

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Empreendedorismo e Internacionalização em Angola

Estudo de caso aplicado a uma clínica de oftalmologia

António Guilherme Ribeiro Lima

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do
grau de

MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – RAMO PME'S

Orientadora: Professora Doutora Teresa Costa

Setúbal, 2015

Dedicatória

A todos os meus familiares e amigos que me ajudaram.

Agradecimentos

Aos intervenientes que me ajudaram em todo o processo, em especial aos empresários da empresa em Angola que representam a clínica oftalmológica que se mostraram disponível quando precisava.

Agradeço também à minha orientadora de mestrado, professora Teresa Costa, que também se mostrou disponível e que contribui para o desenvolvimento e conclusão do trabalho.

Resumo

Devido à crescente crise que se vive em vários países, nomeadamente em Portugal, e com o crescimento económico de alguns países do continente africano, sabe-se que existe cada vez mais pessoas a emigrar para procurar melhores condições de vida.

Um dos problemas mais visíveis em Angola é a falta de cuidados de saúde, dessa feita este estudo procura analisar e compreender o empreendedorismo e a internacionalização nesse país através da construção de uma clínica oftalmológica. Como objetivos específicos o estudo pretende: 1) caracterizar a empresa em estudo, 2) compreender o perfil dos empreendedores envolvidos, 3) conhecer as motivações que conduziram os empreendedores a empreenderem e investirem na empresa em estudo, 4) analisar as razões que conduziram os empreendedores a internacionalizar o seu negócio em Angola e 5) compreender o processo empreender e eventuais constrangimentos envolvidos.

A estratégia de pesquisa para o presente estudo é a de estudo de caso. Esta opção prende-se com a necessidade de se compreender o fenómeno como um todo, com um grau de profundidade elevado.

As principais conclusões deste estudo de investigação focam-se na validação das proposições formuladas, e que são as seguintes, o perfil dos empreendedores é determinante para a concretização da internacionalização do projeto em estudo; as motivações para empreender e investir em Angola predem-se no fato de este ser um país que atualmente é visto como um país de oportunidades; as diferentes fases do processo empreendedor apresentam dificuldades e facilidades específicas do mercado Angolano; e as motivações inerentes à internacionalização da empresa em estudo são predominantemente de ordem económica.

Palavras-Chave: empreendedorismo; processo empreendedor; internacionalização.

Abstract

Due to the growth of the current crisis in several countries, namely in Portugal, and with the growing in some areas of Africa if exist an increase of flux of migration, involving people that search for better conditions of life.

Particularly in Angola one of the most visible issues, is the lack of health care. This study pretends to understand the impact of the entrepreneurship and internationalization in this country through the creation of an ophthalmologic clinic. Specifically the study has the following specific objectives: 1) characterize the company in study; 2) understand the entrepreneurs profile; 3) analyze the motivations that lead the entrepreneurs to invest in current study; 4) analyze the reasons that lead the entrepreneurs to internationalize their business; 5) understand the entrepreneur process and constrains involved.

So the purpose is compromised, the empirical part uses the single case study methodology to study the clinic. According with Yin (2001) in the single case study the researcher may have been observe an opportunity that wasn't seen before.

The main conclusions of this investigation are focused on the validation of four propositions formulated previously, and are the following: first the profile of entrepreneurs is crucial to achieve the internationalization of the project under study; the motivations to undertaking and invest in Angola are related in the fact of this being a country that actually is seen by a country full of opportunities; the different phases of the entrepreneur process feature specific difficulties and facilities in the Angolan market; and the motivations inherent in the company's internationalization in study are manly economic.

Key-Words: entrepreneurship; Entrepreneur Process; Internationalization.

Índice

| | |
|---|----|
| Dedicatória | ii |
| Abstract | v |
| Introdução | 9 |
| Capítulo 1 – Revisão da Literatura..... | 11 |
| 1.1. Empreendedorismo..... | 11 |
| 1.1.1. Perspetivas e definições sobre o empreendedorismo..... | 11 |
| 1.1.2. Motivações dos empreendedores | 13 |
| 1.1.3. Tipos de empreendedorismo | 14 |
| 1.1.4. O perfil do empreendedor | 16 |
| 1.2. O processo empreendedor | 19 |
| 1.2.1. Identificação da oportunidade..... | 20 |
| 1.2.2. Plano de negócios | 22 |
| 1.2.3. Recursos..... | 23 |
| 1.2.4. Gestão da empresa e criação de valor | 24 |
| 1.3. Empreendedorismo em África..... | 25 |
| 1.4. Internacionalização | 26 |
| 1.4.1. O que é a internacionalização | 26 |
| 1.4.2. Motivações para a internacionalização | 27 |
| 1.4.3. Modelos de internacionalização | 30 |
| 1.5. A evolução das mentalidades de Internacionalização | 33 |
| 1.5.1. Mentalidade Internacional | 34 |

| | |
|---|----|
| 1.5.2. Mentalidade Multinacional | 34 |
| 1.5.3. Mentalidade Global..... | 35 |
| 1.5.4. Mentalidade Transnacional..... | 35 |
| 1.6. Formas de Internacionalização | 36 |
| Capítulo 2- Objetivos e Metodologia..... | 40 |
| 2.1. Objetivos e proposições do estudo..... | 40 |
| 2.2. Opções metodológicas | 42 |
| 2.2.1. Metodologia de investigação..... | 42 |
| 2.2.2. A recolha de dados | 43 |
| 2.2.2. Tratamento de dados | 45 |
| Capítulo 3 – Estudo de Caso: Clínica Oftalmológica em Angola..... | 47 |
| 3.1. Análise do estudo de caso..... | 47 |
| 3.2. Discussão dos resultados | 61 |
| Conclusões | 72 |
| Referências Bibliográficas | 74 |
| Apêndices..... | 77 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Grau de internacionalização do mercado..... | 33 |
| Tabela 2 - Grau de controlo da empresa sobre as variáveis comerciais durante o processo da internacionalização | 37 |
| Tabela 3 – Categorias analíticas, objetivos específicos e questões principais do estudo de caso..... | 42 |
| Tabela 4 - Lista dos investidores no processo e suas funções..... | 44 |

| | |
|---|----|
| Tabela 5 – Súmula dos principais resultados | 65 |
| Tabela 6 - Validação das proposições | 71 |

Introdução

O foco do presente trabalho incide sobre o tema do empreendedorismo e internacionalização em Angola, mais especificamente sobre um caso de uma clínica de oftalmologia.

Com o passar dos anos tem-se assistido a um aumento da crise económica a nível mundial e ao aumento do desemprego. Muitas pessoas para fazerem face a estes problemas optam pela emigração, com o intuito de procurar melhores condições de vida para si e para as suas famílias, ou então tornarem-se empreendedores, de forma a terem o seu próprio rendimento.

Com este efeito, os conceitos de empreendedorismo e mesmo internacionalização assumem um papel muito importante para a sobrevivência das empresas e dos empreendedores a curto, médio e longo prazo.

Um dos problemas mais visíveis em Angola é a falta de cuidados de saúde. Assim este estudo procura analisar e compreender o empreendedorismo e a internacionalização nesse país através da construção de uma clínica oftalmológica. Como objetivos específicos o estudo pretende: 1) caracterizar a empresa em estudo, 2) compreender o perfil dos empreendedores envolvidos, 3) conhecer as motivações que conduziram os empreendedores a empreenderem e investirem na empresa em estudo, 4) analisar as razões que conduziram os empreendedores a internacionalizar o seu negócio em Angola e 5) compreender o processo empreender e eventuais constrangimentos envolvidos.

O trabalho está dividido em quatro partes ou capítulos. Na primeira parte é apresentada a revisão da literatura; na segunda parte é explicada as opções metodológicas envolvidas no estudo, na terceira parte é apresentado o estudo de caso; e finalmente, na quarta parte são expostas as conclusões e limitações do estudo.

Mais pormenorizadamente no primeiro capítulo são apresentadas diferentes perspetivas e conceitualizado o empreendedorismo. São referidas algumas motivações dos empreendedores e apresentados diferentes tipos de empreendedorismo e de perfis empreendedores. É explicado o processo empreendedor e dado a conhecer as suas quatro fases: 1) a identificação da oportunidade; 2) o plano de negócios; 3) os recursos e; 4) a gestão da empresa e criação de valor. É ainda focado o empreendedorismo em África e possíveis oportunidades existentes. Ainda neste capítulo, é apresentado o conceito de

internacionalização, com referência às motivações inerentes a este fenómeno e aos vários modelos de internacionalização existentes. São ainda descritas as várias mentalidades e modos de entrada no mercado estrangeiro.

No segundo capítulo são descritas as opções metodológicas do estudo, com referência à estratégia de pesquisa, recolha de dados e tratamento de dados. Neste capítulo são estabelecidas as proposições do estudo com base nos objetivos previamente apresentados.

No terceiro capítulo é desenvolvido o estudo de caso, onde após a caracterização da empresa, são analisados e discutidos os dados recolhidos através da entrevista de acordo com as dimensões sugeridas pelos objetivos específicos, e segundo as quais foi construído o guião da mesma. No fim é feita uma validação das proposições previamente formuladas com base na revisão da literatura.

Na parte final apresentam-se as conclusões do estudo.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

1.1. Empreendedorismo

Desde o início dos tempos que o mundo em que vivemos tem sofrido algumas alterações. Em particular, desde a revolução industrial, importantes invenções contribuíram para o surgimento de inovações no mercado, que passaram a fazer parte do estilo de vida das pessoas, alterando o seu quotidiano. Muitas destas inovações foram introduzidas no mercado por empreendedores. Segundo Dornelas (2014), os empreendedores são pessoas diferenciadas, com motivações singulares, e apaixonadas pelo que fazem, que procuram ser reconhecidas, imitadas e referenciadas.

O contexto económico atual e o crescente desemprego torna imperativo que as pessoas se tornem mais independentes, proactivas, resilientes e inovadoras. Para Dornelas (2014) estamos na era do empreendedorismo, e cada vez mais, são os empreendedores que criam os seus postos de trabalho, inovam, eliminam barreiras, globalizam e renovam os conceitos económicos. Também Sarkar (2010, p. 14) entende que “a criação de empresas tem um impacto positivo não só no emprego mas também na inovação, na produtividade e na renovação económica”.

Atualmente, o empreendedorismo cresce numa época particularmente arriscada. Num contexto económico e social adverso, onde a taxa de desemprego atinge níveis muito elevados, as pessoas começam a acreditar que não têm nada a perder e decidem arriscar em ideias inovadoras, criam as suas próprias empresas, detetam oportunidades no mercado, investem nas suas ideias e geram riqueza económica. Mas também há empreendedores dentro das organizações já existentes, os intraempreendedores, que têm um papel muito importante na criação de valor e no aumento da competitividade dessas empresas.

1.1.1. Perspetivas e definições sobre o empreendedorismo

Apesar do empreendedorismo ter ganho um protagonismo nos últimos anos, o conceito não é novo. Empreendedorismo deriva do francês “entre” e “prendre”, que significa estar no mercado.

As primeiras referências ao conceito remontam a 1755 com Richard Cantillon. Para este autor o empreendedor vive na incerteza, sendo um decisor racional que assume o risco e gere a empresa tendo em vista o lucro.

Ao longo dos últimos séculos vários estudiosos tentam compreender o empreendedorismo, sendo possível encontrar na literatura diferentes abordagens. Alguns autores relacionam empreendedorismo a inovação e utilizam a figura do empreendedor para melhor explicar o conceito de empreendedorismo (Schumpeter, 1934; Drucker, 1985). Para Schumpeter (1934) o empreendedor é aquele que inova através da introdução de um novo método de produção, através da abertura de um novo negócio e entrada num novo mercado, através da conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de produtos semi-acabados, ou até mesmo através de um novo modelo de gestão organizacional. Drucker (1985) associa igualmente empreendedorismo a inovação e considera que para as empresas serem inovadoras estas têm de criar algo de novo ou diferente e alterar os valores.

Kirzner (1973) e Venkataramann (2000) entendem que o empreendedorismo refere-se à descoberta e à exploração de oportunidades. Também para Fayolle (2007) e Audretsch (2006) o empreendedorismo é o processo de exploração de oportunidades que existe no ambiente, ou algo que é criado através da inovação para acrescentar, ou criar valor, inclui também a criação e gestão de novos negócios.

Para Gartner (1989) o empreendedorismo relaciona-se com a criação de novas organizações e, mais especificamente com o processo através do qual uma organização é criada. Assim, para este autor, o estudo do empreendedorismo deve centrar-se no surgimento das empresas, em particular na forma como as oportunidades são detetadas e na forma como as empresas são criadas.

Já os comportamentalistas, explicam o empreendedorismo através das características individuais da personalidade do empreendedor donde se destaca McClelland (1972). Também Fillion (1999) associa a imagem do empreendedor à capacidade de imaginar e de desenvolver uma visão e consequentemente à capacidade de estabelecer objetivos. Em estudos posteriores, Bessant & Tidd (2011) compreendem o empreendedorismo, numa abordagem mais comportamental, tentando compreender um conjunto de características humanas que combinam estrutura com paixão, planeamento com visão, ferramentas com o conhecimento de as utilizar, estratégia com energia para a colocar em prática, e julgamento

com correr riscos. Também estes autores referem que o empreendedorismo conduz à inovação para criar valor.

Mais recentemente, Hisrich, Peters & Shepherd (2010) definem o empreendedorismo como um processo dinâmico de criação de riqueza que envolve criar algo novo de valor, e que requer muito esforço e tempo despendido.

Vários autores entendem que o empreendedorismo é algo que contribui muito positivamente para a economia (Fayolle, 2007; Sarkar, 2010; Dornelas, 2014), nomeadamente através da criação de novos negócios e postos de trabalho, do aumento da competitividade conseguida através da diferenciação suportada na inovação.

Também Brown & Ulijn (2004) referem que o empreendedorismo envolve ações competitivas para ganhar mercado, agir em torno das oportunidades que aparecem e através destas, criar algo novo, correndo o risco necessário para o sucesso.

Segundo Sarkar (2010) nos países em desenvolvimento ou pouco desenvolvidos, as oportunidades podem até surgir mais facilmente, mas estes países confrontam-se com um problema acrescido, ou seja, com a escassez de alguns recursos, nomeadamente, da tecnologia, ou de mão-de-obra qualificada. São estas diferenças geográficas que por vezes podem constituir barreiras ao empreendedorismo (Sarkar, 2010) e que podem conduzir à internacionalização. O empreendedorismo na perspectiva deste autor é a implementação de ideias, criação de valor, inovação e a criação de novas organizações.

1.1.2. Motivações dos empreendedores

Segundo a CE (Comissão Europeia, 2012) muitos europeus estão dispostos a gastar mais dinheiro em produtos do comércio justo para ajudar os países menos desenvolvidos.

Ainda é possível dizer que muitas pessoas optam pelo empreendedorismo de modo a realizarem-se individualmente, criando algo e fazendo a diferença. Nestes países, onde existe abundância de recursos e falta de emprego, surgem oportunidades, que incentivam a criação do próprio negócio, a criação de postos de trabalho, contribuindo simultaneamente para a melhoria das condições de vida da população. A motivação do empreendedor, neste caso, será a de melhorar as condições de vida da população, assim como, a de criar um negócio (Hisrich, Peters & Shepherd, 2010).

De acordo com Sousa (2013) as motivações do empreendedor são seis: controlo, liberdade, independência, criação, dinheiro, ajudar. Este autor considera como motivação

mais relevante, o controlo. O empreendedor é o seu próprio chefe, sendo o poder de tomar decisões, quer na vida quer no seu negócio, algo que motiva o empreendedor. Também a liberdade constitui outra motivação importante. Ao trabalhar por conta própria, o empreendedor pode controlar o seu tempo. A independência é outra das motivações referenciadas. As decisões do empreendedor podem ser tomadas independentemente. A criação é outra motivação relevante, principalmente em áreas relacionadas com tecnologia e produtos tecnológicos, onde o empreendedor é muito motivado pela oportunidade de criar algo que torna o trabalho interessante, motivador e satisfatório. Igualmente, o dinheiro é sempre uma motivação que leva o empreendedor a querer fazer mais e melhor.

Tal como já foi referido, ajudar os países menos desenvolvidos com as suas ideias e oportunidades de negócio, pode ser importante para um empreendedor. Servir e ajudar os mercados, contribuindo para a criação de emprego, praticar valores com benefício para a sociedade, melhorando a qualidade de vida da população, diminuindo a pobreza, melhorar o ambiente, saúde, educação podem ser motivações interessantes para o empreendedor.

Kirby (2003) identifica seis motivações dos empreendedores, estas são o compromisso, o desafio, o controlo, o balanço, transcendência e o propósito.

Até certo ponto todas estas motivações podem estar interligadas, se uma pessoa escolher o seu próprio caminho, surge uma vida em que deixamos de trabalhar para outro, e passamos a trabalhar para nós próprios acabando por ajudar outras pessoas e a tornar a vida mais interessante.

1.1.3. Tipos de empreendedorismo

Existem vários tipos de empreendedorismo. Sarkar (2010) faz uma lista de diferentes tipos de empreendedorismo, entre eles o empreendedorismo por necessidade, ético, capital, eletrónico, familiar, comunitário, municipal, estatal, local, na terceira idade, em jovens, ainda há mais, mas estes foram alguns que o autor referiu.

Sarkar (2010), destaca dois tipos de empreendedorismo, aqueles a que dá mais ênfase, que estão a adquirir cada vez mais importância nos dias de hoje. Estes são, o intraempreendedorismo e o empreendedorismo social.

De acordo com Sarkar (2012) o intraempreendedorismo consiste no processo de geração de empreendedorismo em empresas já existentes. Os intraempreendedores são

empreendedores que operam com sucesso numa empresa ou organização já estabelecida, estes por sua vez possuem capacidades que os trabalhadores “normais” não têm.

A noção de intraempreendedorismo é frequentemente associada com domínios como a gestão estratégica, mudança, inovação e gestão de recursos, (Fayolle, 2007).

Esta noção de empreendedorismo, pode ser chamado também de empreendedorismo interno, ou seja, algo feito dentro da organização, por pessoas qualificadas para tal, que tenham características empreendedoras e que promovam inovações e melhorias para a empresa, quer ao nível de produtos e serviços, quer ao nível dos processos.

Para Carvalho & Costa (2015), o intraempreendedorismo contribui para diminuir a burocracia, promover a flexibilidade e gerar respostas mais rápidas às mutações dos mercados, contribuindo para o aumento da competitividade. Para estas autoras, o intraempreendedor pode ter um papel crucial na relação com os clientes e também no desenvolvimento de um novo produto ou serviço. As autoras apresentam ainda um conjunto de vantagens relativas ao intraempreendedorismo, tanto para a organização como para os colaboradores. Do lado da organização são apontadas vantagens relevantes como, a promoção de um clima que promove a inovação e a criatividade, a facilitação de resolução de problemas e o aparecimento de novos produtos e soluções inovadoras para a empresa. Do lado dos colaboradores são referidas vantagens como o aumento da motivação de verem as suas ideias aplicadas e reconhecidas pela gestão de topo da organização e pelos seus parceiros, possíveis retornos financeiros

Sarkar (2010) refere também que o intraempreendedorismo pode ser a chave para criar valor dentro das empresas nos próximos anos, reconhecendo-o como uma forma de aproveitar as capacidades, o conhecimento e experiência dos colaboradores mais criativos, para que estes ponham em prática as suas ideias, e se tornem mais competitivos face à concorrência.

O empreendedorismo social é um conceito um pouco diferente. De acordo com Carvalho & Costa (2015) este tipo de empreendedorismo possibilita a renovação da intervenção social, a criação de formas alternativas de produção económica, e, a participação social. Para estas autoras, o empreendedorismo social contribui para o desenvolvimento de ações que proporcionam o desenvolvimento sustentável da população, designadamente através, do acesso à educação, ao rendimento, à saúde.

Carvalho & Costa (2015, p.66:67) apresentam a seguinte sistematização relativa às abordagens de empreendedorismo social:

“1. Vertente 1: Empreendedorismo social refere-se às iniciativas das organizações sociais na busca de estratégias de financiamento alternativas ou como forma de criar valor social através de práticas de gestão (Dees, 1998; Austin, Stevenson & Wei-Skiller, 2003; Boschee, 1998).

2. Vertente 2: Empreendedorismo social como sendo as iniciativas de empreendedores sociais independentes que procuram aliviar um problema social e catalisar a transformação social (Alvord, 2004).

3. Vertente 3: Entende empreendedorismo social como um conjunto de práticas de responsabilidade social de empresas envolvidas em parcerias com outros setores (Sagawa & Segal, 2000; Waddock, 1988).”

De acordo com estas autoras, as várias abordagens que apresentam têm pontos em comum, sendo de salientar que em todas elas o empreendedorismo social é entendido como uma forma de resolução de problemas e necessidades sociais.

Resta referir alguns aspetos importantes que diferenciam organizações tradicionais (comerciais) das organizações sociais. A missão é diferente, ou seja, enquanto que nas organizações tradicionais com fins lucrativos a missão focaliza-se essencialmente no lucro, nas organizações sociais preocupam-se essencialmente com a criação de valor, que pode não ser económico. Também a medição do desempenho é diferente. Nas organizações tradicionais o desempenho é principalmente medido em termos financeiros enquanto que, nas organizações sociais é feita à medida de cada organização, dependendo da sua área de atuação da organização (Austin et al., 2006). Finalmente, e de acordo com estes autores, a capacidade de mobilização de recursos é também diferente, ou seja, as organizações tradicionais têm uma grande capacidade de mobilizar recursos financeiros comparativamente com as organizações sociais.

1.1.4. O perfil do empreendedor

Um empreendedor tem de ter um determinado perfil, tem de ser alguém dotado de uma grande capacidade de criatividade, de conseguir colocar as ideias que tem em prática, e ter um comportamento de adaptação. Segundo Brown & Ulijn (2004) o empreendedor tem de se adaptar com as mudanças que ocorrem com o passar dos tempos, derivados dos

avanços tecnológicos ou de crises. Também, Fayolle (2007) refere-se aos empreendedores como pessoas que têm diferentes motivações, considerando-os “vendedores de competências”, que encorajam autonomia, criatividade e iniciativa. Consequentemente, tornam-se assim pessoas flexíveis, que tomam riscos, que são inovadores e criam valor.

Dornelas (2014) também considera que os empreendedores são pessoas diferentes com motivações individuais, são seres que possuem iniciativa para criar um negócio e são apaixonados pelo que fazem, utilizam os recursos que têm à disposição de uma forma diferente, criativa para transformarem o ambiente em que vivem e aceitam assumir riscos calculados, porque sabem que o fracasso é sempre uma possibilidade. Hisrich, Peters & Shepherd (2010) entendem que estes são pessoas diferentes, e que quando se deparam com uma tarefa ou uma decisão, nunca irão agir da mesma maneira, estando preparados para tomar decisões em ambientes com níveis de incerteza maiores que os não empreendedores.

McClelland (1967), diz que o empreendedor é aquele que exerce algum controlo sobre os meios de produção e produz mais do que pode consumir, com a intenção de vender. São pessoas que revelam uma capacidade extra de motivação ou realização. Este autor identificou três tipos de necessidades motivacionais, entre estas estão a necessidade de realização, a necessidade de autoridade e poder e a necessidade de afiliação.

Além do empreendedor ser aquele que tem uma criatividade imensa, uma capacidade de iniciativa invulgar e é alguém que quer fazer algo diferente, inovador, de modo a criar valor para a sociedade, Hisrich, Peters & Shepherd, (2010), referem que um dos fatores mais importantes na “carreira” de um empreendedor é ter um “modelo”, um “*role model*”, e por esse motivo estes muitas vezes são vistos como mentores que ajudaram os atuais empreendedores.

Dornelas (2014) identifica os seguintes tipos de empreendedores:

- Empreendedores natos – aqueles que começam a trabalhar muito jovens, e criam grandes impérios a partir do zero, são apaixonados pelo que fazem, a maior parte destes são imigrantes que querem realizar os seus sonhos e através do risco conseguem ter enorme sucesso, como foi o caso de Bill Gates;

- Empreendedor que aprende – é aquele empreendedor que se pode dizer mais comum, porque viu uma oportunidade de negócio e agarrou essa oportunidade e investiu, mudando assim a sua vida. É alguém que nunca pensou tornar-se em tal, mas decidiu

abandonar uma carreira que por vezes não estava a gostar e optar por para algo que gosta realmente.

- Empreendedor em série – aquele que gosta realmente do que faz, que é apaixonado pelo negócio que criou, é uma pessoa dinâmica que não tem medo dos desafios, que adora participar em eventos, comunicar com pessoas, está aberta a novos desafios. É uma pessoa que está sempre motivada e procura sempre novas oportunidades para a criação de algo novo para inovar.

- Empreendedor por necessidade – aquele que não tem outra alternativa senão tentar abrir o seu próprio negócio, ou porque foi despedido, ou porque está desempregado à bastante tempo, muitas vezes estes negócios são bastantes pequenos, porque também estas pessoas não possuem muitos recursos para tal, e então as suas características não são bem as de uma pessoa empreendedoras, pois não são inovadoras e não têm visão.

Muitos autores têm abordagens diferentes quanto à definição de empreendedor, o mesmo se passa quando se fala nas características dos mesmos. McClelland (1967) refere algumas características dos empreendedores como pessoas que tomam riscos, com responsabilidade, com conhecimento e acreditam, nas suas capacidades, confiantes.

Dornelas (2014), destaca vinte características que um empreendedor de sucesso deve possuir, motivação, iniciativa, paixão, visão, *networkin*, liderança, trabalho em equipa, fazer a diferença, conhecimento, criatividade, dinamismo, assumir riscos, planeamento, organização, explorar oportunidades, tomar decisões, dedicação, autonomia, persuasão e valor para a sociedade.

Hisrich, Peters & Shepherd (2010) consideram que os empreendedores são flexíveis, dinâmicos, compreendem bastante bem as questões que lhe são propostas, isto porque têm uma maneira de pensar diferente dos outros trabalhadores.

As pessoas com capacidade de iniciar estes tipos de empreendimentos sociais, na perspetiva de Karanda & Toledano, (2012) são os chamados líderes informais, que usam a sua própria experiência de vida para abrir mundos novos, utiliza a sua motivação, a sua sabedoria, perícia e recursos que tem à disposição para criar e aumentar a riqueza pessoal, e social.

Assim, pode-se concluir que para alguém se tornar num empreendedor de sucesso, tem de estar constantemente atento às mudanças na sociedade em que está inserido, e ver

as constantes mudanças no consumo da população, para medir os riscos, e saber qual a melhor ideia de negócio que pode ter e que tenha sucesso a curto, ou médio longo prazo.

1.2. O processo empreendedor

O processo empreendedor inicia-se quando a decisão de agir parte do empreendedor (Dornelas, 2014). “É um processo que envolve todas as funções, atividades e ações associadas com as oportunidades detetadas e com a criação de organizações para aproveitar essas mesmas oportunidades”, (Sarkar, 2010, p. 270).

Também, Hisrich, Peters, & Shepherd (2010), referem que é através da criação de uma empresa que nasce o processo empreendedor, este é um processo que irá criar valor, requer tempo e esforço, assumindo risco social, financeiro, e incerteza que, no futuro, recompensa monetária e pessoalmente.

Este processo remete principalmente para a inovação tecnológica, que segundo Dornelas (2014), tem sido uma base muito importante no desenvolvimento de muitas empresas e marcam a diferença no desenvolvimento económico mundial. O autor ainda refere que os elementos mais importantes neste processo são, o empreendedor, as ideias e o mercado.

Para tal, por parte do empreendedor tem de haver, vontade, desejo, busca, descoberta, sonho, missão, querer fazer, acontecer, autonomia, capital, pós-carreira, família e convite. São estas algumas das motivações apresentadas por Dornelas (2014), que refere ainda a necessidade dos empreendedores terem ideias, que sejam sustentáveis, inovadoras, criativas e sofisticadas. O mesmo autor entende que no processo empreendedor para que um negócio tenha sucesso é necessário que as pessoas tenham talento, que as ideias estejam ligadas à tecnologia e que existam recursos disponíveis e *know-how*.

Além destes fatores, Sarkar (2010), através do processo eUrope de empreendedorismo refere que são também necessários cinco fatores, espírito, recursos, oportunidades, plano e execução. É preciso que estes cinco estejam em sintonia, pois basta apenas um estar em falta, para que o processo empreendedor não tenha sucesso, por exemplo, se o empreendedor não for uma pessoa determinada, vai ter dificuldades em concretizar algo com sucesso e sustentável.

Outros fatores a ter em conta são os externos, como os fatores ambientais e os fatores sociais, sendo que o processo só se inicia quando a combinação destes fatores é favorável para tal.

De acordo com Hisrich & Peters (1998), o processo empreendedor é composto por quatro fases, são: 1) a identificação da oportunidade; 2) o plano de negócios; 3) os recursos e: 4) e gestão da empresa e criação de valor.

1.2.1. Identificação da oportunidade

Esta é uma das fases mais importantes do processo do empreendedor, é através do estudo do meio envolvente que irá surgir a ideia principal, após a identificação e avaliação das oportunidades.

A oportunidade está muitas vezes ao nosso lado, nós é que não damos por ela, daí a importância de Sarkar (2010) referir que o espírito empreendedor tem uma antena, esta deteta todas as ideias e identifica as oportunidades que poucos ou nenhuns detetam.

Dornelas (2014) refere que o *timing* da ideia é essencial, principalmente em empresas que apostem na tecnologia como arma diferenciadora, para este a experiência do empreendedor é relevante e o seu *know-how*, conhecimento, percepção e *feeling* são igualmente importantes numa fase inicial, uma vez que os empreendedores mais experientes agarram a oportunidade quando a vêem.

Bessant & Tidd, (2011) dizem ser necessário estar sempre atento ao futuro, às novas tecnologias, porque existem muitas oportunidades tecnológicas. A tecnologia avança rapidamente, o ciclo de vida desta é cada vez mais curto. É pois importante que as empresas mantenham-se atentas às tendências do mercado devendo os empreendedores estudar bem o mercado para detetarem oportunidades de negócio e focarem-se essencialmente em mercados que não evoluam tão rapidamente.

Ainda assim, existem mercados em que a tecnologia não está muito explorada. Estes mercados podem oferecer boas oportunidades de negócio, como é o caso de alguns países em África. Estes países são boas fontes de investimento e podem oferecer oportunidades de negócio sustentáveis, se as ideias foram bem fundamentadas e trabalhadas (Dornelas, 2014). É no entanto, necessário identificar a necessidade do mercado e saber como atendê-la.

As oportunidades de negócio aparecem através da capacidade dos empreendedores, pessoas que como foi dito acima, identificam ideias de negócio e oportunidades de negócio, (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2010). Identificar a oportunidade é o processo pelo qual surge a ideia de criar algo novo, pode não ser a criação de algo novo, mas, por exemplo, melhorar algo que já existe, procurar uma necessidade e oportunidade de melhorar os seus produtos ou serviços.

De acordo com Sarkar (2010, p. 278-279) a oportunidade envolve dois elementos; “a ideia a ser seguida, a oportunidade que foi captada e a avaliação da oportunidade. A chave está em conseguir identificar boas ideias, novas ou já existentes, e estar apto a criar uma oportunidade a partir delas.”

Para se avaliar as oportunidades tem de se estudar o mercado onde nos queremos inserir e identificar as diferenças competitivas, tem de se definir os processos de produção e realizar as estratégias financeiras. Esta avaliação contribui para que no futuro não se dispense tempo e recursos em ideias que não são minimamente sustentáveis. Dornelas (2014), defende que qualquer oportunidade deve ser analisada nos seguintes aspetos:

- Qual o mercado alvo;
- Qual o retorno económico que proporcionará;
- Quais as vantagens competitivas que trará ao negócio;
- Quem irá transformar essa oportunidade num negócio;
- Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio.

O plano de avaliação da oportunidade centra-se na avaliação da própria oportunidade e não da empresa, esta análise fornece como base para a tomada de decisão. Deve responder a algumas questões como refere Sarkar (2010, p 283):

- Resumo da ideia (o quê?);
- Mercado (para quem?);
- Concorrência (contra quem?);
- Mais sobre o produto e serviço (baseado em quê?);
- Os recursos necessários (como vai ser possível?);
- Como vamos fazer?;
- Porquê eu (ou nós)?.”

1.2.2. Plano de negócios

Um plano de negócios é um documento escrito pelo empreendedor que descreve toda a informação externa e interna relevante, deve ser desenvolvido como o intuito de explorar a oportunidade definida (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2010) é a direção do futuro da empresa. É um documento segundo Dornelas (2014), que deve conter toda a informação e essência da empresa. Constitui uma das principais ferramentas de gestão utilizadas pelos empreendedores. É algo que serve para o empreendedor expor as suas ideias de forma clara, é uma ferramenta que tem de mostrar o negócio como viável e com probabilidade de sucesso no mercado. Esse plano deve fornecer ao promotor, no ponto de vista de Sarkar (2010) uma ferramenta lógica que motive o seu envolvimento no seguimento da estratégia.

Esta ferramenta é importante para planear a ideia do negócio e prever possíveis dificuldades, podendo ajudar no funcionamento futuro, a planear e a ajudar o empreendedor na tomada de decisão, Dornelas, (2014). No plano estão expostos todos os custos e despesas do negócio, o investimento inicial, a máxima necessidade de recursos para colocar a empresa a operar, as estratégias, o marketing, as vendas, bem como a projeção da empresa e respetivos lucros para os próximos anos.

Trata-se de uma ferramenta que dá força ao promotor, porque redige o que vai acontecer, sendo uma forma do empreendedor saber como vai enfrentar a realidade, funcionando como um mapa de percurso do empreendedor Sarkar (2010).

Dornelas (2014) defende ainda, que um plano de negócios deverá responder a três aspetos chave:

- Em que negócio está inserido
- O que se vende
- Qual o mercado-alvo

Para esse autor uma das principais utilidades desta ferramenta de planeamento, é o suporte para venda de uma ideia ou projeto e, quando utilizado para este propósito é uma ferramenta extremamente útil. Dornelas (2014) lembra que esta ferramenta deve ser dinâmica, ou seja, deve ser atualizada constantemente, uma vez que o mercado está em constante mutação, os concorrentes delineiam novas estratégias, as necessidades das pessoas mudam, a tecnologia também, novos riscos podem aparecer e o retorno poderá ser diferente do que o expectável inicialmente.

Dornelas (2014), considera que um bom plano de negócios deve conter uma estrutura fácil de entender para quem o irá observar, e ainda refere que há vários tipos de planos de negócio, para empresas pequenas manufatureiras em geral, para empresas focadas em inovação e tecnologia, para pequenas empresas prestadoras de serviços e para pequenas empresas em geral. Mais detalhadamente, o autor refere que o plano de negócios deve conter uma capa, um sumário executivo, o conceito do negócio e a equipa de gestão, a descrição do mercado e seus competidores, a apresentação das necessidades do cliente, os benefícios do produto ou serviços da empresa e suas vantagens competitivas. Hisrich, Peters, & Shepherd (2010), ainda acrescentam que, o plano de negócio deve incluir uma avaliação do risco.

1.2.3. Recursos

Nesta fase determinam-se os recursos que irão ser necessários, como já foi planeado no plano de negócios, Dornelas (2014).

É, neste passo, que o empreendedor deve definir quais os recursos necessários para fazer face à oportunidade. Esta fase começa com a avaliação do empreendedor aos recursos que tem inicialmente à disposição (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2010).

Bessant & Tidd (2011) dizem que alguém que é empreendedor e que está pela primeira vez a deparar-se com esta situação, esta fase é muito complicada, porque não tem *know-how* e não sabe como funciona o negócio, o que faz com que o risco associado seja maior.

O empreendedor vai necessitar daquilo que não tem, daí a importância dos recursos humanos e financeiros. Sarkar (2010), refere que esses recursos são os mais importantes para que um negócio tenha sucesso, para além da tecnologia. Dornelas (2014) explica que há uns anos a forma de obter recursos e financiamento (em países menos desenvolvidos, como era caso do Brasil) era através de bancos e economias pessoais. Hoje em dia com a globalização da economia, países menos desenvolvidos são vistos frequentemente como celeiros de oportunidades.

Os recursos humanos são relevantes. Ser empreendedor requer lidar com muita gente, desde clientes a fornecedores, às pessoas que trabalham na organização e o próprio empreendedor. É então necessário saber comunicar com os clientes para saber qual o seu nível de satisfação. Muito frequentemente é necessário contratar fora do país de forma a

internacionalizar a empresa e trazer mais conhecimento para a organização, são estes alguns dos princípios essenciais para desenvolvimento sustentável e sucesso de uma empresa.

Os recursos financeiros são bastante importantes, mas dependem muito das ambições de cada projeto, há uns que necessitam de mais financiamento que outros. Há riscos a ter em conta, como o risco de investimento, há investidores que investem mais do que outros como o receio de insucesso, (Sarkar, 2010). As empresas vão utilizar os recursos financeiros para aproveitarem as oportunidades estabelecidas, e quando o negócio está em fase de desenvolvimento é necessário mais financiamento para o crescimento da organização, (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2010).

A tecnologia também é essencial, para que as empresas tenham sucesso, como foi referido anteriormente por Bessant & Tidd, (2011), a tecnologia é algo que está em constante mutação, sendo o seu ciclo de vida cada vez menor, daí ser importante criar o negócio “perfeito”. É pois importante, pesquisar todas as tecnologias existentes para o tipo de negócio que se pretende e adquirir aquela que face aos objetivos da empresa desempenhe o melhor papel. Por vezes é necessário trazer tecnologias de outros países para que ocorra sucesso no mundo empresarial.

1.2.4. Gestão da empresa e criação de valor

Depois de adquiridos os recursos, o empreendedor tem de implementar o plano de negócios (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2010). Após o surgimento da ideia e a descoberta da oportunidade, após ter um plano e ter mobilizado recursos, é necessário executar e gerir a empresa, (Sarkar, 2010).

Para muitos empreendedores gerir a empresa é a parte mais fácil porque todas as outras já foram realizadas, no entanto podem estar enganados. Segundo Dornelas (2014), se algo falha, nesta fase, nomeadamente o público não aceita bem o produto, ou uma máquina falha, existirão problemas que exigem uma ação imediata do empreendedor . Ele terá então de aplicar tudo o que aprendeu e a experiência e *know-how* poderão fazer a diferença.

Para a criação de empresa e a sua gestão futura, tem de haver objetivos, e o empreendedor tem de saber qual o estilo de gestão que se irá utilizar, quais os fatores

críticos de sucesso, identificar os problemas atuais e os potenciais para entrar em novos mercados.

É nesta altura que muitos empreendedores se deparam com algumas dificuldades, principalmente a nível de gestão. Para muitos empreendedores este é o primeiro negócio que gerem, e a falta de experiência pode ser um fator relevante no decorrer do processo. Mesmo quando se trata de criar valor muitas empresas vão-se deparar com obstáculos, devido às inúmeras dificuldades e limitações do mercado (Fayolle, 2007).

O empreendedorismo é um processo dinâmico de criação de riqueza incremental (Fayolle, 2007), pelo que, se os empreendedores nesta fase tiverem sucesso poderão ver o seu negócio a crescer e o retorno pode ser óbvio. Assim, os empreendedores, depois de terem calculado todos os riscos, de terem trabalhado arduamente, gasto o seu tempo, dinheiro e sabedoria, vão ver o seu esforço ser recompensado, além do mais ver as suas necessidades individuais serem concretizadas.

1.3. Empreendedorismo em África

Normalmente o tipo de empreendedores que investe em países africanos são aqueles que utilizam a sua própria experiência de vida, com o intuito de transformar a sua ideia em algo real e funcional. Este empreendedor tem como objetivo descobrir as necessidades onde pode tirar proveito e pôr a sua motivação para trabalhar. Muitas vezes opta por uma área onde já tem conhecimento e recursos para criar e aumentar a sua riqueza podendo simultaneamente gerar valor social.

Com a zona africana a crescer economicamente, este mercado torna-se cada vez mais atrativo. Muito embora muitos dos países da África Subsariana (Angola, Botsuana, Etiópia, Gana, Malauí, Namíbia, Nigéria, África do Sul, Uganda e Zâmbia) não sejam bons para o negócio, muito frequentemente a África é, hoje encarada por muitos como o continente das oportunidades, sendo alguns países atrativos, em termos de investimento, nomeadamente, Angola, Nigéria e África do Sul.

Estes países oferecem novas oportunidades, emprego e recursos e são atrativos para os empreendedores começarem o seu negócio. Apesar do setor primário estar a sofrer uma descida devido às fortes inovações em alta tecnologia, o setor das telecomunicações, bancário, construção e muitos investimentos privados começam a surgir. Estes

investimentos contribuíram para que o PIB, destes países tenha subido em 8 anos para mais do dobro.

Trata-se pois, de uma zona em desenvolvimento, onde a pobreza e o desemprego podem ser combatidos. Contudo, é fundamental que as pessoas se tornem empreendedoras, objetivas, e aptas a conseguir melhores condições de vida.

Ainda assim, existem alguns problemas que podem ser vistos como barreiras para empreender em África, como por exemplo, as inúmeras doenças, problemas sociais locais que existem em alguns países, as relações conflituosas entre algumas comunidades, a má qualidade das infraestruturas. No entanto, para um empreendedor, estes “problemas” são vistos como oportunidades e como negócios futuros, algo que pode ser explorado para criar valor e sucesso, não só a nível pessoal, mas a nível social.

De acordo com um estudo publicado por PR Newswire Association LLC (2013) o sucesso de alguns empreendimentos que foram realizados em África, depende da capacidade dos empreendedores terem encontrado oportunidades e terem sabido avaliá-las corretamente. Sendo muito importante o seu bom senso e capacidade gestora.

Assim, e em conclusão, poder-se-à dizer que alguns países africanos podem ser muito interessantes em termos de investimento. No entanto, para que os empreendedores beneficiem dos seus investimentos é necessário que empreendam de forma correta e que criem e sustentem valor social neste países menos desenvolvidos, mas ricos em recursos.

1.4. Internacionalização

1.4.1. O que é a internacionalização

Com as dificuldades económicas de muitas empresas nos dias de hoje, torna-se muito difícil vender e ter sucesso no mercado nacional. Assim, muitas empresas para combater essa dificuldade optam por se expandir internacionalmente e saírem das suas fronteiras nacionais em busca de sobrevivência.

Na perspetiva de Sanyal (2001) a internacionalização engloba planeamento, organização, liderança e controlo do trabalho desenvolvido pelas pessoas dentro de uma empresa de modo a que esta atinja os objetivos e metas estipulados. Para este autor, todos os negócios hoje em dia são internacionais, referindo que algumas das maiores empresas têm a sua base em países industriais mais desenvolvidos. No entanto, as empresas internacionais com maior sucesso e importância começam a surgir a partir dos países

menos desenvolvidos e recém-industrializados, como é o caso dos países africanos, México e Taiwan.

Para Cavusgil et al (2008) a internacionalização refere-se a um desempenho do comércio e investimentos por parte das empresas através das fronteiras nacionais. Estes autores ainda referem que o ponto de partida para a internacionalização vem da inovação que uma empresa cria no seu país de origem.

Para Freire (1998) o processo da internacionalização tem de ser enquadrado com as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico. O autores referem ainda que internacionalização implica a extensão das estratégias de produtos e de mercados das empresas, que pode variar de país para país, o que muitas vezes implica a integração vertical para esses mesmos países.

Peng & Meyer (2011) definem internacionalização como a troca de bens para fora do país, fora das fronteiras nacionais, e referem que muitas empresas começam os seus negócios internacionais com exportação directa.

O conceito de internacionalização para Jarrillo & Echezarraga (1991) é apresentado como um fenómeno que afeta todos os empresários, e empresas que pretendem internacionalizarem-se, pois estes vão encontrar novos competidores e operar de forma diferente a que estão habituados no mercado nacional. Muitas empresas optam por se internacionalizarem, porque pensam que no futuro esta será a forma mais segura de continuar a operar no mercado.

A gestão internacional requer uma compreensão completa de várias influências, como as da economia, políticas, culturais, (Sanyal, 2001). Este autor lembra que as empresas devem estar aptas a tirar partido das vantagens e oportunidades destas influências, e equilibrar a sua própria ambição de crescimento e eficiência com os objetivos de cada governo para proteger e promover os interesses da sua própria cidadania.

1.4.2. Motivações para a internacionalização

Bartlett & Ghoshal (2000) referem como uma das principais motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se e a procurarem novos mercado, algumas vantagens intrínsecas, normalmente relacionadas com tecnologia, ou com o reconhecimento da marca internacionalmente, de modo a ganharem vantagens competitivas.

Estas motivações devem resultar de um estudo, de um diagnóstico, de uma análise ao meio envolvente, há que conhecer onde se pretende atuar, identificar os países que oferecem oportunidades, onde as empresas concorrentes sejam mais fracas ou não existam. Ainda assim, há outros fatores a ter em conta, e nos países africanos estes podem vir a ser um problema. Os fatores políticos, culturais e sociais, nesses países são complexos comparativamente com os países europeus ou americanos. É muito importante conhecer todos os aspetos fiscais, como funciona a economia, a justiça, e conhecer a lei.

Assim, é fundamental uma familiarização com a “estrutura do país” ou seja, a cultura, indústria, política e aspetos de fazer negócio nesses países. Este conhecimento prévio pode constituir uma grande vantagem quando se pretende estender o negócio. A importância da experiência dos gestores e da sua equipa é crucial no sentido destes conseguirem adquirir conhecimento prévio sobre o funcionamento dos países.

Bartlett & Ghoshal (2000) apontam três fontes de motivação para a internacionalização das empresas:

- a procura de um ou mais países estrangeiros, com o objetivo de expandir o negócio e de se tornarem conhecidos internacionalmente;
- a procura de recursos em abundância, como por exemplo minerais, energia nos países estrangeiros;
- o acesso a mão-de-obra barata.

Para Tayeb (2003) a razão pela qual as empresas expandam o seu negócio para fora das suas fronteiras prende-se com a redução do investimento do capital estrangeiro, e também com a redução ou mesmo eliminação das barreiras ao livre trânsito de mercadorias. Estes aspetos tiveram impacto no crescimento da competição internacional.

Tal como Freire (1998) também Tayeb (2003) salienta a importância de haver sucesso no mercado interno. Este sucesso permite que a empresa cresça e passe para o passo seguinte, se este for internacionalização. Para estes autores a vantagem competitiva é baseada nos recursos internos e a localização deve ser onde estes podem ser implantados.

Algumas das motivações são diferentes consoante o tipo de negócio que se pretende efetuar, podendo variar em aumentar a rentabilidade, querer ser reconhecido internacionalmente, expandir a gama de produtos, necessidade de continuar a remunerar acionistas, a crescente internacionalização das economias e empresas (Freire, 1997).

Uma das motivações principais é o facto das empresas quererem crescer no mercado e competir a um nível mais elevado, porque como referem Jarrillo & Echezarraga (1991) chega a um momento na vida de uma empresa que não é fácil crescer no mercado nacional, então tem de se optar por outros meios.

Muitas empresas quando iniciam operações, estão logo na fase inicial vocacionadas para se internacionalizarem, porque o seu negócio exige que vão para o exterior para obter economias de escala, ou porque há mais recursos, tecnologia ou a mão-de-obra é mais barata.

Jarrillo & Echezarraga (1991) enumeram algumas motivações que levam as empresas a internacionalizarem:

- Para continuar a crescer no seu setor, porque o mercado interno ficou pequeno demais para o negócio;
- Porque existe pouca capacidade de produção no mercado nacional;
- Por escassez de recursos em território nacional;
- Para não correr o risco de operar em apenas um mercado;
- Para ganhar prestígio no mercado interno;
- Para lutar contra a crise nacional;
- Para aceder a um mercado de maior volume e assim poder competir num setor onde as empresas obtêm maiores economias de escala;
- Para ser mais competitiva;
- Porque o mercado internacional é mais rentável, ou seja, são capazes de pagar mais pelo mesmo produto;
- Porque precisa de tecnologia de ponta e mais avançada.

Sanyal, (2001) refere que uma empresa quando inicia operações está direccionada ou para o mercado nacional ou local. Contudo, com o tempo, se for um negócio de sucesso, terá tendência para expandir os seus produtos e serviços, querendo internacionalizar-se. Ao expandir o seu negócio para fora das fronteiras nacionais o seu crescimento será evidente. Ainda segundo este autor, quando uma empresa se internacionaliza pode fazê-lo, através da perspectiva *outward*, e da perspectiva *inward*. Na primeira perspectiva, *outward*, a empresa desperta para um mercado internacional, e para uma concorrência internacional, já está consciente das oportunidades e competição no exterior, e quer exportar os seus produtos ou serviços, o seu *know-how* e licenciar a sua tecnologia fora das fronteiras nacionais

estabelecendo uma *joint-venture*. Com isto pretende realizar alianças estratégicas com empresas nesses países de modo a ter acesso a novos mercados e explorar novas tecnologias, com o intuito de abrir *franchisings*, ou mesmo lançar um novo produto ou serviço. Na perspectiva *inward*, a empresa é orientada para o interior mas também é um motivo pelas quais as empresas internacionalizam. Através desta perspectiva os produtos e as empresas estrangeiras entram no mercado doméstico. A empresa neste caso funciona como um modo de entrada no seu país de origem de produtos ou capital, ou mesmo tecnologia, é um modo que as empresas encontram de se lançarem para o mercado internacional.

Cavusgil et al (2008) referem a existência de mais que um motivo para que as empresas iniciem a sua expansão internacional. Alguns desses motivos são por pura estratégia, outros por resposta aos concorrentes. Identificam nove tipos de motivações:

- 1 - Procura de oportunidades para crescimento através da diversificação do mercado;
- 2 - Obter maiores margens de lucro;
- 3- Ganhar novas ideias sobre produtos, serviços e métodos de negócio;
- 4 - Servir melhor os clientes chave que se mudaram para o exterior;
- 5 - Estar mais perto das fontes dos recursos, beneficiar de vantagens globais, ou ganhar flexibilidade nos produtos;
- 6 - Acesso a baixos custos dos fatores de produção;
- 7- Economias de escala em crescimento, na produção, marketing e investigação e desenvolvimento (I&D);
- 8 - Competir com os concorrentes internacionais de forma mais eficiente, ou frustrar a competição internacional no seu mercado doméstico;
- 9 - Investir numa potencial relação com um parceiro estrangeiro que seja lucrativa.

1.4.3. Modelos de internacionalização

Segundo Tayeb (2000) a decisão de investir internacionalmente, não deve ser vista e analisada como um ato isolado em relação a tomar decisões no futuro, pois pode ter repercussões. Por exemplo, quando uma empresa entra no país estrangeiro usando um distribuidor, e não concorda com os outros termos do contrato, este conflito pode inviabilizar futuros investimentos nesse país.

Tayeb (2000) faz referência a dois modelos de internacionalização, estes são os modelos sequenciais e os modelos simultâneos. O primeiro modelo de que nos fala o autor, o modelo sequencial, identifica fases diferentes da internacionalização. Esse número de fases varia e são facilmente identificáveis.

Identifica três orientações distintas: orientação etnocêntrica (onde a cultura doméstica é muito importante), a orientação policêntrica (refere-se à expansão internacional onde as culturas domésticas e as dos outros países vão começam a realizar negócios) e a orientação geocêntrica (onde a empresa opera como uma multinacional em que procura todos os pontos de contato a nível mundial).

O modelo simultâneo é baseado na perspectiva de Tayeb (2000) e nos argumentos de convergência mundial. Faz referência aos gostos dos consumidores, à sua crescente uniformização e necessidade de conhecimento dos mesmos. Foca como aspetos principais para este acontecimento, o avanço da tecnologia, que melhora a comunicação, facilita as viagens internacionais, referindo-se à globalização e inovação tecnológica e ao aumento da velocidade de circulação da informação. Assim, este modelo também se pode chamar de globalização de preferências e de gostos.

A teoria do ciclo de vida do produto também é importante, esta foi originalmente desenvolvida por Vernon (1966). De acordo com esta teoria a internacionalização ocorre em várias fases. A primeira é a inovação do produto, a segunda fase é a introdução do produto no mercado doméstico. Se este for bem sucedido no mercado interno, passa então para a terceira fase que é a exportação do produto. De seguida é a fase da maturidade, nesta fase existe muita concorrência, o produto começa a “percorrer” o mundo, isto claro, se oferecer benefícios para a empresa, se no final se obtiver lucro. Por fim a última fase, a estandardização do produto, quando este já está estabelecido e já for exportado. Se este ciclo for positivo, então vai-se iniciar de novo, lançando novos produtos, é um modelo repetitivo.

Tayeb (2000) analisa esta teoria como algo que explica a deslocalização da empresa para fora das suas fronteiras nacionais, em busca de desenvolver o seu mercado e produtos, atraindo novos grupos de consumidores.

De acordo com Buckley & Casson (1976) o modelo da internalização funciona como uma contribuição fundamental para explicar a divisão de mercados naturais entre as empresas nacionais e multinacionais estrangeiras. De acordo com esta teoria as empresas

crecem através de imperfeições no mercado, ou seja, crescem através da substituição dos mercados externos e internalizam as operações.

Segundo o modelo da teoria eclética explicada por Dunning (1995), as empresas que tenham oportunidades de negócio e que internalizem as atividades serão mais competitivas em mercados estrangeiros.

Esta abordagem explica três fatores:

- *Locational factors* – vantagens de localização, oferecem benefícios, atuam melhor se tiverem no estrangeiro;

- *Internalisation factors* – vantagens em integrar as transações no interior da empresa;

- *Ownership factors* – vantagens da empresa face à concorrência.

É uma teoria que se pode dizer que advém da teoria da internalização, porque também procura imperfeições de mercado e vantagens da internalização. Este modelo tem três pressupostos:

- a mobilidade da fábrica, quer que todos os mercados operem de forma eficiente;

- a identidade de funções de produção, não há economias externas de produção ou comercialização;

- concorrência atomística, ou seja, a informação não tem custos e não há barreiras na troca e competição internacional.

Já o modelo de redes, desenvolvido por Johanson and Mattson (1988) descreve os mercados industriais. O conhecimento internacional pode permitir a penetração mais rápida dos mercados estrangeiros. Assim, a internacionalização das empresas industriais pode ser explicada através da rede e das relações entre as empresas. Embora existam relações de concorrência, as interdependências estão ligadas à abordagem de rede, as empresas têm de crescer e manter ligações com outras empresas na rede. Este crescimento e relações que mantêm é um processo em que muitas empresas se focam para se estabelecerem na rede.

Num processo de internacionalização a empresa é dependente da sua rede em mercados estrangeiros, e, nesse caso, tem de trabalhar para se integrar internacionalmente e criar fortes ligações com empresas fortes e que já tenham conhecimentos nas redes internacionais industriais.

De acordo com Johanson and Mattsson (1995) existem quatro tipos de abordagens da internacionalização, conforme indica a tabela 1:

- O início precoce (*early starter*) é caracterizado como aquela que tem poucas relações, ou que estas não sejam muito importantes, e os mercados alvo são aqueles que estão próximos dos *media*.

- A internacionalização solitária (*lonely international*) está à frente do resto do mercado, é a que estabelece relações e experiências no exterior, e tem os recursos que lhe permitem ter independência. Esta forma permite a que muitos competidores, fornecedores e clientes iniciem as operações internacionais.

- O início tardio (*late starter*), pelo contrário é menos internacional que o resto do mercado, contudo, tem relações internacionais indiretas, com os seus clientes, concorrentes e fornecedores. Pode ser puxada para o mercado internacional através das relações que possui no seu mercado doméstico.

- A empresa que se internacionaliza entre outras empresas (*international among others*), é menos focada em extensão e penetração de mercado.

| Grau de internacionalização da empresa | Grau de internacionalização do mercado | |
|--|--|---|
| | Baixo | Alto |
| Baixo | Início precoce | Início tardio |
| Alto | Internacionalização solitária | Internacionalizar entre outras empresas |

Tabela 1 - Grau de internacionalização do mercado

Fonte: Tayeb (2000, p. 207) - Johanson and Mattsson (1995)

1.5. A evolução das mentalidades de Internacionalização

Quando uma empresa decide internacionalizar-se, os seus interesses mudam e sofrem mudanças, as necessidades dos consumidores vão-se alterando e há novos motivos de interesse por parte das empresas.

Assim adquire-se mais conhecimento, experiência, melhoram-se as competências. Esta evolução de mentalidades é composta por quatro fases. Bartlett & Ghoshal, (2000)

admitem assim que há uma evolução na estratégia principalmente nas PME's, e é essa a razão porque muitas PME's pretendam expandir os seus negócios para lá das suas fronteiras nacionais. É uma forma de aumentarem as suas motivações, terem mais ambição e, conseqüentemente, haver uma mudança na gestão de atitudes e de acções. Cria-se um clima entre os gestores de pro-atividade, e um relacionamento entre os trabalhadores mais participativo, onde podem expor todas as suas ideias e saber quais as motivações de cada um para que estes não adormeçam na organização e vice-versa.

1.5.1. Mentalidade Internacional

A primeira fase segundo Bartlett & Ghoshal (2000), acontece precocemente quando as empresas pensam em internacionalizarem-se, principalmente muitas PME's. Uma das principais causas da mentalidade internacional é o fato de quererem operar em mercados para além do mercado doméstico com o objetivo de apoiar a “empresa-mãe”, a filial principal, contribuindo com vendas incrementais de produtos no mercado internacional, ou fornecimento de matérias-primas.

A tecnologia e o conhecimento neste caso são transferíveis, porque a empresa tem filiais no estrangeiro, ou seja, são transferidas para as empresas que estão fora das fronteiras nacionais, a cultura é transmitida, dificultando assim o aparecimento de concorrentes no estrangeiro.

As empresas que têm esta mentalidade consideram o seu mercado doméstico como a base com alguns apêndices no estrangeiro que sirvam de investimento, em que os gestores possuam a capacidade de falar a língua estrangeira de forma perfeita.

1.5.2. Mentalidade Multinacional

O aparecimento em ambientes internacionais e o crescimento das vendas e lucros, convence os gestores que a atividade internacional é cada vez mais uma fonte de investimento muito lucrativa e uma oportunidade de negócio boa para explorar.

Assim, internacionalizar requer mais do que simplesmente vender uma máquina, exportar tecnologia, ou produtos que foram desenvolvidos no mercado doméstico.

É importante mudar de mentalidade, começar com os gestores a reconhecerem as diferenças do mercado em que operam (o mercado doméstico) para o mercado

internacional e a perceberem como funciona a economia, a política e quais os gostos dos consumidores noutros ambientes.

Normalmente, os gestores possuem a característica de falar bem a língua estrangeira, e frequentemente são nacionais de cada país, que têm conhecimento e a cultura desse país. Estes gestores tendem a ser empreendedores, torna-se assim mais fácil utilizar o seu *know-how* para investir nas oportunidades que o mercado oferece.

Pode-se assim dizer que a concorrência neste tipo de estratégia ou mentalidade é muito elevada, porque várias empresas optam por agir desta maneira, em internacionalizar o seu negócio.

Torna-se importante que quando uma empresa abre uma multinacional, a pessoa que está à frente dessa multinacional seja alguém do país de origem, para ter a noção de como os negócios funcionam no seu país, ter experiência e conhecimento.

1.5.3. Mentalidade Global

De acordo com esta mentalidade o consumidor é igual em todo o mundo, ou seja, as atitudes e gostos dos consumidores assemelham-se um pouco por todo o lado e as empresas do futuro serão aquelas que irão produzir um produto e vender o mesmo produto, da mesma maneira, em todo o mundo.

Esta abordagem exige uma coordenação mais central e uma capacidade de controlo de gestão muito grande, o que implica que na maior parte das empresas que têm esta mentalidade, a investigação e desenvolvimento, as atividades dentro da organização e a maior parte das decisões estratégicas sejam geridas pelo quartel general.

Sendo uma mentalidade global, ela é igual em todo o mundo. As empresas que pensam desta maneira e que querem internacionalizarem-se, acreditam que o futuro da sua empresa passa por fazer e vender o mesmo produto, da mesma maneira, em todo o lado.

1.5.4. Mentalidade Transnacional

Nos anos setenta e oitenta, muitas das empresas de mentalidade global pareciam invencíveis. Contudo, muitos governos achavam que estas empresas constituíam uma ameaça ainda maior que as empresas internacionais, pois não eram sofisticadas o suficiente para impedir o desenvolvimento da concorrência. Nesta altura, muitos países deparavam-se com dívidas e juros elevados, e muitas empresas globais geravam nos países importadores

muitas dívidas e défices. Os governos viram-se obrigados a intervir e começaram a ter expectativas no que concerne ao aumento do IDE (investimento direto estrangeiro), transferência da tecnologia ou criação de emprego.

É a partir desta mudança de necessidades, que as empresas tiveram de mudar a sua posição, tiveram de evoluir, tal como os consumidores evoluíram, nascendo a necessidade de responder às exigências de mercado locais e políticas com ganhos de *global-scale* e eficiência competitiva. “O requisito era as empresas tornarem-se mais preocupadas com as necessidades locais, mantendo a sua eficiência global” (Bartlett & Ghoshal, 2000, p.13). É a este fenómeno a que os autores chama de mentalidade transnacional.

Em conclusão, esta mentalidade ao contrário da mentalidade global, reconhece a importância de atender às necessidades locais, sem que se perca competitividade e recursos.

1.6. Formas de Internacionalização

Depois de falar dos modelos e de mentalidades da internacionalização, é também importante focar algumas formas de internacionalização por parte das empresas que se pretendam internacionalizar.

Sanyal (2001) defende que a expansão internacional pode ser efetuada de diversas maneiras, podendo as empresas optarem por uma ou mais formas de internacionalização, conforme as suas motivações da empresa e estratégia da organização.

Um dos obstáculos para o processo da internacionalização, segundo Jarrillo & Echezarraga (1991) é a falta de conhecimento do mercado externo e a dificuldade de acesso ao mesmo.

Esses autores referem cinco etapas no processo da internacionalização:

- Exportação ocasional;
- Exportação experimental;
- Exportação regular;
- Filiais de venda no estrangeiro;
- Filiais produtivas no estrangeiro.

| | Produto | | | Preço | | | | Comunicação | | Distribuição | | |
|--------------------------------------|----------------|----------------|-----------------------|-------|-------|---------------|---------------------|-------------|-------------|--------------|----------------|-------------|
| | Design interno | Design externo | Controlo de qualidade | Marca | Custo | Preço detalhe | Preço do consumidor | Grossistas | Retalhistas | Consumidores | Distribuidores | Retalhistas |
| Exportação ocasional ^E | B | B | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C |
| Exportação experimental ^E | A | B | C | C | A | C | C | A | C | C | C | C |
| Exportação regular ^E | A | A | B | C | A | B | C | A | B | C | B | C |
| Filiais de venda ^F | A | A | A | B | A | A | C | A | A | C | A | B |
| Filiais de produção ^F | A | A | A | A | A | A | B | A | A | A | A | A |

A – Controlo total por parte da empresa

B – Controlo parcial por parte da empresa

C – Controlo intermediada fora da empresa

Tabela 2 - Grau de controlo da empresa sobre as variáveis comerciais durante o processo da internacionalização

Fonte: Jarrillo & Echezarraga (1991)

A exportação ocasional é a primeira etapa e surge como resposta a pedidos efetuados no exterior e onde a empresa não efetua grande esforço para concretizar a exportação. O exportador atua como se a venda fosse efetuada no mercado interno. A empresa neste caso tem um controlo parcial sobre o processo comercial.

A exportação experimental é direcionada às empresas que são criadas para se dedicarem exclusivamente à exportação. Serve para empresas que queiram exportar com alguma regularidade sem depender de pedidos ocasionais do estrangeiro.

Exportação regular é a próxima fase. Se a empresa obtem bons resultados na fase anterior, passa para uma etapa com maior afetação de recursos, onde já possui capacidade de produção para o mercado internacional. Nesta etapa a empresa já conta com um grupo estável de clientes no exterior.

Na fase seguinte, quando a empresa já tem um mercado de exportação consolidado, deve decidir se continua a vender diretamente através do mercado doméstico e a operar com intermediários fora da empresa, ou se passa a ter uma filial no estrangeiro para vender. Nesta etapa, a empresa decide realizar um investimento direto no estrangeiro como forma de aumentar o volume de vendas e recursos humanos e financeiros.

A última fase, refere-se à fase em que a empresa decide investir e construir uma filial de produção. Esta fase só se deve realizar quando as outras etapas estão desenvolvidas e bem consolidadas.

Tayeb (2000) indica três formas de competição internacional, sendo elas:

- Exportação
- Formas contratuais
- IDE (Investimento direto no estrangeiro)

A exportação, segundo Tayeb (2000), pode ser indireta e direta. A exportação indireta é caracterizada pelos produtos que são vendidos no mercado externo sem que haja deslocação para fora das fronteiras do mercado doméstico. Uma das maiores desvantagens desta forma de exportação consiste no fato do exportador ter pouco, ou mesmo nenhum controle no processo de exportação, uma vez que este é efetuado pela outra empresa. A exportação direta, é efetuada pelas empresas com uma maior visão internacional e, acontece quando as empresas colocam os seus produtos à venda no mercado internacional, com a ajuda de agentes comerciais e distribuidores.

Em relação às formas contratuais, Tayeb (2000) destaca o licenciamento de tecnologia, franchising, contrato de gestão.

O licenciamento de tecnologia, é somente a permissão solicitada pelo proprietário de um produto. Sob a forma de contrato este concede a outro proprietário a comercialização e exploração da sua tecnologia e know-how.

O franchising é um método contratual de internacionalização, que acontece quando uma empresa concede a outra, (parecida à da tecnologia, quando um proprietário concede a outra a utilização da “sua” tecnologia) noutra país, o direito de utilizar o seu negócio e *know-how* como forma de propriedade comercial, ou industrial.

Contrato de gestão ocorre quando um fornecedor num país compromete-se a fornecer a um cliente noutra país funções de gestão, que, de outra forma seriam responsabilidade do cliente. Neste contrato, a empresa que realiza o trabalho tem o direito a uma remuneração por lidarem com o negócio e o conduzirem.

Em relação ao investimento direto no estrangeiro Tayeb (2000, p. 173) refere-se às *joint-ventures*, descrevendo-as como “uma filial estrangeira em que a propriedade é incompleta e mais do que um partido tem uma voz eficaz no controlo das suas operações no dia-a-dia.”

Sanyal, (2001), por sua vez, diz que as empresas envolvem-se em negócios internacionais de varias formas, entre elas aponta:

- Exportação – quando uma empresa vende o seu *output* para uma empresa no estrangeiro;
- Importação – quando uma empresa vende o seu *output* para uma empresa dentro das fronteiras nacionais;
- *Countertrade* – neste caso a venda não é paga totalmente em dinheiro, mas pode ser pago por exemplo nouro tipo de comércio;
- *Licensing e franchising*; é quando uma empresa permite à outra utilizar a sua tecnologia, marca, ou maneira de fazer as coisas;
- *Joint-ventures* – uma empresa coopera com outra para gerir e possuir um negócio, essa parceria tem de ser cautelosa para escolher cuidadosamente o parceiro, qual o papel de cada um, as estratégias a definir e os recursos chave a utilizar;
- Subsidiárias integrais – são empresas estrangeiras que são propriedade da empresa, ainda assim são independentes da empresa-mãe.

Capítulo 2- Objetivos e Metodologia

2.1. Objetivos e proposições do estudo

Conforme referido previamente este estudo tem como objetivo principal analisar e compreender o empreendedorismo e a internacionalização de uma clínica oftalmológica em Angola. Como objetivos específicos o estudo pretende: 1) caracterizar a empresa em estudo, 2) compreender o perfil dos empreendedores envolvidos, 3) conhecer as motivações que conduziram os empreendedores a empreenderem e investirem na empresa em estudo, 4) analisar as razões que conduziram os empreendedores a internacionalizar o seu negócio em Angola e 5) compreender o processo empreender e eventuais constrangimentos envolvidos.

Seguem-se na tabela em baixo as categorias analíticas do estudo, os respetivos objetivos específicos e as principais questões associadas a estes.

| Categorias analíticas | Objetivos Específicos | Principais Questões |
|------------------------------|---|---|
| C1 - Empresa | 1. Caracterizar a empresa em estudo | <ul style="list-style-type: none">• Qual o nome do projeto em questão?• Onde se localiza a empresa?• Em que setor de atividade atua a empresa?• Qual o propósito do projeto?• Quando se prevê que a empresa inicia as operações?• Quantos profissionais a empresa terá?• Nesta fase quais os principais agentes? |
| C2 - Empreendedor | 2. Compreender o perfil dos empreendedores envolvidos 3. Compreender as motivações que conduziram os empreendedores a empreenderem e investirem na empresa em estudo | <ul style="list-style-type: none">• Descreva o seu percurso profissional anterior. Detém algum <i>know-how</i> que ache determinante para o desenvolvimento do projeto?• Quais as principais motivações que o levaram a emigrar/investir em Angola e a optar pelo projeto da clínica?• Porque razão não optou por outro tipo de negócio?• Neste momento acha que este tipo de negócio se adequa ao país?• A realidade económica e social do país dificultou de alguma maneira a |

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| | | <p>implementação da ideia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como pretende contribuir para este projeto? |
| C3 - Internacionalização | <p>4. Compreender as razões que conduziram os empreendedores a internacionalizarem o seu negócio em Angola</p> | <ul style="list-style-type: none"> • O que leva a querer internacionalizar a empresa? • De que forma pretende internacionalizar? • Qual o impacto que acha que terá este processo no desenrolar do projeto? • Pretende exportar médicos para ajudar na formação de médicos em Angola, visto estes serem poucos e com pouca formação? Se sim, com que intuito? • Com a ajuda da internacionalização, tem como objetivo ajudar as pessoas deste país devido à falta de condições de saúde nesta área? Acha que vai ter impacto a nível nacional e internacional? |
| C4 - Processo Empreendedor | <p>5. Compreender o processo empreendedor e eventuais constrangimentos envolvidos</p> | <p>5.1. Avaliação da oportunidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como surgiu a ideia de negócio? • Quais as oportunidades com se deparou para perceber que esta era uma boa ideia para o país? • Que ameaças encontrou no projeto nesta fase inicial? • Que dificuldades sentiu? <p>5.2. Plano de negócios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como foi realizado o plano de negócios? • Qual a maior dificuldade? E a maior facilidade? <p>5.3. Mobilização dos recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foi difícil mover recursos para este projeto? • Quais os recursos que pretende disponibilizar para este projeto e de que forma? • De onde vêm os recursos? • Qual a maior dificuldade e facilidade na movimentação de recursos? <p>5.4. Gestão da empresa e criação de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como será efetuada a gestão da empresa? Como se vai criar valor para a organização e para o país? • Qual ou quais as maiores dificuldades que prevê na gestão deste projeto? E maiores |

| | | |
|--|--|---|
| | | facilidades? • Quando a empresa estiver operacional, quais serão as suas vantagens e desvantagens? |
|--|--|---|

Tabela 3 – Categorias analíticas, objetivos específicos e questões principais do estudo de caso

Fonte: própria

Com base nos objetivos propostos e na revisão de literatura apresentada foram formuladas as seguintes proposições:

P1: O perfil dos empreendedores é determinante para o sucesso da internacionalização do projeto em estudo.

P2: As motivações e razões para empreender e investir na nova empresa são meramente de ordem económica.

P3: As diferentes fases do processo empreendedor apresentam dificuldades e facilidades específicas do mercado Angolano.

P4: As motivações inerentes à internacionalização da empresa em Angola são predominantemente de ordem económica.

2.2. Opções metodológicas

2.2.1. Metodologia de investigação

Numa primeira fase, procedeu-se a uma revisão bibliográfica sobre os temas em estudo. Nesta fase tratou-se de toda a informação relevante para sustentar a teoria da investigação. A finalidade principal desta pesquisa é a de esclarecer conceitos que possam ajudar na formulação dos objetivos. Creswell (2009) diz que a revisão da literatura serve para chegar a vários pressupostos e, no seu ponto de vista, esta revisão deve ser realizada de uma forma breve e muito resumida.

No que concerne à estratégia de pesquisa para o presente estudo a opção tomada foi a de estudo de caso. Esta opção prende-se com a necessidade de se compreender o fenómeno como um todo, com um grau de profundidade elevado. De acordo com Yin (2001, p.32), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo este autor trata-se de uma abordagem

de pesquisa que procura atender as questões do tipo "como" e "por que" tal fenômeno ocorre em determinado. Yin (2001) refere ainda que um estudo de caso pode focar tanto um caso único quanto casos múltiplos. Creswell (2009) define o estudo de caso como “uma estratégia de inquérito no qual o investigador explora em profundidade um programa, evento, atividade, processo de um ou mais indivíduos”. Para Freixo (2010) estudo de caso é um procedimento metodológico, e uma investigação de natureza empírica, que constitui uma exploração intensiva de uma simples unidade de estudo de um caso. Para este autor, o estudo de caso não tem como finalidade manipular variáveis ou estabelecer relações entre elas. A sua finalidade consiste em descrever os comportamentos de um indivíduo, ou seja, neste procedimento o sujeito é o centro da atenção do investigador”.

Freixo (2010), ainda sublinha que o objetivo geral é ajudar os investigadores a lidar com algumas perguntas que são mais comuns, aquelas que percorrem um caminho longo até chegar às suas respostas, como o de definir o alvo do estudo de caso; de determinar os dados pertinentes a serem coletados; e que tipo de tratamento se deve dar aos dados umas vez coletados.

O estudo de caso diferencia-se entre dois tipos como refere Yin (2001), entre estudo de caso único, e estudo de caso múltiplo. Este caso será um estudo de caso único, que explora e tenta analisar e compreender o processo do empreendedorismo e da internacionalização da clínica em estudo. Para Yin (2001) o caso único ocorre quando apresenta um caso peculiar, neste caso pensa-se que será um caso revelador porque o investigador irá ter a oportunidade de observar algo que não era acessível anteriormente.

Yin (2001) aponta seis fontes de evidência para a realização dos estudos de caso, documentação, registos de arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Neste estudo foram utilizadas entrevistas, observação participante e registos de arquivos, de forma a permitir a triangulação da informação recolhida.

2.2.2. A recolha de dados

Segundo Stake (1995) os estudos de caso são muito importantes para o investigador obter as descrições e interpretações de outros. A entrevista constitui uma das principais ferramentas para as realidades múltiplas. Já Freixo (2010) diz que a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistador e entrevistado.

Vários autores distinguiram diferentes tipos de classificações de entrevista:

- Não diretivas (ou livres); semidiretivas; e diretivas ou estandarizadas, (Ghiglione & Matalon, 1993);
- Entrevistas estruturadas; entrevistas abertas; e entrevistas semi-estruturadas, (Boni & Quaresma, 2005), neste ponto Freixo (2010), destaca entre entrevistas estruturada e não estruturada;
- Qualitativa e quantitativa (Creswell, 2009);
- Entrevista em profundidade; focada; e levantamento formal, (Yin, 2001).

Neste contexto, foram realizadas entrevistas, que segundo os autores referenciados constitui umas das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso.

As entrevistas realizadas são semidiretivas, também chamada de estruturada, em que o entrevistador conhece todos os temas que deve abordar, no entanto consoante as reações do inquirido, este tema pode ser abordado livremente (Ghiglione & Matalon, 1992).

As entrevistas serão destinadas aos principais intervenientes do processo, que são os três investidores, o principal investidor, líder do projeto; e dois gestores (conforme tabela 4). Em anexo encontra-se o guião da entrevista que foi realizado aos três empreendedores.

| | Nome fictício | Função |
|----------------|------------------------|-------------------------------|
| Empreendedor 1 | Nuno (Entrevistado 1) | Líder empreendedor e jurista. |
| Empreendedor 2 | Pedro (Entrevistado 2) | Gestor e economista |
| Empreendedor 3 | Tiago (Entrevistado 3) | Gestor |

Tabela 4 - Lista dos investidores no processo e suas funções

Fonte: própria

O estudo irá ser realizado em território nacional, mais especificamente em Lisboa.

A importância de entrevistar estas pessoas é a seguinte:

1- O principal investidor foi o criador da ideia, foi dele que nasceu a ideia do negócio, e é a pessoa que está mais envolvida no mesmo, constituindo-se como o interveniente que possui um leque de informação mais vasto e relevância. Foi também

aquele que estabeleceu os seus parceiros de negócio e que transformou esta ideia em algo tangível.

2- O segundo investidor também é importantes, pois detém conhecimento sobre o funcionamento do mercado de trabalho e está envolvido em aspetos relacionados com a gestão da empresa, constituindo-se como uma mais-valia, tanto financeira (devido ao seu investimento na empresa), como ao nível do conhecimento e experiência do mundo empresarial.

3- O terceiro investidor é também um gestor e o seu papel é bastante importante, espera-se que consiga algum tipo de parceria e facilidade de mobilização de recursos para Angola. Também com o seu conhecimento no ramo (gestão) pode ser uma mais valia em termos de exportação de *know-how* para Angola, para ajudar a formar médicos angolanos e ajudar na internacionalização da empresa.

Inicialmente, o primeiro contato foi realizado telefonicamente com o empreendedor que detetou a oportunidade de negócio, teve como objetivo perceber qual o intuito do projeto, e quais as verdadeiras motivações para tal. De seguida, houve um encontro presencial para perceber quais os principais intervenientes no processo, e mais alguns detalhes sobre o projeto.

Mais tarde, todos os intervenientes foram abordados via *e-mail*, tendo sido enviado previamente o guião da entrevista, para que no futuro fosse agendada uma data para falar com cada um dos empreendedores.

As entrevistas ocorreram todas no mês de Julho, duraram cerca de 60 minutos em média. estas foram realizadas individualmente, duas no dia 4 de Julho, no sábado, e uma no dia 5, domingo, esta última com o empreendedor que avançou com a ideia, coincidiu com a vinda a Portugal.

2.2.2. Tratamento de dados

Os empreendedores pediram confidencialidade de alguns dados, assim não foi autorizada em nenhum dos casos a gravação da entrevista, devido a alguns fatores mencionados serem confidenciais. Os empreendedores solicitaram a informação que não deveria ser exposta no tratamento dos dados, solicitando ainda confidencialidade quanto à sua identificação.

Através dos dados recolhidos quer das entrevistas, quer dos documentos que foram facultados por parte dos entrevistados, foi feita uma transcrição para relatórios. Posteriormente, toda a informação ser analisada e as respostas de cada um dos entrevistados comparadas.

3.1. Análise do estudo de caso

O caso em estudo foi analisado de acordo com as categorias analíticas apresentadas na tabela 3.

C1 - Empresa

Relativamente à categoria empresa procurou-se obter informação no que concerne ao nome do projeto, à sua localização, em que setor atua no mercado, qual o propósito do projeto, quando a empresa iniciará as operações, quantos profissionais terá inicialmente, e quais os principais agentes (na fase inicial do projeto)

Como referem os três empresários o nome da empresa será CORR-Angola: Clínica Oftalmológica Rufino Ribeiro-Angola, e terá a sua localização em Luanda. Ainda foi referido pelo entrevistado 3, que a empresa que está na base deste projeto está localizada no Porto, será uma filial da empresa que atuará em Angola, essa clínica é explorada pelo próprio (é quem gere a clínica na cidade do Porto).

O setor de atividade em que a empresa irá atuar será no setor da prestação de serviços de saúde, mais especificamente nos serviços oftalmológicos.

A ideia deste projeto teve início no ano de 2014 em Angola, mais especificamente em Luanda. O propósito do projeto em causa consiste em criar e gerir uma clínica oftalmológica em Angola, numa primeira fase, posteriormente, passa também por estender o projeto a outras províncias angolanas. Esta extensão justifica-se pela existência de cuidados de saúde precários em cidades e aldeias angolanas, e pela inexistência de especialistas certificados com competências para tratar estes problemas de saúde. Também se prevê que seja possível o desenvolvimento de outras valências como a comercialização de produtos e medicamentos correlacionados. Ainda é possível dizer que é pretendido formar e certificar médicos da especialidade para aumentar o número de médicos de oftalmologia, algo que foi apontado pelo entrevistado 1.

A empresa inicialmente contará com cerca de 10 funcionários, incluindo, médicos, enfermeiros e administrativos, estando previsto que inicie as suas operações no final de 2015.

Na fase em que se encontra o negócio os sócios ainda estão a discutir os termos da constituição da sociedade e a tratar do processo de licenciamento, ainda não se sabe assim quem são os principais agentes, para além dos três mencionados no decorrer do trabalho.

C2 - Empreendedor

Na categoria empreendedor procurou-se obter informações no que concerne ao perfil dos empreendedores envolvidos, tentando compreender as motivações que conduziram os empreendedores a empreenderem e investirem em Angola, para tal, responderam às seguintes perguntas no decorrer da entrevista. Foi pedido aos entrevistados para descreverem o seu percurso profissional anterior, se detêm algum know-how que achem determinante para o desenvolvimento do projeto, apresentarem as principais motivações que os levaram a emigrar/investir em Angola e a optar pelo projeto da clínica e as razões que levaram os empreendedores a optar por este tipo de negócio neste país.

Inicialmente, os entrevistados começaram por referir que não achavam determinante para a entrevista que fosse descrito o seu percurso profissional até ao presente, mas quando abordados com a questão da experiência passada, e se detinham algum conhecimento para o atual projeto, mostraram-se receptíveis. Também devido a alguma confidencialidade pediram para não serem colocados os seus nomes no trabalho, pelo que serão dados nomes fictícios. Pediram também sigilo em relação a determinada informação de modo a salvaguardar algumas alterações no futuro.

O líder empreendedor (entrevistado 1) é jurista e não tem quaisquer conhecimento relativo à gestão de clínicas oftalmológicas. As funções que irá desempenhar, ainda assim, estão relacionadas com a parte burocrática. Apontou ainda que o *know-how* determinante para o desenvolvimento deste projeto é em grande parte dado pelo sócio representante da clínica do Porto.

O segundo entrevistado, é economista e gestor (entrevistado 2), nunca geriu nenhuma clínica de oftalmologia, mas tem um conhecimento vasto no ramo da gestão, pelo que as funções que desempenhará nesse projeto serão ao nível da gestão. Tal como o seu sócio referiu, o entrevistado 2 também diz que o know-how e conhecimento para o desenvolvimento deste projeto é detido pelo entrevistado 3, o sócio que representa a clínica do Porto.

O terceiro entrevistado é gestor (entrevistado 3), é a pessoa entre as três que detém o know-how em relação à gestão de clínicas oftalmológicas, apontou para tal a experiência que tem no Porto a gerir uma clínica de oftalmologia localizada no Porto (como é o caso da clínica acima referida).

Quando abordada a segunda questão, “Quais as motivações envolvidas na decisão que os levaram a emigrar/investir em Angola e a optar pelo projeto da clínica?”. O entrevistado 1 referiu que teve de emigrar para Angola para representar este projeto e visto ser o empreendedor que teve a ideia do projeto teve de se deslocar para estudar o mercado e explorar a oportunidade de negócio.

O entrevistado 2 trabalha em Portugal, e quando lhe foi proposto investir neste projeto aceitou. As suas motivações são económicas, e acredita tratar-se de um negócio rentável. A oportunidade pareceu-lhe boa e se for bem explorada pode ser um negócio com potencial de crescimento elevado.

Quanto ao entrevistado 3, quando foi abordada a questão de poder investir em Angola, um mercado que pensa ser muito atrativo (devido à falta de cuidados de saúde na área em estudo) também não hesitou, referiu ainda que devido à sua experiência no ramo poderia ser uma mais-valia no negócio. Referiu ainda que muitos angolanos se deslocam a Portugal, (e muitos à sua clínica no Porto) para serem tratados devido a não terem médicos da especialidade em grande número e muitos deles não serem certificados.

“Porque não optaram por outro tipo de negócio?” foi outra questão colocada aos empreendedores.

O entrevistado 1 começou por responder que existem outras áreas de negócio onde se encontra envolvido, mas não quis deixar mais informações relativas a esse caso. Neste caso em concreto, aponta que se tratou de aproveitar uma área que se encontra deficitária, quer em termos de qualidade, quer em termos de oferta/quantidade, uma vez que existem muitos problemas nesta área e muito poucos médicos. Esta situação obriga as pessoas a procurar este tipo de serviços no estrangeiro.

Já o entrevistado 2, sendo um economista e gestor, tem experiência, e tem visão de negócio, e reconhece ter capacidade de identifica negócios atrativos e com potencial de crescimento. Referiu que não optou por outro negócio porque foi esta a oportunidade que surgiu e pareceu rentável.

O entrevistado 3, aponta como principais razões por optar por este negócio e não optar por outro, a atratividade do mercado, e sua experiência na área de saúde, bem como conhecimento e contacto com os problemas de saúde em Angola (proviniente em parte de atuais clientes).

Relativamente à quarta questão “Neste momento acham que este tipo de negócio se adequa ao país em questão?” a resposta por parte dos três empreendedores foi unânime, responderam que sim. O entrevistado 1 volta a referir que se trata de um negócio numa área que se encontra em défice em termos de qualidade e de oferta/quantidade, mas também por não haver de momento nenhuma clínica que possua somente cuidados oftalmológicos.

O entrevistado 2 refere ainda, que para além desses aspetos Portugal dispõe de muitos oftalmologistas qualificados e Angola tem falta destes profissionais.

O entrevistado 3 diz que o negócio se adequa ao país e estima altamente desejável, e quando as circunstâncias o permitirem pretendem alargar a abertura e o funcionamento de novas clínicas a outras cidades angolanas, nomeadamente na faixa litoral e no planalto central.

Quando abordados pela questão “A realidade económica e social dificultaram de alguma maneira a implementação da ideia?” os três empreendedores responderam de forma semelhante. O entrevistado 1 refere que a realidade económica e social de Angola são simultaneamente um problema e uma oportunidade. Por um lado, as carências que existem atualmente em Angola tornam este negócio muito atrativo, ou seja, uma excelente oportunidade de negócio, mas por outro lado essas mesmas carências tornam o processo de licenciamento da sociedade muito complicado, burocrático e mesmo lento, pelo que pode atrasar no arranque da empresa que está previsto para finais de 2015.

O entrevistado 2 tem exatamente as mesmas ideias porque já trabalhou em diversos negócios e sabe como funciona a burocracia quando se trata de um projeto novo

O entrevistado 3 em concordância com os restantes entrevistados pensa que as principais dificuldades estão relacionadas com a lentidão da pesada máquina burocrática angolana.

Finalmente no que concerne à questão “Como pretendem contribuir para este projeto?”. O entrevistado 1, o empreendedor que explorou a oportunidade e propôs o

negócio, diz que pretende contribuir agilizando o processo de constituição da sociedade e geri-la posteriormente.

O entrevistado 2, um gestor experiente, pretende ajudar na criação da empresa, e no futuro na criação de mais empresas da área, e ajudar a gerir as mesmas.

O entrevistado 3, já com uma clínica da especialidade no Porto, pretende ajudar na sua gestão e exportar médicos oftalmológicos da sua empresa para ajudar na formação e certificação de médicos angolanos, ajudando a crescer o número destes.

C3 - Internacionalização

Na categoria internacionalização, procurou-se obter informações para compreender as razões que conduziram os empreendedores a internacionalizarem o seu negócio em Angola. Tentou-se obter respostas às questões relacionadas com o desafio de querer internacionalizar a empresa, sobre formas de internacionalizar a empresa, sobre o impacto da internacionalização no projeto, assim como questões relacionadas com a exportação de médicos para Angola.

A primeira questão colocada nesta fase foi, “O que leva a querer internacionalizar a empresa?”. O entrevistado 1 fez referência à clínica situada no Porto, e acredita que esta será uma ajuda preciosa, em termos de experiência. Mas mais especificamente a criação de uma empresa em Angola resulta de querer explorar uma oportunidade de negócio. Em Portugal existem muitos oftalmologistas qualificados, e ao contrário de Portugal, Angola apresenta atualmente falta destes médicos da especialidade. A clínica vai utilizar um recurso que em Portugal existe em abundância para suprir uma carência existente em Angola.

O entrevistado 2 concorda com o entrevistado 1 nesta questão, mais ainda acrescenta, como economista e gestor, que para tal é necessário muita disciplina, ou seja, é preciso planeamento, organização e controlo no trabalho desenvolvido para que a empresa atinja todas as metas previamente planeadas.

O entrevistado 3 concorda com os dois empresários, ainda refere que é uma boa oportunidade para levar algum dos seus profissionais para Angola para disponibilizar recursos que existem em abundância, passando a redundância.

De seguida, foi colocada a questão, “De que forma pretende internacionalizar a empresa?” Também aqui as respostas foram unânimes. Pretendem criar empresas em

Angola e outras cidades, como a faixa litoral e no planalto central, e posteriormente com o sucesso esperado a abertura de outras clínicas para outras zonas do continente africano para prestar cuidados de saúde na área oftalmológica.

Relativamente à questão “Qual o impacto que acha que terá este processo no desenrolar da internacionalização?” o entrevistado 1 respondeu que existem impactos de ordem económica, derivados do aproveitamento da oportunidade de negócio anteriormente identificada e explorada. Pensa que através da internacionalização da empresa poderá haver a criação de postos de trabalho e a mobilidade de profissionais portugueses fomentando, desta forma, a cooperação no domínio de saúde.

O entrevistado 2 foi mais breve neste aspeto, refere como impacto da internacionalização, a criação de algumas clínicas em Angola para fazer o negócio crescer.

Já o entrevistado 3, devido à sua experiência no ramo, deseja com a internacionalização desenvolver a atividade oftalmológica, e tal como o entrevistado 1, pensa que com este processo conseguirá mobilizar recursos, ou seja, trazer profissionais portugueses, que já estejam certificados e formados para Angola, para ajudarem na formação e creditação de profissionais angolanos de modo a todos cooperarem na clínica. Posteriormente poderá abrir novas clínicas, aumentando o número de profissionais portugueses em território angolano, por estes existirem em grande número em Portugal.

Com a questão seguinte era importante saber se os entrevistados pretendiam exportar médicos para ajudar na formação de médicos em Angola visto estes serem poucos e com pouca formação, como já foi possível verificar ao longo da análise das entrevistas, é pretendido exportar médicos portugueses. O entrevistado 1 afirma que inicialmente os médicos portugueses dedicar-se-ão a prestar serviços de saúde na clínica, e com o passar do tempo serão também contratados médicos angolanos a quem será dada formação, quer em Angola, quer na clínica do Porto, onde podem ter uma supervisão mais adequada.

O entrevistado 2 concorda referindo o mesmo que o seu sócio.

Também o entrevistado 3 concorda com os dois empresários, mas acrescenta que esta formação dos médicos angolanos irá contribuir para alargar o número de médicos angolanos na área da oftalmologia, que advirá da melhoria da prestação de assistência à população em tal domínio. Realçou ainda, que com esta formação de médicos e com esta modalidade de cooperação se venha a projetar a marca da empresa na sociedade angolana, e mesmo para países próximos da fronteira numa fase inicial.

Em relação à última questão relativamente à internacionalização, procurava-se saber se existe o objetivo de ajudar as pessoas deste país devido à falta de condições de saúde nesta área, e se existe impacto a nível nacional e internacional. A resposta por parte dos três foi concordante, na medida em que querem tratar o máximo de pessoas com problemas oftalmológicos, mas o objetivo principal é meramente económico, ou seja, obter o máximo de lucro possível.

O entrevistado 1 apontou ainda, que os pacientes que venham a recorrer dos serviços de saúde da clínica na área da oftalmologia terão vantagens pelo nível da qualidade dos serviços prestados. Ainda assim, poderá haver a possibilidade de se estabelecerem acordos com entidades oficiais no sentido de haver um alargamento a uma faixa da população mais carenciada. No entanto, diz que tratando-se de um negócio, o objetivo principal para além de tratar o máximo de pacientes existentes, o retorno económico foi o que o fez tomar partido deste tipo de projeto. Quando abordado com a questão do impacto a nível nacional, ou mesmo internacional, diz que depende da dimensão que o projeto venha a assumir, poderá ter algum impacto em Angola especificamente neste setor da saúde. Quanto a nível internacional, só se saberá quando a empresa estiver operacional.

O entrevistado 2 é mais direto neste assunto, diz que o projeto não é de forma alguma de carácter humanitário, trata-se de um negócio. No entanto, a prestação de serviços de saúde a pessoas que carecem deles vai melhorar a sua qualidade de vida. Quanto ao impacto que terá partilha da mesma opinião que o seu sócio.

O entrevistado 3 diz que tendo em atenção o tipo de empresa, a estimada ampliação do negócio e abertura a novos mercados em terras de Angola, serão evidentes os decorrentes benefícios para a população local. Se no futuro forem criadas condições para abrir novas clínicas em outras cidades angolanas, tal contribuirá para reforçar a marca da empresa, afirmando-se não só no espaço angolano, mas possivelmente noutros países do continente africano.

C4 - Processo Empreendedor

A última parte do questionário aborda a questão do processo empreendedor, como tal tem como objetivo compreender o processo empreendedor e eventuais constrangimentos envolvidos, pretende responder também a algumas questões das quatro fases do processo.

Em relação à avaliação da oportunidade tentou-se obter respostas sobre a forma como surgiu a ideia de negócio; quais as oportunidades com que se depararam os empreendedores para perceber que esta era uma boa ideia para o país; que ameaças encontraram no projeto nesta fase inicial; e que dificuldades sentiram.

Na segunda fase do processo empreendedor, o plano de negócios pretendeu-se obter respostas sobre a realização do plano de negócios, e dificuldades e facilidades envolvidas.

Na fase seguinte a mobilização dos recursos, procurou-se respostas sobre possíveis dificuldades na mobilização de recursos para este projeto, sobre os recursos necessários e quais as fontes destes recursos.

Na última fase do processo empreendedor, a gestão da empresa e criação de valor, procurou-se obter respostas sobre a gestão da empresa e criação de valor para a organização e para o país; sobre as maiores dificuldades que se prevêm na gestão deste projeto, assim como as vantagens e desvantagens da empresa quando esta estiver operacional.

O processo empreendedor inicia-se quando a decisão de agir parte do empreendedor, foi o que aconteceu com o entrevistado 1, o líder empreendedor, detetou a oportunidade, implementou a ideia, e decidiu avançar com a mesma juntamente com dois empreendedores.

Avaliação da Oportunidade

A avaliação da oportunidade é o primeiro passo do processo empreendedor, é através do estudo do meio envolvente que irá surgir a ideia principal, após a identificação e avaliação das oportunidades, foi o que aconteceu com os empreendedores, e os levou a optar pela clínica de oftalmologia.

Neste ponto os empreendedores tiveram de responder a algumas questões que estão acima descritas.

A primeira questão colocada foi “Como surgiu a ideia de negócio?”. O entrevistado 1 respondeu que sendo esta uma área de atividade com carências graves ao nível da oferta dos serviços, e depois de estudar o mercado e todas as oportunidades disponíveis, pensou que seria a ideia mais rentável. Contactou posteriormente o entrevistado 3, e convidou-o para fazer parte do projeto. Como o entrevistado 3 tem uma clínica no Porto e detém uma grande experiência no setor seria uma mais valia para que o negócio avançasse.

O entrevistado 2 diz que a ideia de negócio surgiu por parte do entrevistado 1, e foi abordado pelo mesmo, e destacou ainda que a clínica do Porto tem uma grande experiência de tratar angolanos, que se deslocam frequentemente a Portugal para tratar de problemas de saúde (neste caso específico, na área da oftalmologia). Tendo-se apercebido das carências existentes em Angola nesta área, acredita na excelente oportunidade de negócio que surgiu desta feita.

O entrevistado 3, diz que foi abordado pelo entrevistado 1 para investir numa clínica em Angola, e com a sua clínica no Porto e a sua experiência corrente, seria uma mais valia tê-lo como sócio. Como a sua clínica recebe frequentemente muitos angolanos que se deslocam para a sua clínica para serem tratados, devido às lacunas de saúde existentes no continente africano, achou que fazia sentido aceitar e investir neste negócio. Destacou que é uma oportunidade excelente para fazer negócio e para melhorar as condições de saúde para a população em geral.

A seguinte questão que foi colocada foi “Quais as oportunidades com que se deparou para perceber que esta era uma boa ideia para o país?”

As respostas já foram praticamente referidas ao longo da análise das entrevistas, o entrevistado 1 apontou que as principais oportunidades surgiram devido à falta de oftalmologistas atualmente em Angola, e se esta lacuna for preenchida na sociedade angolana, justificava a oportunidade de negócio subjacente. Referiu ainda a não existência de nenhuma clínica direcionada apenas para oftalmologia.

O entrevistado 2 tem uma opinião parecida, apontou a falta de oftalmologistas existentes em Angola, e a oportunidade que destaca é a circunstância de em Portugal haver muitos oftalmologistas qualificados, estes podem-se deslocar para Angola para arranjar trabalho e no futuro poderem credenciar médicos angolanos e formá-los para expandir o seu negócio no futuro com a abertura de novas clínicas em território angolano, e quiçá em território africano.

O entrevistado 3 tem a mesma opinião que a quantidade de oftalmologistas existentes no país são poucos, e Portugal possui uma elevada mão-de-obra nesse sentido, pelo que pode levar médicos da especialidade para Angola, e como está dentro da área, sabe os problemas existentes no ramo.

Quanto às ameaças que surgiram aquando o desenvolvimento do projeto, todos os empreendedores destacam o processo de licenciamento da empresa e o processo de acreditação de médicos estrangeiros em Angola, estes são complicados.

Para além destas ameaças o entrevistado 1, que reside em Angola, vê outras ameaças, como é o caso da atual conjuntura internacional face à queda do preço do petróleo, onde assenta a economia angolana, que tem limitado enormemente a obtenção de divisas, nomeadamente o dólar americano, o que se reflete ou poderá vir a refletir na aquisição de material e consumíveis. Outra ameaça que existe atualmente é o fato de que a concorrência tem vindo a identificar esta oportunidade de negócio podendo vir a refletir-se numa diminuição da quota de mercado, apesar de neste momento, paradoxalmente, toda a concorrência ser bem-vinda pela lacuna atualmente existente no setor. Note-se que quando foi identificada esta oportunidade não existia qualquer empresa a atuar somente no ramo da oftalmologia, nem possível concorrência, o que não é possível dizer de momento, destacou o empreendedor.

Uma última questão foi colocada “Que dificuldades sentiu?”. A resposta foi mais uma vez unânime, as principais dificuldades foram meramente burocráticas, foi referido que a burocracia relativa ao processo de licenciamento da sociedade e o processo de acreditação dos médicos estrangeiros em Angola foram a principal dificuldade.

Plano de Negócios

O plano de negócios é a segunda fase do processo empreendedor, este plano, é um documento escrito pelo empreendedor que descreve toda a informação externa e interna relevante, e tem de ser desenvolvida com o intuito de explorar a oportunidade previamente definida.

A primeira questão estabelecida neste ponto é “Como foi realizado o plano de negócios?”. Uma vez que o plano de negócios foi realizado pelos três entrevistados, as respostas dos empreendedores foram consensuais, ao referirem que o plano de negócios foi realizado tendo em conta a natureza da atividade, os custos associados e os potenciais cliente. Para além desta informação, foi transmitida mais alguma, mas devido à empresa estar ainda numa fase de arranque foi pedido para não colocar mais informação relativa ao plano de negócios de modo a salvaguardar a empresa.

Quanto à maior dificuldade não foi sentida nenhuma por parte de nenhum dos entrevistados devido aos conhecimentos técnicos das pessoas envolvidas, pelo que o exercício se mostrou simples.

A maior facilidade, já foi transmitida, devido aos conhecimentos dos envolvidos tratou-se de algo simples de realizar.

Desta feita, os empreendedores afirmam ainda que a avaliação da oportunidade e o plano de negócios são duas das mais importantes tarefas em relação ao projeto que está a ser realizado, que sem estas ferramentas o negócio seria mais difícil de se concretizar.

Recursos

Os recursos são a terceira fase do processo empreendedor, é nesta fase que se determinam os recursos que irão ser necessários para realizar o projeto.

Foram realizadas algumas questões relativas à mobilização de recursos a que os entrevistados responderam.

A primeira questão “Foi difícil mover recursos para este projeto?”. As respostas foram mais uma vez unânimes, em que responderam todos que sim, que foi fácil mobilizar recursos para o negócio em causa.

Segue-se a questão “Quais os recursos que pretende disponibilizar para este projeto e de que forma?”. Todos respondem que vão contribuir para a criação e gestão da empresa, tal como contribuir financeiramente numa fase inicial. O entrevistado 1 ainda acrescenta que devido ao seu conhecimento técnico na área jurídica será uma mais valia, devido a todos os processos burocráticos que envolvem a empresa numa fase inicial e mesmo no futuro.

Quando confrontados com a questão “De onde vêm os recursos?” (pessoas, tecnologia e recursos financeiros), o entrevistado 2 e o entrevistado 3 responderam que neste tipo de negócio o recurso principal é o capital humano dos médicos que serão sobretudo portugueses, pelo menos numa fase inicial. Posteriormente, esses irão ajudar a formar médicos angolanos para que o negócio possa crescer e reforçar a imagem da marca da empresa, se tal acontecer o negócio poderá vir mesmo a expandir-se para fora das fronteiras angolanas, abrindo novas clínicas no espaço africano. A tecnologia irá ser, parcialmente da clínica existente no Porto, uma vez que o entrevistado 3 é um dos empreendedores e gestor da clínica portuguesa. Os recursos financeiros como referem os

dois sócios inicialmente serão o capital disponibilizado pelos mesmos para a criação do projeto, e por alguns representantes angolanos, no futuro tentar-se-à realizar parcerias com o intuito de adquirir mais recursos financeiros e dar uma maior credibilidade e reforçar a imagem da clínica.

O entrevistado 1 vai mais além neste ponto, refere que os recursos humanos especializados (médicos, enfermeiros, optometristas) serão numa primeira fase, maioritariamente expatriados, apesar de se contar desde o início com auxiliares e administrativos angolanos.

A tecnologia, será de última geração, alguma dessa será disponibilizada pela clínica do Porto, mas também irá ser importada Alemanha (principalmente) e alguma de outros países da Europa Central. Será tudo tecnologia de ponta e, é pretendido pelos empresários, que a tecnologia seja aquela que trará mais benefícios para os pacientes de modo a que a clínica desde o início fique com um nome forte no mercado e fique logo conhecida pela excelência dos seus serviços prestados e pelo profissionalismo dos seus funcionários.

Como referido previamente, os recursos financeiros, provêm do investimento privado dos três, para além de alguns elementos angolanos que também irão participar no arranque do projeto.

Relativamente à questão, “Qual a maior dificuldade e facilidade na movimentação de recursos?”. O entrevistado 1 respondeu que as maiores dificuldades relacionam-se com o processo de acreditação de médicos estrangeiros em Angola. Nos recursos técnicos as dificuldades sentem-se ao nível da importação, investimento estrangeiro, desalfandegamento e burocratização dos processos. Nos recursos financeiros foi a obtenção de divisas para pagamento aos fornecedores estrangeiros (equipamentos e consumíveis).

O entrevistado 2 e o entrevistado 3 sintetizaram mais este ponto, referiram como principais dificuldades o processo de acreditação de médicos estrangeiros em Angola para poderem exercer a profissão legalmente e as dificuldades sentidas na importação.

Quanto às facilidades sentidas, os entrevistados 2 e 3 não se pronunciaram, o único a dizer algo acerca de facilidades foi mesmo o entrevistado 1.

No que toca aos recursos humanos, o entrevistado 1 diz que haverá facilidade na formação de especialistas angolanos no setor, depois de todo o processo de acreditação de médicos estrangeiros em Angola estiver resolvido. Nos recursos técnicos a facilidade é o

conhecimento e inovação da tecnologia a adoptar. Por fim, nos recursos financeiros, o que tornou esta parte de certo modo fácil, foi a disponibilidade imediata financeira dos três principais sócios.

Uma última pergunta foi colocada nesta fase “Quais os recursos na sua óptica que pretende disponibilizar para este projeto e de que forma?”.

Todos os entrevistados responderam que vão contribuir para a criação e gestão da empresa, tal como contribuir financeiramente numa fase inicial. O entrevistado 1 ainda acrescenta que, o seu conhecimento técnico na área jurídica será uma mais valia, devido a todos os processos burocráticos que envolvem a empresa numa fase inicial e mesmo no futuro.

Depois dos três primeiros passos estarem concluídos será efetuada a gestão da empresa e criar valor para a organização, quando deparados com esta questão responderam em base que a empresa vai ser gerida em Angola pelo conselho de administração constituído por sócios portugueses e angolanos.

Gestão da empresa e criação de valor

A gestão da empresa e criação de valor é a última fase do processo empreendedor, e o último ponto de estudo na entrevista.

Foi colocada uma primeira questão neste ponto, “Como será efetuada a gestão da empresa? E como se vai criar valor para a organização e para o país?”

Todos responderam que a gestão da empresa irá ser realizada na capital de Angola, Luanda, e será gerida pelo conselho de administração constituído por sócios portugueses e angolanos.

Para além da gestão, o valor para a organização provirá da qualidade dos serviços prestados por técnicos altamente qualificados e pela credibilidade dos sócios que farão parte da empresa. Para o país, o valor advirá do processo de formação que será desenvolvido desde a primeira hora, com isto pretende-se formar e qualificar uma grande quantidade de médicos oftalmologistas para que no futuro seja acrescentado mais valor ao país.

Outra questão que foi realizada “Qual ou quais as maiores dificuldades que prevê na gestão deste projeto? E maiores facilidades?”

As maiores dificuldades que se prevêm na gestão do processo apontadas pelos três entrevistados referem-se ao fato dos recursos humanos, e equipamentos materiais médicos terem de ser importados, o que implica uma verba financeira avultada.

Quanto à maior facilidade foi apontado pelos três entrevistados a obtenção de clientes. Dadas as carências que existem atualmente em Angola nesta área, não será difícil arranjar pacientes, uma vez que muitos deles quando têm a necessidade de recorrer a uma clínica oftalmológica fora do país para que tais cuidados lhes sejam prestados

Uma última questão que foi colocada “Quando a empresa estiver operacional, quais serão as suas vantagens e desvantagens?”

Quanto às vantagens o entrevistado 1 foi mais pormenorizado, referindo algumas, tais como, a procura por parte dos clientes, que será enorme devido à fraca capacidade do país poder responder a estes cuidados de saúde; a qualidade do serviço e dos meios técnicos adotados, ou seja, terá a melhor tecnologia, os melhores equipamentos e consumíveis, pretendem ter as melhores ferramentas para tratar dos seus pacientes para rapidamente darem a conhecer a imagem da sua empresa e ganhar notoriedade.

Os entrevistados 2 e 3 foram mais breves neste ponto, referindo como vantagens que nos próximos anos a clínica não terá falta de clientes devido ao elevado número de pessoas que carecem de problemas na visão.

Quanto às desvantagens, foram referidas o fato da atividade da clínica estar dependente da capacidade da empresa ser capaz de atrair médicos portugueses para trabalhar em Angola. O entrevistado 3 refere ainda, que apesar de ter uma clínica no Porto com profissionais qualificados, não pode obrigar os seus trabalhadores a ir para Angola, tudo tem a ver com sua vontade de ir para fora.

O entrevistado 1, aponta como possíveis desvantagens a possibilidade de falta de adaptação de alguns técnicos expatriados, porque podem não se adaptar bem ao estilo de vida de outro continente e quererem voltar para Portugal. O fraco poder económico é outro problema que preocupa o empresário, pois a população vive maioritariamente em situações muito precárias e quase não tem poder financeiro para comer. A falta de hábito de consulta oftalmológica da maioria da população pode ser outro entrave ao sucesso da empresa.

3.2. Discussão dos resultados

Os resultados obtidos das entrevistas efetuadas apontaram para a percepção por parte dos empreendedores que o seu projeto será revolucionário no setor da oftalmologia. Prevê-se que a clínica em estudo irá ter um impacto enorme no país, devido às grandes lacunas existentes ao nível de cuidados de saúde de oftalmologia. Devido à realidade económica e social que se vive em Angola, os empreendedores vêem a clínica como uma excelente oportunidade de negócio, solucionando um problema grave, que são as referidas carências que existem no país. Muitos angolanos deslocam-se a Portugal para tratar esses problemas de saúde. Como foi referido, o empreendedorismo não irá ser social, trata-se sim de um negócio em que se pretende lucrar e se possível, haver uma expansão do mesmo para outras províncias e cidades angolanas, bem como para outras áreas que careçam das mesmas dificuldades.

Esta forma de empreendedorismo suportada na deteção da oportunidade, sua exploração e criação de valor, e aposta na inovação, é suportada na literatura por alguns autores (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973; Drucker, 1985). É possível dizer que estes empreendedores têm um conjunto de características como criatividade, motivação, visão, iniciativa, organização, pró-atividade, e determinação. Revelam também uma enorme capacidade de adaptação ao imigrarem para um país com uma cultura muito diferente da cultura portuguesa. Estas características vão de encontro com as definidas pelos vários autores presentes na revisão da literatura (McClelland, 1967, Brown & Ulijn, 2004, Fayolle, 2007, Hisrich, Peters & Shepherd 2010, e Dornelas, 2014).

Verificou-se que as principais motivações dos entrevistados são principalmente de cariz financeiro. Trata-se de um negócio com a possibilidade de ser muito rentável, e uma excelente oportunidade de fazer a diferença no país e tornar a marca da empresa mais conhecidas. Estas motivações são corroboradas na revisão da literatura por Austin et al. (2006). Também Hisrich, Peters & Shepherd, (2010) defendem que uma das motivações dos empreendedores passa por criar um negócio com a capacidade de fazer a diferença, que é algo que acontece neste caso em específico, os entrevistados, apesar da importância financeira referida anteriormente, pretendem fazer a diferença, e também melhorar as condições de vida da população.

Os resultados no que concerne à internacionalização revelam uma forte expectativa de retorno financeiro conseguido através da entrada em novos mercados que padeçam de falta de cuidados nessa área de saúde.

Algumas das motivações que levaram os entrevistados a optarem pela internacionalização, são precisamente o fato de quererem ver a sua empresa ser reconhecida internacionalmente, ou seja, desejam ampliar o negócio e abri-lo a novos mercados. Estas motivações são corroboradas na literatura por Bartlett & Ghoshal (2000), que referem ainda a importância de procurar países com recursos em abundância, e o acesso a mão-de-obra barata, como é o caso dos países africanos. Jarrillo & Echezarraga (1991) para além de suportarem a ideia dos autores na revisão da literatura, ainda sublinha a importância de reforçar a notoriedade, nunca fugindo do principal foco que é gerar receitas.

É importante que o negócio tenha sucesso, e o objetivo é que este seja rentável, para tal tem de haver sucesso no mercado interno, que é o principal foco. Posteriormente, com o possível sucesso este terá a tendência para se expandir, e aí poder-se-ão realizar investimentos no exterior para aumentar o negócio e reforçar a imagem da empresa. Estas são motivações são suportadas na revisão da literatura por Freire (1998), Sanyal (2001), e Tayeb (2003).

No que concerne ao processo empreendedor em relação à avaliação da oportunidade, esta surgiu devido à capacidade do empreendedor estar atento às tendências do mercado, às carências graves ao nível da área da oftalmologia e à falta de médicos da especialidade. Também Hisrich, Peters, & Shepherd, (2010) e Bessant & Tidd, (2011) reconhecem esta capacidade dos empreendedores no desenrolar do processo.

Foi importante também o *timing* da ideia, porque os entrevistados referiram não existir nenhuma clínica de oftalmologia em Angola até ao momento. Trata-se pois de uma ideia diferenciadora que tem como objetivo fazer a diferença no mercado onde pretende atuar. Também a relevância do *timing* da ideia é reforçada na literatura por Dornelas (2014).

Relativo ao plano de negócios não constituiu dificuldade, como disseram na entrevista é algo que serve para planear e contém a natureza da atividade, os custos associados e os potenciais cliente, é uma ferramenta que serve para mostrar a viabilidade do negócio, como indica Sarkar (2010).

Relativamente à movimentação de recursos apesar de serem reconhecidas algumas dificuldades, neste caso não foi muito complicado. Contudo, foram reconhecidos alguns desafios, tais como, a deslocação de médicos portugueses para território angolano, e as verbas financeiras para a importação de tecnologia. É neste ponto, que o empreendedor vai necessitar daquilo que não tem, daí a importância destes recursos. De acordo com a revisão da literatura, Sarkar (2010) defende que são os recursos financeiros e os humanos aqueles que são mais importantes para que um negócio tenha sucesso, para além da tecnologia.

Para que a empresa seja bem gerida no futuro e tenha sucesso há que ter os objetivos bem definidos, e os objetivos desta empresa passam por tratar o maior número de pacientes possível, e ter um serviço de excelência. Também a importância dos objetivos é valorizada por Dornelas (2014) na literatura.

As maiores dificuldades sentidas no decorrer do projeto prevêem-se que sejam o processo de licenciamento da sociedade, o processo de acreditação dos médicos estrangeiros em Angola, e a maior parte dos recursos humanos e dos equipamentos terem de ser importados. É importante conhecer os fatores políticos, sociais e culturais dos países. São algumas dificuldades corroboradas por Bartlett & Ghoshal (2000). Já as facilidades previstas serão a obtenção de pacientes.

Seguem-se na seguinte tabela uma súmula dos principais resultados por categorias obtidos através das questões efetuadas aos empreendedores nas entrevistas.

| | |
|---|--|
| <p>C1 – Caracterizar a empresa em estudo</p> | <p>A empresa irá ter a designação de CORR-Angola: Clínica Oftalmológica Rufino Ribeiro-Angola e será localizado em Luanda.</p> |
|---|--|

| | |
|---|--|
| <p>C2- Compreender o perfil e as motivações dos empreendedores</p> | <p>Características: através das entrevistas foi possível retirar dos empreendedores, que são pessoas com criatividade, visão, auto motivação, iniciativa, pró-atividade, determinação, com capacidade de adaptação e organização, são estas algumas das características apontadas por autores como, McClelland (1967), Brown & Ulijn (2004), Fayolle (2007), Hisrich, Peters & Shepherd (2010), e Dornelas (2014).</p> <p>Principais motivações: são principalmente de cariz financeiro, é um negócio com a possibilidade ser muito rentável, e uma excelente oportunidade de fazer a diferença no país e tornar a marca da empresa mais conhecida. São motivações suportadas por Austin et al. (2006). E, conseqüentemente, melhorar as condições de vida da população Hisrich, Peters & Shepherd, (2010)</p> |
| <p>C3 – Compreender as razões para a internacionalização</p> | <p>Ampliar o negócio e abri-lo em novos mercados de modo a publicitar a marca da empresa, ganhando reconhecimento. As motivações são corroboradas por Bartlett & Ghoshal (2000).</p> <p>Ter sucesso no mercado em que se pretendem inserir para, posteriormente, realizarem investimentos no exterior para reforçar a imagem da marca da empresa, e ganhando um maior retorno financeiro. São motivações suportadas por Freire (1998), Sanyal (2001), e Tayeb (2003).</p> |

C4- Compreender o processo empreendedor e eventuais constrangimentos envolvidos

Avaliação da oportunidade: surge devido à capacidade do empreendedor estar atento às tendências do mercado, às carências graves ao nível da área da oftalmologia e à falta de médicos da especialidade, Hisrich, Peters & Shepherd (2010) , Bessant & Tidd (2011). O *timing* da ideia foi importante, devido à não existência de uma clínica do setor oftalmológico, sendo esta uma forma de marcar a diferença. Um fator suportado por Dornelas (2014).

Plano de negócios: é uma ferramenta que serve para mostrar a viabilidade do negócio, é algo suportado por Sarkar (2010), e foi um exercício fácil de realizar

Recursos: fácil mobilização dos recursos. Os recursos humanos provêm de Portugal e a tecnologia da Europa Central. Para além da tecnologia, Sarkar (2010) defende que os recursos humanos e financeiros são os mais importantes para que um negócio tenha sucesso.

Gestão e criação de valor: A empresa será gerida por sócios portugueses e angolanos. Pretende-se criar valor através da qualidade dos serviços prestados e através da formação dada aos médicos angolanos. Para mais é pretendido que sejam tratados o máximo de pacientes possível. São estes os objetivos definidos pelos empreendedores e os objetivos são importantes para o sucesso de qualquer organização, e estes têm de estar bem definidos como indica Dornelas (2014) na literatura.

Dificuldades previstas: processo de licenciamento da sociedade e o processo de acreditação dos médicos estrangeiros em Angola.

Facilidades previstas: a obtenção de clientes, dadas as carências que existem em Angola.

Tabela 5 – Símula dos principais resultados

Fonte: própria

A tabela apresenta a validação das proposições formuladas descrevendo as evidências que suportam a sua validação, assim como os autores que corroboram estas evidências.

| Proposições | Evidências | Validação |
|---|---|---------------------------------------|
| P1- O perfil dos empreendedores é determinante para o sucesso da internacionalização do projeto em estudo. | É possível verificar que os empreendedores são pessoas criativas, com capacidade de adaptação, por estarem inseridos numa realidade completamente diferente da portuguesa, têm autonomia, iniciativa, são inovadores e criam valor . | Brown & Ulijn (2004) e Fayolle (2007) |
| | Os empreendedores são pessoas diferentes e com motivações individuais, e utilizam os recursos que têm à disposição de diversas formas para obterem sucesso, neste caso recorreram a recursos financeiros e é com a ajuda desses recursos que pretendem internacionalizar o projeto. | Dornelas (2014) |
| | O empreendedor é aquele que tem a capacidade de querer fazer algo diferente, inovador e pretende criar valor para a sociedade, é este o caso. Os empreendedores veem este negócio como uma excelente oportunidade para acrescentar valor para a sociedade nunca perdendo o foco principal, que é o retorno financeiro | Hisrich, Peters & Shepherd (2010) |
| | Assim, uma das metas dos empreendedores é internacionalizar a empresa, sendo o seu perfil importante. | |

| | | |
|---|---|---|
| | <p>As principais motivações são de cariz financeiro, e sendo um negócio com potencialidade de ser muito rentável a motivação dos empreendedores passa por querer internacionalizar a empresa de modo a expandir o negócio.</p> | Austin et al. (2006) |
| | <p>São pessoas que possuem motivação extra e essa necessidade de querer mais pode levar ao sucesso da empresa, pois são pessoas com responsabilidade e com conhecimento.</p> | McClelland (1967) |
| | <p>Assim a proposição 1 “O perfil dos empreendedores é determinante para o sucesso da internacionalização do projeto em estudo” é validada, porque não é só o perfil do empreendedor que é determinante. Apesar deste ser importante ele não é suficiente para garantir o sucesso do empreendimento e sua internacionalização, são também necessários fatores como os financeiros.</p> | |
| <p>P2: As motivações e razões para empreender e investir na nova empresa são meramente de ordem económica.</p> | <p>De acordo com os empreendedores revelou-se uma oportunidade excelente para explorar lacunas ao nível da oftalmologia nesse país. Por outro lado, a possibilidade de levar oftalmologistas portugueses para Angola revelou-se também uma oportunidade devido ao elevado número existente em Portugal. Contudo, a motivação principal é meramente financeira, e de ser um negócio que poderá ser muito rentável.</p> | <p>Hisrich, Peters & Shepherd (2010)</p> <p>Dornelas (2014)</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>As razões por parte dos empreendedores são meramente financeiras, pretendem trazer retorno com o negócio, e nas organizações com fins lucrativos, existe uma grande capacidade de mobilização de recursos financeiros.</p> | Austin et al. (2006) |
| | <p>Assim a proposição 2 “As motivações e razões para empreender e investir na nova empresa são meramente de ordem económica” é validada.</p> | |
| <p>P3- As diferentes fases do processo empreendedor apresentam dificuldades e facilidades específicas do mercado Angolano.</p> | <p>Nas diferentes fases do processo empreendedor existem facilidades e dificuldades, e para que um negócio tenha sucesso tem de haver vontade por parte do empreendedor e para que as ideias sejam bem sucedidas tem de haver recursos e <i>know-how</i>. Ainda mais, se o empreendedor não for uma pessoa determinada vai ter dificuldades em tornar o seu negócio rentável</p> | <p>Dornelas (2014)</p> <p>Sarkar (2010)</p> |
| | <p>A ideia surge após a identificação de uma oportunidade. Uma das facilidades para a deteção da oportunidade foi a falta de cuidados de saúde, ou seja estar atento às tendências do mercado foi algo que ajudou bastante na identificação da oportunidade.</p> <p>Visto o mercado angolano apresentar muitas fragilidades foi possível identificar uma boa oportunidade.</p> | <p>Hisrich, Peters, & Shepherd, (2010) e Bessant & Tidd, (2011)</p> |

| | | |
|--|--|--------------------------------------|
| | <p>Relativo ao plano de negócios foi uma tarefa fácil de realizar segundo os entrevistados, é uma ferramenta de negócio para mostrar a viabilidade do negócio, e o que se espera é que esta seja muito rentável.</p> | <p>Sarkar (2010)</p> |
| | <p>Na mobilização dos recursos é feita a referência à facilidade de obtenção de recursos humanos e financeiros, que são a base para que um negócio tenha sucesso, para além claro da tecnologia.</p> <p>Ainda assim, reconhecem que será complicada a mobilização de médicos portugueses.</p> | <p>Sarkar (2010)</p> |
| | <p>Para que a empresa tenha sucesso tem de ter os seus objetivos muito bem definidos, e estes objetivos em relação à clinica são o de prestar um serviço de excelência e tratar o máximo de clientes possível.</p> | <p>Dornelas (2014)</p> |
| | <p>As maiores dificuldades sentidas no decorrer do projeto prevêem-se que sejam o processo de licenciamento da sociedade, o processo de acreditação dos médicos estrangeiros em Angola, e a maior parte dos recursos humanos e dos equipamentos terem de ser importados.</p> <p>Já as facilidades previstas serão a obtenção de pacientes.</p> | <p>Bartlett & Ghoshal (2000)</p> |

| | | | |
|---|--|--|-------------------------------|
| | | Assim, a proposição 3 “As diferentes fases do processo empreendedor apresentam dificuldades e facilidades específicas do mercado Angolano” é validada. | |
| P4: As motivações inerentes à internacionalização da empresa em estudo são predominantemente de ordem económica. | | O negócio em estudo não é de cariz social. Foi detetada uma oportunidade de negócio, essa foi explorada, e como tal foi realizado o investimento para obtenção de lucro. Como focaram os empresários, este é um negócio de cariz financeiro. Pretendem internacionalizar a empresa, para que esta cresça, aumente a sua notoriedade, e assim se consiga reforçar a marca da empresa, afirmando-se não só no espaço angolano, mas também noutros países do continente africano. Sempre com o objetivo de gerar mais receitas no futuro. | Bartlett & Ghoshal (2000) |
| | | Já tinha sido feita a referência em relação ao negócio ter cariz financeiro, o mesmo se passa com os motivos pelos quais os empreendedores querem expandir a empresa, para tornar a marca da empresa mais conhecida e reforçar a notoriedade, nunca fugindo do objetivo principal que é gerar receitas. | Jarrillo & Echezarraga (1991) |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Assim, a proposição 4 “As motivações inerentes à internacionalização da empresa em estudo são predominantemente de ordem económica” é validada, pois os empreendedores pretendem gerar o máximo de receitas possível para tornar o negócio rentável e reconhecido internacionalmente.</p> | |
|--|---|--|

Tabela 6 - Validação das proposições

Fonte própria

Conclusões

O estudo que se apresenta permitiu um aprofundamento de um conjunto de temas fundamentais que ajudou no desenvolvimento de um corpo teórico sustentável. Foi possível compreender as várias perspectivas e abordagens de diversos autores no que concerne ao empreendedorismo e internacionalização, seus principais agentes e motivação envolvidos.

O estudo empírico suportado num estudo de caso permitiu a formação do conhecimento e da teoria sobre uma realidade que não era acessível. O estudo recai sobre a primeira clínica de oftalmologia em Angola que irá formar médicos oftalmologistas e posteriormente, expandir o negócio por Angola e mesmo pelo continente africano de modo a combater lacunas que existem ao nível da saúde.

Na empresa estudada os empreendedores são pessoas com criatividade, visão, iniciativa, com autonomia, determinadas e com uma grande capacidade de organização, que tomam riscos e criam valor. Foi ainda possível concluir que as principais motivações que levaram os empreendedores a optar pela ideia da clínica não são de cariz humanitário, mas de cariz financeiro. Os empreendedores evidenciam uma grande preocupação na qualidade e inovação como fonte de diferenciação, assim como na valorização da marca e consideram estes aspetos determinantes para a criação de valor, aceitação e sucesso do negócio.

Em relação ao processo empreendedor, segundo os empreendedores a oportunidade surgiu devido às lacunas existentes a nível de saúde, o que facilitará o acesso ao mercado alvo.

Quanto à internacionalização foi possível concluir que os empreendedores pretendem expandir o negócio para mercados que possuam as mesmas carências que o mercado angolano. Os empreendedores acreditam que é uma forma lucrativa e segura de continuar a operar no mercado e de ganhar dinheiro.

O estudo permitiu a validação total ou parcial das proposições inicialmente formuladas. Conclui-se que, das quatro proposições, três foram validadas, e uma foi parcialmente validada. Assim, no que concerne ao perfil dos empreendedores verificou-se que apesar de este ser muito importante para o sucesso da internacionalização do projeto em estudo, ou seja, sem o seu trabalho árduo, interesse, motivação dos empreendedores, não será possível expandir o negócio, no entanto, verificou-se a existência de outros

fatores extrínsecos à figura do empreendedo que se revelaram determinantes para o sucesso futuro do negócio.

Relativamente ao processo empreendedor, foi possível concluir que as diferentes fases desse processo apresentam facilidades e dificuldades específicas do mercado angolano, sendo que o plano de negócios foi a fase que se revelou como sendo mais fácil. A identificação da oportunidade apesar de apresentar facilidades, permitiu lançar algumas pistas que evidenciam algumas possíveis dificuldades futuras para os empreendedores. Estas dificuldades estão relacionadas com a grande burocracia e constrangimentos administrativos existentes em Angola.

Foi também possível concluir que as motivações inerentes à internacionalização da empresa em estudo são predominantemente de ordem económica. Os empreendedores nunca esconderam esse fato no decorrer das entrevistas, quando referiram que o negócio não tinha qualquer cariz humanitário, mas sim um cariz económico, evidenciando expectativas reais de um retorno financeiro. No entanto, foi possível concluir que apesar de não ser o principal foco, os empreendedores manifestaram igualmente expectativas de criação de valor social, quando expandirem o negócio para outras províncias angolanas, e outros países. Esperam combater carências ao nível dos cuidados médicos, melhorar a vida das populações residentes e simultaneamente criar postos de trabalho.

A referir ainda que algumas limitações deste estudo estão relacionadas com os aspetos metodológicos, pois, tratando-se de um estudo de caso, os resultados obtidos não podem ser generalizados.

Finalmente, em termos pessoais este estudo permitiu o desenvolvimento de novas competências. Foi um trabalho diferente, com um nível de investigação que permitiu uma aplicação e uma maior compreensão da metodologia de estudo de caso. O grande esforço desenvolvido na leitura de livros, artigos e outros documentos permitiram um aprofundamento do tema do empreendedorismo e internacionalização e conseqüentemente proporcionou uma experiência enriquecedora em termos de aquisição de novos conhecimentos. De salientar que o elevado nível de satisfação que obtive através das entrevistas efetuadas aos empreendedores envolvidos no projeto em estudo. Foi muito enriquecedor conhecer de uma forma tão direta as suas experiências de vida e as suas perspetivas que permitiram obter a informação necessária à parte empírica deste estudo.

Referências Bibliográficas

Allam, A., & Nwankwo, S. (s.d.). Entrepreneurship development in Africa: an overview. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9. Brighton, United Kingdom: Emerald Group Publishing, Limited.

Audretsch, D. B. (2006). *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. Cheltenham: Edward Elgar.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?* Entrepreneurship: Theory & Practice.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management - Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management* (Vol. 3ª Edition). Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Bessant, J., & Tidd, J. (2011). *Innovation and entrepreneurship* (Vol. 2ª Edição). John Wiley & Sons Ltd.

Boni, V., & Quaresma, S. J. (Janeiro-Julho de 2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Electrónica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2, 68-80.

Brown, T. E., & Ulijn, J. (2004). *Innovation, Entrepreneurship and Culture*. Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar.

Cantillon, R. (1755). Essay on the Nature of Commerce. *General*.

Carvalho, L. C., & Costa, T. G. (2015). *Empreendedorismo - Uma visão global e integradora*. Edições Sílabo.

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2008). *International Business - Strategy, Management and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design - Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Vol. 3ª Edição). SAGE Publications, Inc.

Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo - Transformando ideias em negócios* (Vol. 5ª Edição). Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.

Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo para visionários - Desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação* (Vol. 1ª Edição). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.

Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship* (Vol. 1ª edição). New York: Harper Collins.

Europeia, C. (7 de Dezembro de 2012). *Solidarity that spans the globe: Europeans and development aid*. Obtido de <http://www.fecong.org/noticia.asp?noticiaid=34198>

Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship* (Vol. 1ª Edição). Cambridge: Cambridge University Press.

Filion, L. J. (Abril/Junho de 1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34, 5-28.

Freire, A. (1997). *Internacionalização - Desafios para Portugal*. Lisboa: Verbo.

Freire, A. (1998). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica - Fundamento Métodos e Técnicas* (Vol. 2ª Edição). Lisboa: Epistemologia e Sociedade.

Gartner, W. (1989). *Who is an entrepreneur? Is the wrong question* (Vol. 13). *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Celta Editora.

Hisrich, R., & Peters, M. (1998). *Entrepreneurship: Starting, developing, and managing a new enterprise* (Vol. 4ª). Chicago, IL: Irwin.

Hisrich, D. R., Peters, M. P., & Shepherd, A. D. (2010). *Entrepreneurship* (Vol. 8ª Edição). New York: McGraw-Hill, International Edition.

Jarrillo, J. C., & Echezarraga, J. M. (1991). *Estrategia Internacional - Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill.

Karanda, C., & Toledano, N. (2012). Social entrepreneurship in South Africa: a different narrative for a different context. *Social Enterprise Journal*. Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing, Limited.

Kirby, D. A. (2003). *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill.

Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

LLC, P. N. (19 de November de 2013). Entrepreneurs in Africa Help Boost Employment, GDP Rates, According to Global Entrepreneurship Monitor 2012 Sub-Saharan African Report. *PR Newswire*. New York, United States of America.

McClelland, D. C. (1967). *The Achieving Society*. New York: The Free Press.

Peng, M., & Meyer, K. (2011). *International Business*. London: Cengage Learning EMEA.

Sanyal, R. N. (2001). *International Management - A Strategic Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

Sousa, H. (22 de January de 2013). (As motivações de quem assume o papel do empreendedor) Obtido de <http://mexxer.pt/papel-de-empreendedor/>

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research* (Vol. 1ª Edição). USA: SAGE Publications, Inc.

Tayeb, M. (2000). *International Business - Theories, Policies and Practices* (Vol. 1ª Edition). Harlow: Financial Times - Prentice Hall.

Tayeb, M. (2003). *International Management - Theories and Practices*. United Kingdom: Prentice Hall.

Venkataramann, S. (2000). *The promise of Entrepreneurship as a field research* (Vol. 25). Academy of Management Review.

Yin, R. K. (2001). *Case Study Research - Design and Methods* (Vol. 2ª Edição). USA: SAGE Publications, Inc.

Apêndices

Entrevista

Esta entrevista tem como objetivo compreender os vários aspetos relacionados com o processo empreendedor do projeto da clínica oftalmológica.

Tem ainda como objetivo compreender as motivações dos principais intervenientes e potencial importância dos mesmos neste projeto

1. Descrição e caracterização do projeto

Qual o nome do projeto em questão?

Onde se localiza a empresa?

Em que sector de atividade actua a empresa?

Qual o propósito do projeto?

Quando se prevê que a empresa inicie as operações?

Quantos profissionais a empresa terá?

Nesta fase quais os principais agentes?

2. Características do empreendedor

Descreva o seu percurso profissional anterior. Detém algum *know-how* que ache determinante para o desenvolvimento deste projeto?

Quais as motivações envolvidas na decisão que o levaram a emigrar/investir em Angola e a optar pelo projeto da clínica?

Porque razão não optou por outro tipo de negócio?

Neste momento acha que este tipo de negócio se adequa ao país?

A realidade económica e social do país dificultaram de alguma maneira a implementação da ideia?

Como pretende contribuir para este projeto?

3. Internacionalização

O que leva a querer internacionalizar a empresa?

De que forma pretende internacionalizar a empresa?

Qual o impacto que acha que terá este processo no desenrolar do projeto?

Pretende importar médicos para ajudar na formação de médicos em Angola, visto estes serem poucos e com pouca formação? Se sim, com que intuito?

Com a ajuda da internacionalização, tem como objetivo ajudar as pessoas deste país devido à falta de condições de saúde nesta área? Acha que vai ter impacto a nível nacional e internacional?

4. Processo empreendedor

Como surgiu a ideia de negócio?

Com que oportunidades se deparou para perceber que esta era uma ideia boa para o país?

Que ameaças encontrou no projeto aquando o seu desenvolvimento?

Que dificuldades sentiu?

Como foi realizado o plano de negócios?

Qual a maior dificuldade? E maior facilidade?

Foi complicado mover recursos para este projeto?

De onde vêm os recursos? Pessoas, tecnologia, e financeiros?

Qual a maior dificuldade e facilidade na movimentação de recursos?

Quais os recursos, na sua ótica que pretende disponibilizar para este projeto e de que forma?

Como será efetuada a gestão da empresa? Como se vai criar valor para a organização e para o próprio país?

Qual ou quais as maiores dificuldades que prevê na gestão do projeto? E maiores facilidades?

Quando a empresa estiver operacional, quais serão as suas vantagens e desvantagens?