconversão da reforma em oportunidade de negócio
P2	Reestruturação da banca pós-Covid, fecho de balcões	contexto de crise sectorial
P2	Aceitação de indemnização e uso de contactos	transformação da saída em oportunidade via rede
P2	Ficou sem emprego e avançou por conta própria	motivação por necessidade (desemprego)
P2	Negócio de origem familiar assumido progressivamente	continuidade familiar de negócio
P2	Pandemia, teletrabalho, incerteza e vontade de não ficar parado	motivação mista: incerteza e proatividade
P2	Decisão de saída foi da entidade patronal	saída imposta pela instituição
P2	Começou por questões familiares ajudando o avô	entrada por compromisso familiar
P2	Vem de família de empreendedores, muito novo iniciou negócio	socialização empreendedora precoce
P2	Misto de oportunidade e necessidade	motivação híbrida

Pergunta 3 – Planeamento orçamental e *cash flow*

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P3	Planeamento baseado nas receitas mensais vs custos fixos	gestão simples receitas-custos
P3	Negócio TVDE sem grande correlação com conhecimentos bancários	desalinhamento entre formação bancária e prática atual
P3	Usa conhecimentos financeiros para controlar pagar/receber	gestão ativa de tesouraria
P3	Dominar margens de compra e venda para saber quanto ganha	uso de margens como indicador central
P3	Crescimento sustentado e controlo “nº empresas/colaboradores”	modelo conservador de gestão de carteira
P3	Cria ferramentas em Excel para projeções 5–10 anos	uso de modelos formais de projeção
P3	Formação bancária não trouxe vantagens competitivas neste campo	ausência de vantagem financeira percebida
P3	Aprendeu com o pai, “números ao dia”, caixa é o “coração da empresa”	aprendizagem financeira familiar prática
P3	Aprendeu de forma autodidata e prática	gestão financeira por tentativa-erro
P3	No início “navegava à vista”	fase inicial de baixa formalização

Pergunta 4 – Decisão de investimento

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P4	Decisões baseadas na melhor rentabilização do negócio	foco em retorno económico direto
P4	Ferramentas de análise essencialmente mentais	análise informal/mental
P4	Usa conhecimento da banca e propostas de vários bancos	uso de experiência e comparação multi-banco
P4	Decide sobretudo por experiência e “feeling”	predomínio da intuição
P4	Investimentos em função da carteira e rácio por colaborador	uso de rácios internos para decisão
P4	Modelos em Excel, algoritmos e ratings	ferramentas formais de avaliação de risco
P4	Decisões sempre controladas e ponderadas	cautela sistemática na decisão
P4	Mistura cuidado com desconhecido e intuição	equilíbrio entre prudência e intuição
P4	Combina intuição com experiência de mercado	modelo híbrido de decisão
P4	Mistura análise e intuição baseada em experiência	integração de análise e <i>gut feeling</i>

Pergunta 5 – Barreiras à aplicação do conhecimento financeiro

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P5	Não encontrei barreiras nem constrangimentos	ausência de barreiras percebidas
P5	Rigidez dos bancos: decisões pouco flexíveis e lentas	limitação pela rigidez processual
P5	Trabalhar com vários bancos permite ultrapassar limitação	estratégia de diversificação institucional
P5	Formação financeira facilita tesouraria, impostos e bancos	facilitação pela formação financeira
P5	Empresas recorrem ao contabilista antes de ir ao banco	contabilista como mediador financeiro
P5	Experiência prévia elimina barreiras na relação com banca e impostos	experiência como capital facilitador
P5	Não considera ter encontrado barreiras a aplicar conhecimento financeiro	transferibilidade sem entraves
P5	Investiu ~100.000€ em software de gestão para acompanhar tudo ao minuto	uso intensivo de tecnologia para controlo financeiro
P5	Dificuldades na fiscalidade complexa e burocracia bancária	barreiras na complexidade fiscal e bancária
P5	Superou contratando especialistas e consultores externos	superação via equipa especializada
P5	Supera barreiras recorrendo a consultoria e contabilistas certificados	uso de consultoria para colmatar lacunas financeiras

Pergunta 6 – Mentalidade em relação ao risco

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P6	Riscos de investimento dependem da rentabilidade mensal do negócio	risco ligado ao desempenho mensal
P6	Risco calculado baseado em fatores de rentabilidade anteriores	cálculo intuitivo de risco
P6	Na banca tinha grande estabilidade, hoje há maior variabilidade de rendimento	contraste estabilidade bancária vs variabilidade
P6	Aceita maior risco em troca de trabalhar para si próprio	aceitação de risco por autonomia
P6	Define-se como conservador em termos de risco	perfil conservador
P6	Procura não arriscar demasiado e salvaguardar o futuro	estratégia de proteção contra incerteza
P6	Cresce apenas com capitais próprios, sem recorrer a banca	crescimento autofinanciado
P6	Considera o dinheiro caro e o contexto bancário instável	desconfiança face ao crédito bancário
P6	Trabalha com conceito de “nível aceitável de risco” calculado por algoritmos	risco sistematizado
P6	Atua como “advogado do diabo” na análise de projetos	testar ideias sob stress
P6	Sempre teve mentalidade de aceitação de risco	continuidade de perfil de risco calculado

Pergunta	Excerto	Código Aberto
	calculado, mesmo na banca	
P6	Reinveste sempre lucros, reconhece hoje que foi erro pessoal	reinvestimento excessivo em detrimento da vida pessoal
P6	Define-se com risco calculado, com plano B e reserva de segurança	risco calculado com amortecedor
P6	Não é avesso ao risco e sente-se confortável em investir	conforto com risco assumido

Pergunta 7 – Iniciativa e proatividade

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P7	Antes geria balcão com <i>compliance</i> , auditorias, gestão de crédito vencido	função anterior focada em controlo e processos
P7	Hoje usa proatividade diária para se posicionar nas zonas mais rentáveis da cidade	proatividade operacional diária
P7	Já era muito proativo na agência (longas horas para cumprir objetivos)	proatividade pré-existente
P7	Agora tem também responsabilidade sobre custos fixos	nova responsabilidade sobre estrutura de custos
P7	Disciplina de exército, levanta-se cedo e organiza o dia autonomamente	disciplina como base de autonomia
P7	Consegue conciliar vida profissional e familiar	equilíbrio trabalho-família
P7	Dia muito programado com objetivos diários e semanais	planeamento estruturado do trabalho
P7	É o primeiro a entrar e o último a sair	elevado compromisso com o negócio
P7	Na associação trabalha com objetivos anuais monitorizados	planeamento corporativo formal
P7	No gabinete promove equipas autónomas com forte delegação	modelo de autonomia distribuída
P7	Vindo da área comercial, considera ter iniciativa e	transferência de proatividade comercial

Pergunta	Excerto	Código Aberto
	proatividade compatíveis com empreendedorismo	
P7	Após esgotamento, agora prefere ter mais tempo e menos ganhos	reconfiguração da autonomia para proteção pessoal
P7	Organiza o trabalho com foco em agilidade e proximidade ao cliente	agilidade operacional
P7	Valoriza a autonomia e a gestão do próprio tempo como “segredo” do trabalho independente	autonomia temporal como valor central

Pergunta 8 – Resiliência e inovação

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P8	Depende das plataformas (Uber, Bolt) e adapta-se às alterações impostas	adaptação a fatores externos
P8	Encarar falhas e contratempos com resiliência, contornando obstáculos	resiliência como resposta a mudança
P8	Lida com falhas como na banca, tentando agradar ao cliente e cumprir prazos	continuidade de orientação ao cliente
P8	Mantém acompanhamento próximo, explicando atrasos fora do seu controlo	transparência comunicacional
P8	Sente frustração com falhas em que a solução estava “à frente dos olhos”	frustração com erros evitáveis
P8	É aberto à inovação e novas tecnologias	abertura à inovação tecnológica
P8	Vê inovação na adoção de novas tecnologias e IA na contabilidade	inovação via tecnologia e IA
P8	Prevê futuro do contabilista como consultor/programador e não lançador de documentos	redefinição do papel profissional
P8	Reduz riscos e falhas através de diversificação de atividades e mercados	diversificação como estratégia de resiliência
P8	Inovação pode ser mudar processos internos ou entrar em novas áreas	inovação em processos e novos negócios
P8	Experiência de banca trouxe resiliência para lidar com imprevistos	resiliência derivada da experiência bancária

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P8	Tenta ser diferenciador acrescentando cunho pessoal às atividades	inovação como diferenciação pessoal
P8	Sempre curiosa e aberta a aprender, presença no mestrado reflete essa atitude	curiosidade contínua como motor de inovação
P8	Lida com falhas com análise rápida e correção, sem procurar culpados	resiliência orientada para solução
P8	Inovação surge da necessidade de adaptar tecnologia às exigências de cada cliente	inovação orientada ao cliente
P8	É <i>early adopter</i> de tecnologia, usa intensivamente IA e agentes virtuais	adoção precoce de tecnologia e IA

Pergunta 9 – Competências não-técnicas

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P9	Atividade TVDE requer resiliência e capacidade de trabalho	resiliência e esforço como competências-chave
P9	Define objetivos diários/semanais para garantir sustentabilidade	orientação para objetivos pessoais
P9	Destaca <i>networking</i> com vários bancos e confiança de antigos clientes	<i>networking</i> bancário e capital relacional
P9	Vantagem competitiva na relação pessoal com clientes que o seguem	lealdade de clientes como ativo
P9	<i>Networking</i> e conhecer muitas pessoas complementa vertente empreendedora	rede de contactos como recurso estratégico
P9	Boa argumentação e relacionamento com clientes são essenciais	comunicação e persuasão
P9	Relacionamento de proximidade transforma clientes em “amigos”	relacionamento de longa duração
P9	Reputação e passa-a-palavra são cruciais	reputação e recomendação
P9	<i>Networking</i> é absolutamente central, integra redes de mentoria	<i>networking</i> estruturado em ecossistemas
P9	Usa a rede para ligar problemas a recursos adequados	capacidade de ligação (<i>brokerage</i>)
P9	Adaptabilidade, sociabilidade e comunicação são as	<i>soft skills</i> como legado central

Pergunta	Excerto	Código Aberto
	competências mais importantes trazidas da banca	
P9	Não é forte em <i>networking</i> /comercial e procura parceiros que a complementem	complementaridade de perfis em equipa
P9	Valoriza gestão de equipas e modelo menos competitivo, mais focado nas pessoas	liderança humanizada
P9	<i>Networking</i> e liderança de equipas foram fundamentais	<i>networking</i> e liderança como motores de crescimento
P9	Destaca importância de comunicar visão e manter equipa motivada	comunicação de visão
P9	Curiosidade, vontade de saber mais e aceitar “nãos” sem desanimar	curiosidade e resiliência emocional

Pergunta 10 – Tempo de vida do negócio e indicadores

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P10	Empresa com 5 anos, objetivo diário de 100€ líquidos	negócio jovem com meta diária de rendimento
P10	Saiu da banca em 2021, nova empresa com licença própria em 2025	trajetória recente com formalização regulatória
P10	Primeiro negócio em 2004, agora outro com planos de investimento	histórico de múltiplos negócios
P10	Gabinete familiar com décadas, segunda geração a liderar	negócio intergeracional consolidado
P10	Empresa com crescimento de 5 para 14 trabalhadores e diversificação de serviços	crescimento com diversificação
P10	Negócio com cerca de 6 anos como segunda atividade	atividade secundária de difícil quantificação
P10	Apesar de fechar a empresa, considera-se bem-sucedida, enfatiza sorte, timing e conjuntura	sucesso percebido apesar do encerramento
P10	Negócio com mais de 15 anos, crescimento sustentado em faturação e clientes	crescimento sustentado de longo prazo

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P10	Empresa com cerca de 3 anos, crescimento de 50% e depois 30% em faturação	crescimento acelerado nos primeiros anos

Pergunta 11 – Considera-se bem-sucedido? O que é sucesso?

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P11	Considera-se empreendedor bem-sucedido; sucesso vem de resiliência e gestão do tempo de trabalho	sucesso como combinação de resiliência e organização
P11	Vê-se como bem-sucedido, mas ainda longe do patamar desejado	sucesso relativo e em construção
P11	Sucesso é ver a equipa motivada, a ganhar bem e sentir apoio	sucesso centrado na equipa
P11	Considera-se de sucesso, embora seja difícil para microempresa hoje	sucesso apesar das dificuldades contextuais
P11	Sucesso é ter dinheiro em caixa, reserva para investimento e “fazer a vida”	sucesso como viabilidade económica e qualidade de vida
P11	Valoriza impacto do trabalho e satisfação de clientes e equipa mais do que rendimento pessoal	sucesso centrado em impacto e bem-estar coletivo
P11	Distingue sucesso financeiro de realização profissional	dissociação entre lucro e realização
P11	Sucesso é estar realizado e ajudar outros a desenvolver projetos	sucesso como realização e impacto social

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P11	Monetariamente não se considera bem-sucedido; sucesso é retorno e recomendações de clientes	sucesso relacional em vez de financeiro
P11	Define empreendedor como “aventureiro experimentador”; sucesso dependente de sorte, timing, conjuntura	visão de sucesso ligada a fatores externos
P11	Considera-se bem-sucedido; sucesso é autonomia de decidir o rumo e ser feliz	sucesso como autonomia e felicidade
P11	Sucesso é conforto financeiro para pagar contas + liberdade de tempo + projetos sociais	sucesso multidimensional

Pergunta 12 – Fator crítico e conselhos

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P12	Fator crítico foi o investimento inicial na viatura	capital inicial como fator crítico
P12	Nada se consegue sem trabalho, esforço, foco e acreditar	atitude e esforço pessoal como determinantes
P12	Fator crítico são características pessoais (não ser conflituoso, ser positivo, gostar de pessoas)	traços pessoais como vantagem competitiva
P12	Credibilidade derivada de décadas na banca	capital reputacional acumulado
P12	Fator crítico é quando não entra dinheiro suficiente; é essencial fundo de tesouraria	gestão de <i>cash flow</i> como ponto crítico
P12	Conselho: avaliar riscos, capacidades, ponderar bem e ser resiliente	conselho de autoavaliação e resiliência
P12	Competência financeira é cada vez mais crítica num contexto de maior dependência da banca	literacia financeira como fator-chave
P12	Conselho: procurar contabilista de confiança, analisar custos e margens	acesso a aconselhamento especializado
P12	Fatores críticos: conhecer muito bem a atividade e diversificar riscos	conhecimento profundo e diversificação
P12	Conselho: plano de negócios completo e literacia mínima para não vender muito e perder dinheiro	planeamento e literacia como proteção
P12	Fator crítico é a constante aprendizagem	aprendizagem contínua como fator crítico

Pergunta	Excerto	Código Aberto
P12	Conselho: ter humildade para aprender novas realidades e adaptar-se	humildade e adaptabilidade
P12	Conselho: integrar-se num ecossistema de empreendedorismo, com mentoria e redes	integração em ecossistemas de apoio
P12	Fator crítico: resiliência e foco no cliente	resiliência e orientação ao cliente
P12	Conselho: dominar números básicos ou ter parceiro que o faça	domínio financeiro mínimo ou parceria
P12	Conselho: ler, estudar e recorrer a consultoria especializada	autoestudo e consultoria como suporte

Anexo IV - Teor das Entrevistas

Entrevistado E1 — Tecnologia como Compensação da Literacia Financeira

E1, com licenciatura em Ciências Sociais, iniciou o seu percurso empreendedor em idade jovem, integrando um negócio de natureza familiar que funcionou como contexto de aprendizagem inicial em matéria de gestão. Posteriormente, desenvolveu atividade no setor do *franchising*, realizando um investimento significativo em tecnologia de suporte à gestão, em particular em *software* orientado ao controlo de *stocks* e à monitorização das contas da empresa. Na sequência do encerramento desse projeto empresarial, E1 fixou-se num país estrangeiro, onde exerce atualmente funções de presidência numa associação e participa em diversas iniciativas ligadas ao empreendedorismo. A sua trajetória revela como a adoção de soluções tecnológicas de gestão e a construção de parcerias complementares podem atenuar a ausência de formação financeira formal, contribuindo para um perfil empreendedor sustentado mais na prática e na inovação do que na literacia financeira tradicional.

No que respeita às motivações, o envolvimento de E1 em atividades empresariais teve origem em dinâmicas familiares, pautadas pela necessidade de apoiar o negócio de um elemento da família. Com o tempo, essa motivação inicial foi-se transformando, passando de uma resposta a uma necessidade imediata para uma abordagem mais estratégica, orientada para a resolução de problemas operacionais concretos e para a melhoria dos processos. Este percurso ilustra um movimento frequentemente descrito na literatura, em que o empreendedorismo motivado por necessidade evolui para uma orientação mais marcada para a identificação e exploração de oportunidades, à medida que o indivíduo acumula experiência e confiança no seu próprio desempenho.

Relativamente às competências financeiras e de gestão, E1 não dispõe de formação académica na área, tendo adquirido os conhecimentos essenciais sobre gestão de contas, tesouraria e controlo de fluxos financeiros sobretudo pela via da experiência e da observação direta do funcionamento do negócio. Ao longo do percurso, manteve uma participação próxima na monitorização dos resultados e na análise dos dados operacionais, atribuindo particular importância ao acompanhamento regular dos números da empresa. Para mitigar as limitações

decorrentes da ausência de literacia financeira estruturada, recorreu de forma intensiva a sistemas tecnológicos de apoio à gestão, o que lhe permitiu assegurar um controlo operacional apertado sem necessidade de dominar instrumentos analíticos mais complexos. A sua experiência evidencia, contudo, uma vulnerabilidade característica de muitos pequenos empreendedores: a dificuldade em separar, de forma consistente, o capital da empresa do capital pessoal e em constituir reservas de liquidez próprias que funcionem como proteção em períodos de abrandamento da atividade.

No domínio da gestão do risco, o padrão observado em E1 combina prudência perante o desconhecido com uma forte componente de intuição prática. A vivência do encerramento de uma empresa em regime de *franchising* levou a uma reconfiguração das prioridades pessoais e profissionais, com maior valorização do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, bem como da necessidade de manter espaços de reflexão antes de assumir novos compromissos significativos. Em resultado, a abordagem atual à assunção de risco privilegia a sustentabilidade e a prevenção de situações de esgotamento, em detrimento de estratégias orientadas exclusivamente para a maximização de ganhos financeiros no curto prazo.

No que se refere às competências empreendedoras, E1 caracteriza-se por uma postura de curiosidade e abertura à aprendizagem contínua, que se traduz, entre outros aspetos, na decisão de frequentar formação na área da gestão. Esta opção é expressiva de uma orientação para o desenvolvimento pessoal e profissional permanente, alicerçada na valorização da atualização de conhecimentos. Paralelamente, E1 reconhece limitações em domínios como o *networking* e a vertente comercial, optando por estruturar a sua atuação em torno da procura de parceiros capazes de complementar essas áreas. A resiliência emerge como um traço central do seu perfil, visível na capacidade de encerrar uma empresa, lidar com as implicações desse insucesso e reconstruir o respetivo percurso num contexto geográfico e institucional significativamente distinto.

A dimensão do capital relacional assume, atualmente, um papel particularmente relevante na trajetória de E1. O envolvimento em estruturas associativas e em redes de apoio e mentoria representa um processo de aprendizagem gradual sobre

a importância das relações interpessoais e institucionais para o desenvolvimento de projetos empreendedores. Este processo contribui para colmatar as limitações iniciais identificadas ao nível das redes de contacto e reflete uma compreensão crescente do empreendedorismo como fenómeno intrinsecamente interdependente, no qual a partilha de recursos, conhecimento e apoio desempenha um papel decisivo.

A forma como E1 define o sucesso é marcada por uma perspetiva contextualizada e refletida. Embora uma das empresas que desenvolveu tenha encerrado, E1 considera o próprio percurso bem-sucedido, adotando uma visão em que o sucesso não é determinado exclusivamente por indicadores financeiros. Na sua conceção, o resultado de um projeto empreendedor depende de uma combinação de fatores, incluindo mérito individual, mas também elementos externos como sorte, *timing* e conjuntura económica. Em termos atuais, o sucesso é medido sobretudo em função da autonomia conquistada, da continuidade dos processos de aprendizagem e do equilíbrio entre dimensões profissionais e pessoais, enfatizando o bem-estar subjetivo e a sustentabilidade do percurso, em detrimento de métricas puramente económicas.

Entrevistado E2 — Empreendedor com Aprendizagem Progressiva

E2, licenciado em Gestão, destaca-se como proprietário de múltiplas empresas nos domínios da formação profissional, consultoria empresarial e tecnologia. Filho de uma família com tradição empreendedora, lançou o seu primeiro negócio ainda muito jovem. Ao longo de mais de 15 anos de atividade, construiu um percurso marcado pela experimentação constante. Diversificou áreas de atuação e desenvolveu competências de gestão através da prática intensiva. A ausência inicial de formação financeira formal foi compensada pela experiência acumulada e pelo suporte de equipas técnicas especializadas.

As motivações de E2 radicam numa identificação precoce com o empreendedorismo. Não houve crise ou desemprego como catalisador. O ambiente familiar, impregnado de dinâmica empresarial, moldou essa vocação natural. Este perfil evoca o empreendedor nato, tal como descrito na literatura clássica,

caracteriza-se por uma elevada necessidade de realização pessoal. Revela também uma forte propensão para criar e gerir negócios de forma autónoma.

E2 reconhece que, apesar da licenciatura em Gestão, os conhecimentos financeiros foram maioritariamente autodidatas, aprenderam-se na prática quotidiana. A falta de bases formais gerou inicialmente maior cautela nas despesas, temor de erros indetetáveis a tempo, com o tempo, dominou indicadores essenciais como *cash flow*, margens operacionais ou ponto de equilíbrio, competências suficientes para decisões operacionais robustas, sem necessidade de análises complexas. Este processo de maturação funcional alinha-se com estudos sobre literacia financeira desenvolvida em contexto empreendedor real.

Na gestão do risco, E2 adota uma postura de cálculo metódico, não foge ao risco, garante sempre plano de contingência, reserva de segurança financeira e as decisões integram uma intuição experiente. E2 procura fazer uma análise de mercado objetiva resultando num equilíbrio entre o apetite por oportunidades e a prudência prática, o que assegura a sustentabilidade.

Resiliência define o cerne das competências empreendedoras de E2. As falhas analisam-se rapidamente, corrige-se o erro e avança-se sem lamentar, mas aprendendo com a experiência. Organização ágil, proximidade ao cliente, evita burocracias desnecessárias. Afirmar que a inovação surge da adaptação tecnológica às necessidades específicas. Diferencial competitivo no setor de consultoria e formação.

O capital relacional emerge como pilar estratégico para E2, conceitos como *networking* e liderança de equipas ficam acima das competências técnicas isoladas. Comunicação da visão empresarial e motivação coletiva são essenciais para expansão e conta com equipa de gestão dedicada para apoio em decisões estratégicas, o que liberta E2 para criação de valor e relações externas.

E2 concebe o sucesso como autonomia plena, capacidade de traçar o rumo dos projetos e felicidade pessoal como métrica central. Ao longo de 15 anos, múltiplas empresas ativas confirmam essa visão. Crescimento sustentado, solidez

económica, realização subjetiva, traduzem-se numa trajetória multidimensional bem-sucedida.

Entrevistado E3 — Ex-bancário com Capital Técnico e Relacional Elevado

E3 exerce atualmente funções como intermediário de crédito, após uma carreira de mais de 20 anos numa grande instituição bancária, onde adquiriu experiência profunda em operações financeiras e análise de risco. O gabinete do qual é sócio-gerente registou crescimento notável, passando de uma equipa inicial de 5 colaboradores para 14 elementos, o que permitiu incorporar serviços adicionais de intermediação financeira de maior abrangência. Este percurso ilustra o perfil ex-bancário por excelência: elevado capital técnico-financeiro acumulado ao longo de anos de prática profissional, redes institucionais sólidas e consolidadas, e uma abordagem à gestão profundamente influenciada pela cultura de rigor procedimental típica do setor bancário, caracterizada por normas estritas e controlo metódico.

A transição de E3 para o empreendedorismo não resultou de uma escolha deliberada inicial, mas depressa se revelou uma oportunidade transformadora. Ao sair do banco, dispunha já das ferramentas analíticas e técnicas necessárias, bem como de contactos profissionais estabelecidos; faltava apenas o impulso para assumir o risco do salto independente. Este padrão, de empreendedorismo impulsionado por necessidade externa, mas rapidamente convertido em exploração estratégica de oportunidades, é recorrente entre profissionais ex-bancários, particularmente aqueles afetados pelas reestruturações setoriais pós-crise de 2008, conforme documentado em estudos sobre transições laborais no setor financeiro.

As competências financeiras e de gestão de E3 beneficiam diretamente da formação e da prática bancária prolongada, que lhe conferem uma capacidade analítica de elevado valor prático. Tal formação permite avaliar integralmente uma ideia de negócio em tempo recorde: construção de projeções financeiras detalhadas, identificação precisa de riscos inerentes, e orientação ao cliente sobre a viabilidade real das opções propostas, tudo num horizonte de horas, em contraste com prazos mais dilatados em contextos tradicionais. Recorre sistematicamente a

ferramentas analíticas sofisticadas, incluindo modelos avançados em Excel para projeções a 5 e 10 anos, algoritmos de avaliação de risco inspirados em lógicas de *rating* bancário, e rácios internos personalizados para monitorizar o desempenho operacional de forma contínua e rigorosa.

Na gestão do risco, E3 assume uma postura genuinamente conservadora, transplantando para o âmbito empreendedor o *framework* mental construído durante a carreira bancária, onde a prudência e a mitigação de potenciais perdas constituem princípios basilares. Esta orientação não inibe a assunção de iniciativas, mas assegura que cada decisão seja precedida de avaliação exaustiva e salvaguardas adequadas, priorizando a preservação do capital e a estabilidade a longo prazo sobre ganhos especulativos.

No que respeita às competências empreendedoras, E3 promove uma cultura interna de empreendedorismo distribuído, todos os colaboradores são incentivados a atuar como empreendedores dentro da estrutura da empresa, com autonomia significativa, responsabilidade direta pelos resultados e objetivos claros definidos. Esta delegação de poderes baseia-se numa confiança mútua profunda e revela-se a estratégia única viável para sustentar o crescimento sem sobrecarregar o fundador com tarefas operacionais fragmentadas, permitindo foco nas dimensões estratégicas.

O capital relacional constitui, para E3, a dimensão mais central e estratégica de todo o percurso empreendedor, funcionando como alavanca primordial para expansão e consolidação no mercado. Redes de contactos institucionais, parcerias profissionais e relações com *stakeholders* acumulados ao longo da carreira bancária são mobilizados de forma ativa, convertendo-se em ativos diferenciais que sustentam a competitividade do gabinete num setor altamente relacional.

E3 distingue de forma clara o sucesso financeiro, mensurável por indicadores quantitativos, da realização profissional mais subjetiva e holística, valorizando esta última como critério definitivo de avaliação do percurso. Esta perspetiva reflete uma maturidade adquirida, em que o impacto qualitativo no ecossistema empresarial e o alinhamento pessoal com os objetivos superam métricas puramente económicas.

Entrevistado E4 — Perfil Misto com Raízes Militares

E4 possui bacharelato em Contabilidade e Auditoria, mas o seu percurso profissional revela uma trajetória atípica e multifacetada: antes de abraçar o empreendedorismo, serviu como oficial do exército, experiência que imprimiu disciplina operacional marcante à sua abordagem gestora. O primeiro negócio foi formalmente registrado em 2004, acumulando agora mais de 20 anos de atividade ininterrupta, uma das durações mais prolongadas na amostra analisada. Este historial posiciona E4 como exemplo paradigmático de perfil misto, articulando competências financeiras formais com uma rigidez procedimental e planeamento estratégico herdados diretamente da vivência militar, resultando numa gestão híbrida e resiliente.

As motivações iniciais de E4 radicam numa situação de necessidade imperiosa: desemprego repentino levou à decisão de avançar por conta própria, sem que existisse uma vocação empreendedora prévia ou planeamento de longo prazo. O empreendedorismo emergiu assim como resposta pragmática a uma contingência laboral adversa. No entanto, o que começou como transição forçada evoluiu para uma oportunidade consolidada e duradoura, comprovada pela longevidade superior a duas décadas do negócio, ilustrando como respostas reativas podem, com tempo e persistência, transformar-se em modelos sustentáveis.

O bacharelato em Contabilidade e Auditoria dotou E4 de ferramentas financeiras essenciais, que considera fundamentais para a eficiência da gestão quotidiana e para a tomada de decisões informadas. Sem essa base académica, o processo de otimização operacional teria sido consideravelmente mais moroso e suscetível a erros. E4 monitoriza diariamente os fluxos de pagamentos a fornecedores e recebimentos de clientes, calcula com precisão as margens de compra e venda, e antecipa pressões de tesouraria com base em indicadores claros, competências aplicadas de modo pragmático e direto, sem dependência de análises sofisticadas ou *software* avançado, priorizando a simplicidade operacional.

E4 classifica-se explicitamente como conservador na gestão do risco, traço possivelmente amplificado pela disciplina e pelo planeamento meticuloso

assimilados durante a experiência militar, onde a imprevisibilidade exige preparação exaustiva. Manter um fundo de reserva de tesouraria emerge como prática crítica, em períodos de entradas financeiras insuficientes para cobrir despesas correntes, essa almofada de segurança intervém como salvaguarda vital, lição apreendida precocemente e incorporada de forma irrevogável na estratégia empresarial.

A experiência militar transfere-se de modo direto e evidente para as competências empreendedoras de E4, nomeadamente na organização autónoma do trabalho diário. Apesar da rigidez inerente a esse contexto anterior, E4 destaca a vantagem da disciplina pessoal: rotinas matinais rigorosas, estruturação independente do dia laboral, elementos cruciais num ambiente sem hierarquias externas ou supervisão direta. A resiliência evidencia-se no reconhecimento quotidiano de problemas emergentes, tratados com capacidade de "levantar a cabeça e avançar" sem paralisia decisória, complementada por abertura à integração de novas tecnologias como vetor de eficiência e diferenciação competitiva.

O capital relacional assume para E4 um papel complementar e progressivo no seu perfil empreendedor, construído ao longo do tempo através da prática comercial direta e de interações cumulativas com clientes e fornecedores, sem benefício de redes pré-existentes herdadas de carreiras anteriores no exército ou na contabilidade formal.

E4 define o sucesso de forma pragmática e ancorada em critérios económicos concretos, dispor de liquidez suficiente em caixa para honrar despesas correntes, constituir reservas para investimentos futuros, e assegurar condições para uma vida estável, aspeto que, para si, equivale a realização plena. Esta conceção, centrada na estabilidade financeira e continuidade operacional, contrasta com visões mais holísticas e multidimensionais expressas por outros participantes, refletindo um percurso moldado pela imperiosa busca de segurança após transição forçada para o autoemprego.

Entrevistado E5 — Não-financeiro com Aprendizagem por Tentativa-Erro

E5 é licenciado em Ciências Sociais e detém pós-graduação em Empreendedorismo e Cidadania Global, exerce atualmente como consultor nas áreas de Tecnologia da Informação (TI) e Recursos Humanos (RH). Trata-se da sua terceira empresa, lançada após o encerramento de uma linha de negócio anterior que não prosperou como esperado. Esta sequência de experiências posiciona E5 como representante paradigmático do perfil não-financeiro com forte orientação tecnológica, caracterizado por uma trajetória de aprendizagem iterativa: ciclos sucessivos de tentativa, erro, análise reflexiva e reconstrução estratégica, que culminam numa maturidade empreendedora progressiva.

As motivações de E5 entrelaçam uma vocação empreendedora intrínseca, um "espírito empreendedor" sempre presente, aliado à dificuldade em trabalhar subordinado a outros, com catalisadores externos de necessidade, como o encerramento de atividades prévias e períodos de desemprego transitório. Este hibridismo motivacional, que funde impulsos internos com adaptações reativas a contextos adversos, associa-se frequentemente a uma elevada capacidade de aprendizagem organizacional e reconfiguração estratégica, conforme evidenciado em estudos sobre perfis empreendedores adaptativos.

E5 admite francamente as limitações iniciais na gestão financeira, decorrentes da ausência de formação formal nessa área: nos primórdios, a monitorização era menos estruturada, com decisões "a navegar à vista" e dificuldade em interpretar os sinais dos números. A estabilização financeira só se concretizou após erros não fatais, que serviram de lição empírica. A evolução processou-se em etapas: recurso inicial a contabilistas externos para suporte especializado, aprendizagem autodidata na leitura de documentos chave, como balanços e balancetes, e integração de *software* de gestão para automação. Este percurso mais prolongado de consolidação corrobora a proposição empírica sobre o papel das competências técnico-financeiras na aceleração da maturidade operacional do negócio.

Diferentemente dos perfis ex-bancários, E5 não se posiciona como avesso ao risco, mas demonstra conforto em investir quando convicto da viabilidade subjacente. Experiências mistas, positivas e negativas, resultaram numa capacidade empírica de cálculo mais refinado, sem extinguir a disposição para assumir incertezas

calculadas. Esta tolerância ao risco, cultivada por via da aprendizagem vivencial, contrasta nitidamente com o conservadorismo analítico dos ex-bancários e sublinha como trajetórias formativas distintas geram *frameworks* decisórios diferenciados perante a incerteza empresarial.

As competências empreendedoras de E5 centram-se na capacidade autodidata e na inovação tecnológica como ativos nucleares e diferenciadores. Adotante precoce de ferramentas digitais avançadas, integra intensivamente inteligência artificial no dia-a-dia operacional: seis agentes virtuais dedicados a tarefas de suporte administrativo, gestão de vendas e automação de *marketing*. Esta estratégia tecnológica atua como mecanismo de compensação pelo défice inicial de literacia financeira, enquanto eleva a eficiência operacional e posiciona E5 à frente da curva no competitivo mercado de consultoria em TI e RH.

O capital relacional de E5 desenvolveu-se de forma orgânica e progressiva, sem herança de redes profissionais prévias, reconhece a sua relevância, mas não o considera um trunfo distintivo. Parcerias pontuais com colaboradores independentes suprem as lacunas, em contraste com as redes institucionais robustas mobilizadas por ex-bancários, priorizando flexibilidade sobre estruturas fixas.

E5 concebe o sucesso de modo explicitamente subjetivo e multidimensional, transcendendo métricas financeiras isoladas: assegura conforto para honrar contas correntes, mas enfatiza liberdade temporal para gerir a agenda pessoal, convívio familiar e *engagement* em projetos sociais de impacto. O crescimento de 50% da empresa atual, do primeiro para o segundo ano de atividade, integra esta visão como indicador relevante, embora não exaustivo, refletindo uma definição equilibrada entre estabilidade económica e realização holística.

Entrevistado E6 — Continuidade Familiar e Proximidade ao Cliente

E6 é contabilista certificado pela Ordem dos Contabilistas Certificados, Bacharel em contabilidade e auditoria, e assumiu progressivamente a liderança do gabinete de contabilidade fundado pelo seu pai nos últimos cinco a seis anos, consolidando uma transição geracional suave num negócio com mais de 25 anos de atividade

ininterrupta. Esta trajetória exemplifica o empreendedorismo vocacional por imersão familiar precoce, em que a segunda geração herda não apenas o património empresarial, mas também uma cultura operativa enraizada em décadas de prática. O perfil de E6 configura-se como misto, articulando uma formação financeira técnica e sólida com uma abordagem gestora moldada pela continuidade e estabilidade de um modelo familiar comprovado.

A motivação primordial de E6 reside na continuidade familiar: o negócio pré-existia à sua entrada, que ocorreu de forma gradual e orgânica, influenciada pela exposição precoce ao funcionamento do gabinete e pelo contexto doméstico impregnado de valores empresariais. Apesar de inclinações iniciais para outras áreas profissionais, essa imersão progressiva cristalizou uma identidade profissional indissociável da contabilidade aplicada e do acompanhamento próximo de clientes, transformando uma sucessão natural num compromisso vocacional profundo e assumido.

E6 alia uma formação técnica robusta a uma prática acumulada ao longo de décadas, resultando numa gestão do gabinete caracterizada por prudência estratégica e crescimento orgânico sustentado. Mantém controlo apertado da relação entre clientes e colaboradores, preferindo uma dimensão operacional que permita conhecimento íntimo e personalizado de cada conta. As decisões de investimento são sempre calibradas face à carteira existente e a rácios internos de desempenho por colaborador, evitando expansões que comprometam a qualidade. E6 privilegia explicitamente a profundidade relacional sobre o volume: um incremento modesto de faturação não justifica saltos desproporcionados em custos fixos, preservando assim a excelência do serviço como ativo central.

Na gestão do risco, E6 apresenta o perfil mais conservador da amostra analisada: recusa sistematicamente financiamento bancário para expansão, considerando o capital externo oneroso e o ambiente bancário volátil. Todo o crescimento se financia com capitais próprios, adotando um ritmo deliberadamente lento, mas consistente e seguro. Para os clientes, oferece análises de risco informadas pela compreensão das práticas bancárias tradicionais, preparando-os proativamente

para negociações creditícias com posições financeiras sólidas e bem documentadas.

A organização do trabalho reflete a identidade rigorosa de E6, dias meticulosamente programados, objetivos diários e semanais explícitos, e disponibilidade elevada para atender clientes com proximidade direta. A inovação posiciona-se como vetor estratégico complementar, centrada na adoção precoce de tecnologias e inteligência artificial nos sistemas contabilísticos, ferramentas que automatizam tarefas rotineiras e elevam os contabilistas ao papel de consultores e programadores de soluções personalizadas. E6 antecipa claramente a transformação do setor: profissionais que não evoluírem para funções de maior valor acrescentado arriscam obsolescência face à automação inevitável.

O capital relacional de E6 destaca-se pela densidade e longevidade excecionais: muitos clientes evoluíram para relações de amizade ao longo de décadas, num ciclo virtuoso de fidelização intergeracional. Contas com 40 anos de histórico geram novas oportunidades, filhas de clientes originais criam empresas próprias e mantêm E6 como parceiro contabilístico de eleição. A reputação consolidada e o boca-a-boca assumem o papel dominante no crescimento, sustentando um modelo de negócio ancorado em confiança perene e resultados comprovados.

E6 rejeita critérios financeiros convencionais para autoavaliação de sucesso, centrando a definição no impacto relacional e na qualidade de vida coletiva: proporcionar bem-estar à equipa de trabalho e contribuir tangivelmente para melhores resultados dos clientes emerge como medida primordial. Vive de forma simples e modesta, distanciando-se de *benchmarks* materiais, para si, realização reside na sustentabilidade humana do negócio e no legado de apoio mútuo, mais do que em acumulação económica isolada.

Entrevistado E7 — Perfil Misto com Diversificação Estratégica

E7, detentor de formação em Contabilidade e Auditoria complementada por um MBA em Finanças Empresariais, acumula 23 anos de experiência numa associação empresarial, paralelamente a atividades como sócio de um gabinete de contabilidade, projetos e uma empresa informática. O seu percurso destaca-se pela

diversificação excecional na amostra: iniciou a carreira numa instituição bancária pública, geriu uma empresa de madeiras que cresceu de 600 mil para 6 milhões de euros em faturação e de 5 para 40 trabalhadores, integrou um grupo empresarial de envergadura nacional e lançou iniciativas próprias durante a pandemia. Este historial configura um perfil misto robusto, enriquecido por experiência bancária inicial e exposição a múltiplos setores, resultando numa visão integradora e adaptável.

A motivação de E7 emerge como oportunidade híbrida, catalisada pela incerteza pandémica: o desejo de não permanecer inativo face a um futuro imprevisível impulsionou a criação de atividade independente. A estratégia adotada revelou pragmatismo: associação com um parceiro já estabelecido em contabilidade e projetos, somando competências complementares e minimizando o risco inerente a um arranque isolado do zero absoluto.

A literacia financeira de E7 posiciona-se entre as mais elevadas da amostra, fundindo formação técnica avançada com prática extensiva em contextos empresariais variados. Dispõe de capacidade para avaliar ideias de negócio em profundidade: construção de projeções a 10 anos, estimativa de custos de recursos humanos, cálculo de pontos de equilíbrio e avaliação de risco através de lógicas análogas aos *ratings* bancários. Esta proficiência confere vantagem competitiva decisiva, tanto no apoio a clientes como na ponderação de investimentos pessoais, acelerando decisões informadas e robustas.

E7 autodefine-se como conservador na gestão do risco, operando com o conceito de "nível aceitável de risco" quantificado via modelos financeiros estruturados. A diversificação emerge como estratégia nuclear de mitigação: dispersão por atividades, mercados e fontes de receita reduz vulnerabilidades setoriais. Com clientes, adota o papel de "advogado do diabo" — não demolindo ideias, mas desafiando o empreendedor a refinar e ajustar o modelo face a cenários realistas e *stress-tests* implícitos.

A organização empreendedora de E7 revela carácter sistémico e escalável: na associação empresarial, estabelece objetivos anuais desdobrados por

departamentos, com monitorização trimestral e práticas de qualidade inspiradas na ISO 9001 para consistência operacional. No gabinete de contabilidade, fomenta equipas autónomas responsáveis pelos resultados próprios, promovendo agilidade interna. A inovação abrange um espectro amplo, desde a parametrização fina de processos até parcerias estratégicas que geraram uma empresa de cibersegurança, ilustrando visão prospetiva em ecossistemas tecnológicos emergentes.

O capital relacional constitui pilar estratégico no modelo de E7, com redes acumuladas ao longo de décadas em âmbitos bancário, empresarial e associativo — recurso mobilizável de forma fluida para detetar oportunidades, aceder a projetos e resolver desafios de clientes. Conhece empreendedores, investidores, técnicos especializados e autarcas em múltiplas áreas, perante um problema, raramente deixa de identificar o contacto adequado, transformando ligações em alavancas concretas de valor.

E7 diferencia com clareza sucesso financeiro de realização profissional, priorizando esta última apesar de perdas em certas sociedades: o essencial reside em alinhamento pessoal com a atividade, apoio ao desenvolvimento de projetos alheios e criação de um ambiente empresarial onde as pessoas prosperam, recebem pontualmente e sentem-se valorizadas, visão que transcende métricas puramente contabilísticas.

Entrevistado E8 — Ex-bancário em Setor Atípico

E8 concluiu a licenciatura em Gestão e Administração Pública e desempenhou funções como subdiretor de balcão bancário durante 25 anos, antes de se reinventar no setor do transporte de passageiros em veículo descaracterizado (TVDE) há cinco anos. Como o participante mais idoso da amostra, o seu caso ganha relevância analítica singular: a transição representa a maior distância setorial entre origem (banca institucional) e destino (transporte individualizado), testando empiricamente os limites da transferibilidade de competências bancárias para contextos operacionais díspares e de menor escala.

A saída de E8 do setor bancário não decorreu de decisão voluntária, mas de reestruturações institucionais que precipitaram uma reforma antecipada. Progressivamente, essa contingência foi reinterpretada como oportunidade para uma segunda carreira ativa: manter rotina diária, gerar rendimento estável e preservar interações sociais significativas. O TVDE emergiu assim como solução pragmática, alinhando flexibilidade laboral com necessidades pessoais de continuidade produtiva.

E8 exemplifica de forma paradigmática as condições de não-transferibilidade das competências bancárias: no TVDE, a gestão assenta em métricas elementares, rentabilidade por quilómetro percorrido, saldo diário entre ganhos e custos operacionais, dispensando as ferramentas analíticas sofisticadas desenvolvidas ao longo da carreira. A gestão opera essencialmente ao nível mental e intuitivo, focada em combustível, manutenção e metas diárias, sem correlação aparente com análises financeiras complexas. Este padrão valida a proposição P1 de forma crítica: competências técnico-financeiras só geram vantagem competitiva quando alinhadas com as demandas específicas do setor de destino, na ausência de encaixe, permanecem latentes e subutilizadas.

A gestão do risco por E8 revela pragmatismo operacional puro: decisões ancoradas em análises custo-benefício simples, como a transição de veículo a combustão para elétrico, incluindo investimento em ponto de carregamento próprio, escolha motivada por reduções em manutenção e combustível, elevando margens por quilómetro sem endividamento excessivo.

No âmbito das competências empreendedoras no TVDE, resiliência e disciplina operacional emergem como pivôs do sucesso, E8 estabelece objetivos diários de receitas líquidas e otimiza o tempo laboral priorizando viagens rentáveis, adaptando-se à volatilidade da procura com persistência quotidiana.

O capital relacional acumulado na banca exibe utilidade marginal no TVDE, redes institucionais não se transferem. A reputação constrói-se via avaliações digitais na plataforma e fidelização de clientes recorrentes, num paradigma de confiança algorítmica que suplanta ligações tradicionais.

E8 operacionaliza o sucesso de forma minimalista e concreta, cumprimento do objetivo diário de receitas líquidas, ausência de endividamento, e preservação da saúde física para sustentar a atividade. Esta definição, a mais austera da amostra, reflete objetivos de mera continuidade numa segunda carreira, priorizando estabilidade pessoal sobre ambições de escala ou expansão.

Entrevistado E9 — Ex-bancário Recente em Dupla Atividade

E9 concluiu o 12.º ano de escolaridade e dedicou 15 anos a funções comerciais bancárias, progredindo de assistente de cliente a gestor de conta. Após transição involuntária ditada pela entidade patronal, lançou-se numa dupla atividade: intermediação de crédito e animação turística. Como o ex-bancário mais jovem e com menor qualificação formal na amostra, o seu caso adquire relevância analítica para escrutinar a transferibilidade seletiva de competências bancárias, privilegiando as relacionais sobre as técnicas puras, num contexto de reinvenção setorial diversificada.

A transição de E9 configura necessidade pura, sem escolha própria: decisão unilateral da entidade patronal precipitou a mudança, alinhando-se ao padrão crescente de profissionais bancários deslocados pelas reestruturações pós-2008 em Portugal. Essa população emerge como reservatório significativo de empreendedores por necessidade, reinterpretando perdas laborais como impulsos para autoemprego adaptativo.

E9 admite limitações evidentes na transferência direta de competências bancárias para a gestão quotidiana: só na intermediação de crédito, setor contíguo à experiência prévia, as habilidades técnicas de análise creditícia retêm relevância prática. Na animação turística, dominam o capital relacional e competências comunicacionais, adaptação contextual, criação de experiências memoráveis e escuta ativa ao cliente superam ferramentas analíticas formais, que perdem aplicabilidade num domínio relacional e experiencial.

E9 rejeita qualquer rutura radical na mentalidade face ao risco durante a transição empreendedora: "Sempre aceitei risco calculado no banco, decisões comerciais implicavam convicção, gestão de incerteza e persuasão clientelar". Essa

continuidade sugere que profissionais de áreas comerciais bancárias experimentam menor disrupção cognitiva ao migrar para o empreendedorismo do que preconizado na literatura.

As competências empreendedoras de E9 ancoram-se em ativos relacionais e adaptativos herdados da banca: sociabilidade, escuta empática e percepção precisa das necessidades clientelares emergem como transferíveis e centrais. A aprendizagem contínua posiciona-se como fator individual decisivo: "Quem presume onisciência caminha para o fracasso", enfatizando humildade epistemológica como motor de evolução.

O capital relacional bancário transfere-se parcialmente para a intermediação de crédito, contactos institucionais e clientes prévios geram vantagem imediata. Na animação turística, redes constroem-se "from scratch", sem herança setorial, dependendo de interações iniciais e reputação acumulada organicamente.

E9 distancia sucesso monetário de realização efetiva: "Não sou bem-sucedido financeiramente, mas o regresso de clientes e recomendações peer-to-peer validam o caminho". Esta conceção relacional, centrada em fidelização e reconhecimento, alinha-se à fase inicial de consolidação, seis anos de atividade, priorizando qualidade sobre escala.

Apêndice I - Modelo Teórico Emergente: Pontes Entre Banca e Empreendedorismo

A imagem seguinte foi concebida com recurso a inteligência artificial, com base no modelo teórico emergente e nos principais resultados da dissertação. O objetivo foi criar uma representação visual sintética e ilustrativa do processo de reconversão de competências bancárias em recursos empreendedores, servindo apenas como apoio gráfico complementar.



Na composição visual, a ponte simboliza a transição entre o capital bancário e o contexto empreendedor. O lado esquerdo representa a origem bancária, com referências à literacia financeira, ao rigor analítico e ao capital relacional. O lado direito representa o destino empreendedor, associado a autonomia, desempenho, bem-estar da equipa e realização pessoal. Na base, os elementos de ativação remetem para as competências empreendedoras, sobretudo iniciativa, resiliência e inovação, enquanto os marcadores ao longo da estrutura ilustram as etapas de transferência, reinterpretação, recombinação e conversão identificadas no modelo.