Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR ABERTO - ISA

Licenciatura em Gestão de Empresas

EMPREENDEDORISMO EM MOÇAMBIQUE

Estudo de Caso: *MMCoaching*, Cidade de Maputo (2018-20)

Cídia Vanessa Moreira

Código: 279943

MAPUTO

2021

Cídia Vanessa Moreira

Código: 279943

EMPREENDEDORISMO EM MOÇAMBIQUE

Estudo de Caso: *MMCoaching*, Cidade de Maputo (2018-20)

Monografia apresentada à Área Científica de Ciências de Gestão do Instituto Superior Aberto, Universidade Politécnica, como requisito parcial para a obtenção o grau de licenciado em Gestão de Empresas.

Supervisor: LIC. Juvêncio Lina Rungo Naife

MAPUTO

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aos ____ de _____de _____ a presente Monografia foi apresentada, numa defesa pública, na qual se lavrou uma Acta onde consta que a autora foi aprovada com a classificação de ____ valores, feita pelas seguintes Membros de Júri:

Presidente: _____

Supervisor: _____

Arguente: _____

Maputo, aos _____ de _____ de _____

DEDICATÓRIA

O presente trabalho é dedicado, especialmente, à minha mãe, Ana-Bela Moreira, à minha irmã Adosinda Moreira e ao meu sobrinho Elliot, por terem estado sempre presentes durante o percurso académico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por aperfeiçoar a sua boa obra em minha vida e transformar todas impossibilidades em realizações. Tudo que sou, tudo que possuo e o que vier a ser ou possuir, devo somente a ti Senhor. Para sempre minha profunda gratidão ao Rei da Glória.

Á minha família, pela partilha de stress e força incondicional neste percurso.

Á família Bugalho no geral e, em particular a minha amiga Vitória pelo apoio.

Ao meu tutor, Lic. Juvêncio Naife, pelo apoio no alcance deste resultado.

À Mestre Marta Mulungo pela ajuda e facilitação ao acesso à informação sobre a empresa.

Aos assistentes da turma de '*coaching'*, que gentilmente cederam seu tempo para me fornecer dados relevantes ao trabalho que desenvolvi. Obrigada pela vossa boa vontade.

Ao Corpo Docente e Colaboradores do Instituto Superior Aberto.

Muito Obrigada!!!

PARECER TÉCNICO-CIENTÍFICO DO SUPERVISOR

Da análise feita à Monografia de que a candidata **Cídia Vanessa Moreira** é autora e do qual fui o Supervisor, tenho a tecer as seguintes considerações:

1. Tema escolhido: "Empreendedorismo em Moçambique".

O tema pesquisado baseou-se na Escola do Empreendedor, seleccionada das dez *Escolas de Pensamento da Gestão Estratégica*, área cientifica nuclear do curso de Gestão de Empresas, de que a Candidata assimilou ao longos dos quatro anos da sua formação, objectivando compreender como os empreendedores moçambicanos conseguem criar, gerir e manter as suas empresas no mercado.

2. Metodologia de investigação

A Candidata utilizou, como paradigma de investigação, um itinerário claro e de fácil compreensão. A metodologia escolhida permite uma discussão sucinta dos fenómenos tal como estes se apresentam, de acordo com as variáveis em presença.

3. Apresentação

O trabalho está apresentado de forma correcta. Pode-se considerar o trabalho como bem apresentado.

4. Sintaxe

O trabalho não apresenta falhas relevantes de sintaxe nem de semântica. Eventuais, mas pequenos, erros ortográficos podem ser corrigidos pela Candidata após a Defesa.

Do acompanhamento feito, constatei que a Candidata demonstrou um assimilável interesse ao longo do trabalho, participação e motivação tendo sido suficientemente assertiva em relação à forma de pesquisa e implementação de conhecimentos teóricos.

O TFC tem o meu parecer positivo, aguardando, todavia, pelo estimável contributo dos Membros de Júri, para a posterior Discussão Pública.

Maputo, Abril de 2021

_____

Juvêncio Naife
Supervisor

RESUMO

A presente Monografia intitula-se "Empreendedorismo em Moçambique." O problema de pesquisa busca identificar formas de criar, desenvolver e manter um negócio em Moçambique, conquistando espaço de destaque no mercado. A metodologia utilizada, quanto aos fins é descritiva e quanto aos meios de investigação como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. A análise dos dados deu-se por meio da abordagem mista (qualitativa e quantitativa). A população se enquadra como sendo a instituição *''MMCoachinng''* como um todo, englobando todos seus pontos de atendimento, usuários dos serviços e demais áreas de suporte. As pessoas seleccionadas para participarem da amostra foram aquelas que já tiveram acesso aos serviços fornecidos pela instituição bem como a proprietária do investimento. Assim, foram seleccionados seis usuários dos serviços oferecidos pela empresa e a empreendedora do *''MMCoaching''* totalizando sete inquiridos. O objectivo geral é de compreender até que ponto os empreendedores moçambicanos conseguem criar, gerir e manter uma organização independentemente das condições adversas do mercado. Os resultados mostram que, para criar, gerir e manter uma empresa é necessario, apos uma formacao especifica na area, despertar o potencial que cada indivíduo já tem, de alcançar seus objectivos através da própria mente, por via de um treinamento, o "*Coaching*", pelo facto de mudar a forma de pensar, tornando o empreendedor mais optimista e proactivo às adversidades do mercado. De uma forma geral, todos entrevistados apresentaram-se satisfeitos com os trabalhos oferecidos pela *''MMCoaching''* e consideram ter sido o melhor investimento que alguma vez teriam feito. Assim, concluimos que os serviços de *''Coaching*" oferecidos pela *MMCoaching*, são satisfatórios aos clientes que procuram e, os resultados são claramente notáveis; exigindo apenas foco, determinação e aplicação prática dos conteúdos oferecidos por parte dos alunos. Ao final foram apresentadas algumas recomendações à empresa em estudo dentre as quais; a necessidade de maior promoção dos serviços de coaching não só em Maputo bem como em escolas.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Estratégia de Negócios, Perfil Empreendedor; *Coaching*.

ABSTRACT

This Monograph is entitled "Entrepreneurship in Mozambique." The research problem seeks to identify ways to create, develop and maintain a business in Mozambique, gaining prominence in the market. The methodology used, as for the purposes is descriptive and as for the means of investigation such as a bibliographic research and a case study. Data analysis was done using the mixed approach (qualitative and quantitative). The population is classified as the '' MMCoachinng '' institution as a whole, encompassing all its service points, service users and other support areas. The people selected to participate in the sample were those who already had access to the services provided by the institution as well as the owner of the investment. Thus, six users of the services offered by the company and the '' MMCoaching '' entrepreneur were selected, totaling seven respondents. The overall objective is to understand the extent to which Mozambican entrepreneurs are able to create, manage and maintain an organization regardless of adverse market conditions. The results show that, to create, manage and maintain a company, it is necessary, after a specific training in the area, to awaken the potential that each individual already has, to reach their goals through their own mind, through a training, "Coaching" ", because it changes the way of thinking, making the entrepreneur more optimistic and proactive to the adversities of the market. In general, all respondents were satisfied with the jobs offered by '' 'MMCoaching' 'and consider it to be the best investment they would have ever made. Thus, we conclude that the '' Coaching services offered by MMCoaching are satisfactory to the customers they are looking for, and the results are clearly remarkable; requiring only focus, determination and practical application of the contents offered by the students. At the end, some recommendations were presented to the company under study, among which; the need for further promotion of coaching services not only in Maputo but also in schools.

Keywords: Entrepreneurship; Business Strategy, Entrepreneurial Profile; Coaching.

LISTA DE ABREVIATURAS

Etc.	Etecetera
QI	Questões de Investigação
n.º	Número
p.	Página

LISTA DE SIGLAS

MM	Marta Mulungo

LISTA DE SÍMBOLOS

%	Por cento

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Factores que influenciam o processo empreendedor ……..……39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do conceito de empreendedor.12
Tabela 2 - Características do empreendedor…….22
Tabela 3 – Análise comparativa entre empreendedor e gestor…….24
Tabela 4 - Diferenças entre o empreendedor e o administrador……...36
Tabela 5 - Perfil dos Clientes Entrevistados…….50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos Entrevistados por Género ……..48
Gráfico 2 – Distribuição dos Entrevistados por Nível Académico ……..49
Gráfico 3 – Distribuição por Motivo de Orientação ao Empreendedorismo……49
Gráfico 4 – Distribuição por Proveniência antes de optar pelo Empreendedorismo……50

ÍNDICE

Folha de aprovação.....i
Dedicatória..... ii
Agradecimentos..... iii
Parecer técnico-científico do supervisor.....iv
Resumo.....v
Abstract vi
Lista de abreviaturas..... vii
Lista de siglas.....viii
Lista de símbolos ix
Lista de figuras.....x
CAPÍTULO I 1
1. INTRODUÇÃO 1
1.1 Contextualização do tema.....3
1.2. Delimitação espácio-temporal do tema 3
1.3. Problematização 4
1.4. Objectivos.....6
1.4.1 Objectivo geral.....6
1.4.2 Objectivos específicos.....6
1.5. Questões de Investigação - QI 6
1.6. Justificativa pela escolha do tema 7
1.6.1. Relevância pessoal.....7
1.6.2. Relevância científica.....7
1.6.3. Relevância sócio-económica 8
1.7. Estrutura da monografia 9
CAPÍTULO II.....10

2. REVISÃO DA LITERATURA 10
2.1 Marco conceptual 10
2.1.1 Conceitos de empreendedorismo 10
2.1.2 Conceitos de empreendedor 12
2.1.3 Conceito de Empresa 15
2.1.3.1 Pequena empresa 16
2.1.3.2 Média empresa 16
2.2. Desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenomeno em estudo 16
2.2.1 Evolução das teorias administrativas 17
2.3. Marco teórico 17
2.3.1 Perfil do Empreendedor 17
2.3.2 Características, habilidades e competências do empreendedor 19
2.3.3 Importância do empreendedor para a organização 20
2.3.4 Diferença entre empreendedor e gestor 23
2.3.5 Importância do empreendedor no mundo 25
2.3.6 Identificar e Avaliar a Oportunidade 27
2.3.7 Vantagens e desvantagens em empreender 28
2.3.7.1 Vantagens 28
2.3.7.2 Desvantagens 29
2.3.8 O empreendedorismo de acordo com outras áreas científicas 30
2.3.8.1 O empreendedorismo na visão económica 30
2.3.8.2 O empreendedorismo na visão comportamentalista 30
2.3.8.3 O empreendedorismo na perspectiva de gestão 31
2.3.8.4 O empreendedorismo corporativo ou intra-empreendedorismo 32
2.2.9 Empreendedorismo e inovação 32

2.2.10 Importância do empreendedorismo 33
2.3.11 Tipos de empreendedores 34
2.3.12 Diferenças entre o empreendedor e alguns *stakeholders* 35
2.3.12.1 Administradores 35
2.3.12.2 Inventores 36
2.3.12.3 Empresários 36
2.4. Marco referencial 37
2.4.1 Factores que influenciam o empreendedorismo 37
2.4.2 Factores que influenciam o empreendedorismo em Moçambique 38
2.4.2.1 Factores económicos 38
2.4.2.2 Factores sócio-culturais 38
2.4.2.3 Factores político-legais 38
2.4.3 O processo empreendedor 38
2.4.4 Factores que influenciam o processo empreendedor 39
CAPÍTULO III 40
3. METODOLOGIA 40
3.1 Tipo de pesquisa 40
3.2 Métodos 41
3.3 Técnicas de colecta de dados 41
3.4 Técnicas de análise de dados 42
3.5 Técnicas de amostragem 42
3.6 Procedimentos administrativos 43
3.7 Considerações éticas 44
CAPÍTULO IV 45
4. RESULTADOS 45

4.1. Unidade empírica de análise: A MM*Coaching* 45
4.1.1 A MM*Coaching* 45
4.1.2 A empreendedora Marta Mulungo (MM) 46
4.1.3 Desafios na trajectória 47
4.2 Resultados do questionário aplicado aos quadros séniores da empresa 48
4.2.1 Perfil dos inquiridos (Amostra) 48
4.2.2 Avaliação dos Serviços por parte dos Clientes Entrevistados 51
CAPÍTULO V 55
5. DISCUSSÃO 55
CAPÍTULO VI 58
6. CONCLUSÃO 58
6.1. Recomendações 59
6.1.1 À MM*Coaching* 59
6.1.2. À Academia 59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 60
Apêndice 1 63
Apêndice 2 70
Anexos 72

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

A presente Monografia tem como tema: "Empreendedorismo em Moçambique."

O Empreendedorismo é visto nos dias de hoje como uma fonte importante de emprego, crescimento económico e avanço tecnológico e a esta percepção, cada vez mais generalizada no mundo, não é alheio o estado socioeconómico em que se encontra o país. No entanto, num mundo altamente competitivo, tanto as grandes como as médias e pequenas empresas são forçadas a inovar e a explorar oportunidades no mercado e manter-se competitivas, (Kuratko, *et al*, 2003).

A competitividade a nível externo, constitui um dos objectivos das políticas económicas, visto que a interacção com os outros países (através de importações e exportações) traz efeitos positivos na economia principalmente no que tange ao produto interno bruto, balança comercial e elevação da riqueza nacional. É de saber que um país não se basta por, si só, deve manter relações com exterior o que permite a troca de experiência, especialização dos países cooperantes, isto é, ao cooperar, um país poderá especializa-se em uma área de produção que envolve custos menores, em que seja economicamente produtivo, aumentando as chaces de exportar esses produtos, e importa os produtos cujo custo de produção a nível nacional seja maior quando comparado com os custos dos outros países. Para além disso pode se dar o caso de uma economia dispor de um capacidade de produção que supera a demanda interna, fazendo com que os produtos não consumidos somente a nível interno, sejam escoados para países com défices de produção (Kuratko, *et al*, 2003).

Moçambique está a registar nos últimos tempos um crescente interesse em matérias ligadas ao empreendedorismo, nomeadamente por parte de entidades como universidades públicas e privadas. Este interesse tem como objectivo o desenvolvimento da investigação científica e de novas técnicas de gestão para ajudar as empresas a melhorarem o seu desempenho.

O empreendedorismo vai além de uma solução para o problema do desemprego. O desenvolvimento das habilidades empreendedoras coloca os seus candidatos em melhores

condições para enfrentar um mundo em constante mudança e oferece vantagens também para a disputa na corrida para o emprego.

Actualmente, o empreendedorismo traz consigo a capacidade de desencadear o crescimento económico. Isso significa que, através da actividade empreendedora, é possível que se tenha a iniciativa de liderar e coordenar o esforço no sentido do indivíduo ou comunidade alcançar o crescimento económico e social, vislumbrando uma nova concepção do mundo para segmentos já desacreditados e desesperançados, ou a realização de atitudes arrojadas e inovadoras, capazes de gerar excelentes resultados em prol do progresso da humanidade.

O desenvolvimento de iniciativas na área do empreendedorismo é fundamental, não só para aqueles que pretendam ser empreendedores, mas também para gestores de empresas, porque estas, precisam de ser e manter-se empreendedoras, desenvolvendo novos negócios a fim de continuar a crescer evitando tornarem-se obsoletas.

O antigo Presidente da República, Armando Emílio Guebuza, destacou num discurso a 14 de Fevereiro de 2005[1] que os empreendedores produzem riqueza, criam novos postos de trabalho, aumentam as receitas para o Estado e promovem Moçambique como um destino privilegiado para os investimentos de todos os quadrantes do mundo.

No passado, os empregos eram quase vitalícios. Contudo, os tempos mudaram, e hoje, a empregabilidade não é mais vitalícia. Na era da globalização, da concorrência garrida da qualidade total na busca incessante pela superação das mudanças constantes, as pessoas têm que melhorar a cada instante no intuito de se adequar a cada novidade que porventura esteja a ocorrer a seu redor e, acima de tudo, estar dispostos a aprender, inovar, criar e tirar o melhor daquilo que o meio e as situações lhes possam oferecer.

Hoje, ser empreendedor é quase um imperativo. Por isso, é importante ressaltar que, por trás das novas ideias que vêm revolucionando a sociedade, existe muito mais do que visão de futuro e talento individual. Análise, planeamento estratégico operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais ao sucesso de empreendimentos inovadores.

[1] Jornal *Notícias* (14/2/2005).

De acordo com Dornelas (2001), “A essência do empreendedorismo hoje em dia é a busca de oportunidades inovadoras. Para isso, as pessoas não precisam ter um dom especial, como se pensava no passado. Pelo contrário, qualquer pessoa pode aprender o que é ser um empreendedor de sucesso.”

Contudo, torna-se necessária a construção dos alicerces através da criação de bases de apoio ao empreendedor, os quais viabilizarão as estruturas essenciais para a garantia do sucesso empresarial, de modo a que, todo esforço despendido não seja em vão, facto corriqueiro para os milhares de empreendedores que surgem a cada dia, infelizmente, muitos fracassam, mesmo antes de começar, pela ausência do apoio necessário à manutenção do seu negócio.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A actual crise de geração de novos empregos em Moçambique revela a importância do auto-emprego a curto prazo como condição *sine qua non* para a estabilidade social e produção de riqueza.

As causas do desemprego em Moçambique são várias, estando entre elas, por um lado, o encerramento massivo de algumas empresas devido a privatizações e reestruturação de empresas e, por outro lado, o crescente número de graduados pelas instituições de ensino públicas e privadas nacionais e internacionais que não conseguem afectação devido a falta de vagas nas empresas, aliado ao facto de não haver criação de novos postos de trabalho, por falta ou redução de novos investimentos.

É neste sentido que, no presente trabalho pretende-se apresentar, através de exemplos claros, que é possível enfrentar todos estes desafios, colocar as ideias de negócio em prática e passar de empreendedor a empresário de sucesso, gerando empregos e contribuindo assim para o aumento orçamento do Estado (através de impostos) erradicação da pobreza e crescimento do país.

1.2. DELIMITAÇÃO ESPÁCIO-TEMPORAL DO TEMA

"O processo de delimitação do tema só é dado por concluído quando se faz a sua limitação geográfica e espacial, com vista a realização da pesquisa," (Lakatos & Marconi, 2008, p. 21).

O tema delimita-se às Empresas de categorias Pequena e Média dimensões que, sendo de capital moçambicano, operam apenas no território moçambicano. É referenciada, sob forma de Estudo de Caso, a empresa *MMCoaching*, sita na Cidade de Maputo.

A escolha da área geográfica a actuar deve se ao facto de o autor da pesquisa residir na cidade de Maputo, próximo das fontes emissoras das estatísticas, o que vai permitir deslocar- se com facilidade e com menos custos. O período escolhido compreende cinco anos, 2016 a 2020. A escolha deste período deve-se à actual conjuntura, indicada em 2016, que afectaram demasiadamente a economia e o desempenho financeiro das empresas. Em paralelo a este desaire, no mesmo período, em análise, Moçambique encontra-se em processo de recuperação e estabilização dos efeitos da crise económica e financeira associada aos efeitos das dívidas públicas, o que sugere maior empenho por parte do governo em alavancar a economia, tendo como um dos pontos focais a exportação de produtos.

1.3. PROBLEMATIZAÇÃO

"Problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução" (Lakatos, 2002:26).

A grande questão é de haver muita limitação em criar algo de novo nos seio dos profissionais de diferentes áreas do saber de modo a melhor explorarem os seus conhecimentos e habilidades adquiridas.

O *ranking* sobre a facilidade de fazer negócios não analisa de forma global o ambiente de negócios de uma economia. Abdula (2011), sustenta que o Índice de Competitividade Global, a inovação e a sofisticação do negócio são, entre outros dez pilares, indicadores que medem a prosperidade de uma economia, englobando condições micro e macroeconómicas.

Substanciando a ideia anterior, Porter (1990) defende que a competitividade nacional é determinada pela produtividade nacional, pois, a prosperidade de cada país depende do desempenho das indústrias, da forma como elas competem a nível global. Acrescenta ainda que nenhum país é competitivo em todos os sectores, e o sucesso de cada um depende da forma como as empresas de sectores inter-relacionados se organizam para competir a nível global, pois, são as empresas que competem e não os países. Tal competitividade sugere e exige das empresas a

inovação e o empreendedorismo emergentes de forma a tornarem-se pioneiras através da provisão de serviços e/ou produtos diferenciados e mais competitivos.

Uma vez aberta a empresa, o empreendedor vê pela frente a dura realidade: forte concorrência, incumprimento de prazos, problemas de tesouraria, altas taxas de juros para financiamentos, problemas com funcionários, contas a pagar e assim por diante. O sonho pode virar pesadelo e, devido as dificuldades impostas, boa parte destes empreendedores sucumbem nos primeiros anos e, os poucos que conseguirem manter suas portas abertas, estarão mais preparados para ás condições do mercado e poderão ter a possibilidade de crescimento a médio e longo prazo, podendo até alcançar sucesso, reconhecimento e grande retorno financeiro com o seu negócio.

Ainda na fase de abertura, todo o empresário luta contra um inimigo comum, a falência. Esse fantasma, já nasce com a empresa como se fosse uma sentença, pronta a condena-lo ao fracasso. Sobreviver a todo um conjunto de dificuldades existentes no mercado, impostas pelo sistema vigente e identificar os males que afligem a empresa é talvez o grande desafio, para o qual, poucos empreendedores estão preparados.

É evidente que, por melhor que seja o negócio que o empreendedor desenvolveu ou identificou, é preciso saber que logo surgirão empresas que farão concorrência, tornando-se imprescindível a aposta em termos de qualidade. Assim, nenhum deles poderá parar e, será preciso diariamente, fazer melhor, ter maior qualidade, reduzir ao máximo os custos, conquistar e fidelizar o cliente.

Muitas pessoas hoje têm vontade de montar o seu próprio negócio, seja pela necessidade ou por ver uma nova oportunidade que acredite que dê certo, no entanto a concorrência é grande, o mercado é difícil, e para progredir no negócio, o indivíduo de alguma forma tem que se destacar, tem que ser um bom empreendedor.

Face ao exporto, a pesquisa parte com a seguinte questão de partida:

- Como criar, desenvolver e manter um negócio em Moçambique, conquistando espaço de destaque no mercado?

1.4. OBJECTIVOS

Marconi & Lakatos (2002, p.24) sustentam que "toda pesquisa deve ter um objectivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar."

Podemos afirmar que definir objectivos de pesquisa é um requisito para desenvolver uma pesquisa científica. Assim, a nossa pesquisa tem como objectivos, os seguintes:

1.4.1 Objectivo geral

- Compreender como os empreendedores moçambicanos conseguem criar, gerir e manter as suas empresas no mercado.

1.4.2 Objectivos específicos

- Destacar a importância do Empreendedor e do Empreendedorismo em Moçambique;
- Analisar o perfil empreendedor de Marta Mulungo na área de '*coaching'*;
- Apresentar vantagens de ser empreendedor;
- Debater sobre como criar, gerir e manter um negócio empreendedor.

1.5. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO - QI

Cohen e Segre (2000) explicam que nos estudos exploratórios a formulação de hipóteses pode ser substituída pela formulação de QI.

Considera-se, no presente estudo, a apresentação de QI, apresentadas em seguida:

QI_1 – Qual é a importância do Empreendedor e do Empreendedorismo em Moçambique?

QI_2 – Como é caracterizado o perfil empreendedor de Marta Mulungo na área de '*coaching'*, tendo em conta o perfil de empreendedor referenciado pelos autores citados nesta pesquisa?

QI_3 – Quais as vantagens de ser empreendedor?

QI_4 – Quais as principais dificuldades enfrentam os empreendedores em Moçambique ao criar, gerir e manter um negócio?

1.6. JUSTIFICATIVA PELA ESCOLHA DO TEMA

Dado que a escolha de um tema para elaboração de um trabalho visando obter um grau académico assenta sempre em determinadas razões, no âmbito do presente estudo há também razões, que se prendem a aspectos, tanto de ordem teórica, como de índole prática, totalizando em conjunto três, cujos âmbitos são, nomeadamente, o pessoal, o científico e o sócio-económico, a saber:

1.6.1. Relevância pessoal

Como estudante do curso de licenciatura em Gestão de Empresas, o tema escolhido para pesquisa e consequente elaboração do Trabalho de Diploma é fundamental porque está inserido nesta área de formação, ao mesmo tempo que resulta da intenção de aprofundar conhecimentos sobre o empreendedorismo objectivando a criação de empresas.

1.6.2. Relevância científica

No âmbito científico e académico, existe a convicção de que a presente pesquisa constitui uma modesta contribuição para o enriquecimento do debate em torno do tema, trazendo assim novos elementos de análise ou subsídios que, constituirão um ganho para a Universidade Politécnica, visto que poderão servir de instrumento didáctico de referência e de consulta ao acervo da respectiva biblioteca, para a sociedade ou comunidade em geral e universidades ou academias em particular, que administram cursos relacionados com a Ciências Empresariais e outros afins, servindo de suporte para a elaboração de outros futuros estudos e trabalhos de investigação nas áreas afins, por forma a se produzir conhecimento a nível local. Nessa perspectiva, esta pesquisa pretende ser uma fonte de recomendações certeiras para os empreendedores, tendo em conta a base real estudada a partir da empreendedora Marta Mulungo.

1.6.3. Relevância sócio-económica

É objectivo actual do Governo de Moçambique, enriquecer o tecido empresarial com vista a suprir a lacuna de empregabilidade e, consequentemente, empregar os jovens, melhorando as condições de vida das famílias, por um lado, e fortalecendo o desempenho económico do País, através do aumentio do PIB, por outro lado. O presente estudo contribui para a promoção do sucesso empresarial, na sociedade em que vivemos e, consequentemente, os benefícios sociais trazidos a essa mesma comunidade, visto que as organizações visam satisfazer as necessidades dos cidadãos. No entanto, e apesar da existência de muita literatura sobre o tema, carece ainda de uma visão mais clara e menos discrepante. Justifica-se assim o presente estudo pela necessidade de compreender de que forma o *coaching*, influencia na motivação dos potenciais empreendedores, tornando o desempenho destes mais prático e menos teórico, como tem sido o apanágio dos jovens recém-formados.

O tema "Empreendedorismo em Moçambique" conduz os gestores das organizações a adaptarem-se a um novo modelo de gestão capaz de se adaptar à era de globalização onde a concorrência e a exigência ganham relevo. Para Drucker (1996), esta mudança emergente não pode ser vista como uma ameaça mas sim como uma oportunidade, pois, diz respeito ao grau de receptividade à inovação, foco no aprendizado contínuo e práticas de gestão diferenciadas em relação à estrutura organizacional e ao relacionamento com as pessoas que actuam na organização. Trata-se, pois, de uma excelente oportunidade para aprofundar conhecimentos sobre a gestão da inovação no mundo empresarial em geral e de Moçambique em particular, pois, o alvo são as pequenas e médias empresas que mais contribuem para o crescimento e desenvolvimento económico dos países em desenvolvimento dada a sua longevidade e capacidade de gerar postos de emprego e de servir de base tributária para o Estado que, se comparado com as grandes empresas que beneficiam-se de isenções fiscais e são, grosso modo, empresas não nacionais cujo PNB gerado constitui adito para as economias dos países de origem para além de terem uma longevidade menor, caso dos mega projectos que fecham as portas findos os contratos, as PME's baseiam-se no princípio de continuidade segundo o qual *as empresas não têm a intenção de entrar em liquidação nem de reduzir significativamente o volume das suas operações* (PGC-PE: *Decreto 70/2009 de 22 de Dezembro* - República de Moçambique).

1.7. ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

De modo a facilitar o estudo, e em cumprimento das orientações de escrita de trabalhos académicos, emanadas pelo Conselho Científico da Universidade Politécnica, a Monografia está dividida em seis Capítulos, a saber:

- O Capítulo I contempla uma Introdução, parte que contextualiza o tema e as suas delimitações, o problema de investigação e as respectivas Hipóteses, os objectivos geral e específicos, a justificativa para a escolha do assunto, as características do ambiente do estudo e a organização do trabalho como um todo;

- O Capítulo II subdivide-se em subsecções como (i) o marco conceptual, onde os conceitos básicos são definidos, (ii) o desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo, (iii) o marco teórico, inclui um conjunto de teorias que servem de fundamentação e suporte explicativo à pesquisa, o posicionamento e as críticas do autor; (iv) e o marco referencial que apresenta, de forma sucinta, os resultados da pesquisa de outros autores, quer ao nível nacional, quer aos níveis regional e internacional;

- O Capítulo III trata da metodologia, o conjunto de métodos, técnicas, procedimentos e instrumentos de recolha de dados, o tipo de estudo e desenho da pesquisa, o universo e a amostra, os procedimentos administrativos de selecção da amostra incluindo o tipo de amostragem e os critérios de inclusão e de exclusão;

- O Capítulo IV ocupa-se da apresentação dos dados recolhidos através da informação estatística disponível em artigos científicos e nos mapas do IPEME, INE e CTA;

- O Capítulo V interpretar, analisa, discute e explica os resultados observados e suas implicações, à luz dos modelos teóricos e estudos de outros autores apresentados na revisão da literatura; e, por fim,

- O Capítulo VI exprime a principal conclusão do trabalho, iniciando com a formulação do problema abordado, depois as recomendações.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO DA LITERATURA

Dedicamos o presente Capítulo para apresentar a teoria que vai contextualizar o leitor e permitir fazer uma análise do nosso objecto de estudo. Assim, inicia-se com um marco conceptual, onde os conceitos básicos são definidos, seguem-se: o desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo, o marco teórico (que consiste num conjunto de teorias que servem de fundamentação e suporte explicativo à pesquisa, o posicionamento e as críticas do autor e, finaliza-se com um marco referencial (subcapítulo que apresenta, de forma sucinta, os resultados da pesquisa de outros autores).

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Conceitos de empreendedorismo

Empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de património, tempo e/ou comprometimento de carreira ou que provêem valor. Deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos, (Hirish e Peter, 2004).

Hirish e Peter (2004), definem, ainda, que empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência económica e pessoal.

A definição acima ressalta quatro aspectos de ser um empreendedor. Primeiro, envolve processo de criação, que tem valor para o empreendedor e valor para o público para o qual foi desenvolvida. Segundo, o processo exige a dedicação do tempo e do esforço necessários para a criação e operacionalização de algo novo. Ao se assumir riscos, sejam eles financeiros, psicológicos e sociais, é o terceiro aspecto do empreendedorismo. Finalmente, temos o quarto e

último aspecto, o qual envolve as recompensas e retornos (satisfação pessoal, económica) pelo facto de ser um empreendedor.

Dolabela (1999), por sua vez, explica que o termo empreendedorismo é uma livre tradução que se faz da palavra *enterpreneurship*, designando uma área de grande abrangência e trata de outros temas além da criação de empresas:

- Geração de auto-emprego (trabalhador autónomo);
- Empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- Intra-empreendedorismo (o empregado e o empreendedor);
- Políticas públicas (políticas governamentais para o sector).

Vários foram os autores que definiram empreendedorismo de diferentes maneiras mas com uma ideia comum, como ilustra a tabela abaixo:

Idade Média	**Participante e pessoa encarregada de projectos de produção em grande escala**
Sec. XVIII	Pessoa que assumia riscos de lucro e/ou prejuízo num contrato de valor fixo com o governo; Richard Cantillon- pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital;
1803	Jean B. Say- lucros do empreendedor diferentes dos lucros do capital;
1834	Joseph Schumpeter- o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada;
1876	Francis Walker- distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucros com habilidades administrativas;
1961	David McLeland- o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados;
1964	Peter Drucker- o empreendedor maximiza oportunidades;
1975	Albert Shapero- o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais, económicos e aceita riscos de fracasso;

1980	Karl Vesper- o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos;
1983	Guifford Pinchot – o intra-empreendedor é alguém que actua dentro de uma organização já estabelecida;
1985	Robert Hisrich- o empreendedorismo é o processo de criar algo novo e com valor, dedicando tempo e esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as correspondentes recompensas da satisfação económica e pessoal;
2005	José Dornelas- o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos factos e tem uma visão futura da organização.

Tabela 1: Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do conceito de empreendedor
Fonte: Hisrich, Peters (2004)

2.1.2 Conceitos de empreendedor

Schumpeter (1982), por seu turno, define que o empreendedor é aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, e passa do sonho para a acção.

Dornelas (2014), defende que, o que mais caracteriza o empreendedor são suas ideias criativas, seguidas de acção, sendo necessário para isso reunir imaginação, determinação, habilidade para organizar e liderar pessoas e conhecer as etapas do processo.

O autor, Drucker (1992) analisa o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. O empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Para o autor, o significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil.

Filion (2000), na literatura a respeito da definição sobre o empreendedorismo, apresenta divergências. Duas correntes do pensamento abordam o conceito de empreendedor de formas diferentes: os economistas o associam à inovação, enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo.

A partir da percepção de empreendedorismo como inovação e atitude, pode-se definir o empreendedor como o responsável por modificações, aquele que identifica todas as oportunidades

e as persegue independente dos riscos que possa adquirir' Dolabela (2008), define o empreendedor como "[...] alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade".

O termo empreendedor possui origem francesa, e dentro dessa concepção, conceitua o indivíduo que desenvolve algo novo e actual, sendo que a responsabilidade dos riscos recai sob o mesmo. Esse termo foi aplicado em torno de 1800 pelo economista francês Jean Baptiste Say com a finalidade de identificar o indivíduo que consegue deslocar recursos financeiros de uma área com baixo rendimento para uma área com produtividade e rendimentos elevados, (Drucker, 2005).

Existem várias definições para o termo empreendedor e que estão relacionadas com os conhecimentos de diferentes áreas, as quais utilizam seus próprios princípios para elaborar um conceito. Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais entre outros com o objectivo de agregar mais valor ao produto final; Também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Já para o psicólogo, o empreendedor é uma pessoa geralmente impulsionada por certas forças (a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar das imposições de um superior). Para determinados homens de negócios, um empreendedor surge como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto que, para outros, parece um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém capaz de criar uma riqueza para outros, bem como descobrir as melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos tão desejados por outras pessoas.

Dois economistas, Cantilon (1755) e Say (1803), dedicaram atenção á criação das novas empresas e seu gerenciamento. Cantilon foi o primeiro a definir empreendedor. O termo se referia a pessoas que compravam matérias-primas (geralmente um produto agrícola) e as vendia a terceiros depois de processá-las, identificando, portanto, uma oportunidade de negócios e assumir riscos. Say (1803) foi mais além e considerou o desenvolvimento económico como resultado da criação de novos empreendimentos.

O empreendedor é definido por Dolabela (1999) como alguém que sabe o que fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em consideração seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter, dedicando-se intensamente, já que o trabalho confunde-se com prazer.

O empreendedor é que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos factos e tem uma visão futura da organização, (Dornelas, 2001).

Filion (1999), define empreendedor de forma simples e abrangente: um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

A presente imaginação (do autor acima referenciado) é necessária para que se tenham visões, sendo o termo visão, designado como habilidade em estabelecer, alcançar objectivos. Para que uma visão se desenvolva, o empreendedor deve aprender continuamente com o meio em que se encontra inserido.

Sob o ponto de vista de Dornelas (2001), os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais uma na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.

Uma vez que os empreendedores estão a revolucionar o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor, devem ser estudados e entendidos.

A palavra empreendedor, para Dolabela (1999), é utilizada para "designar principalmente as actividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, etc.

Dessa forma, torna-se evidente que não se pode separar a empresa do empreendedor e vice-versa. Os dois estão intimamente ligados entre si. Para que um objectivo estabelecido por um empreendedor se concretize, é necessário que se consiga convencer e persuadir pessoas (terceiros, sócios, colaboradores, investidores) de que sua visão será capaz de produzir óptimos resultados no futuro.

O empreendedor identifica oportunidades, toma-as para si e vai à procura de recursos necessários para a sua efectivação e transformação em um negócio rentável, não vendo o seu negócio como uma máquina de fazer dinheiro, mas sim, o dinheiro como uma medida de desempenho, como um meio para realizar seus objectivos, raramente como um fim.

"O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor; por entender que ela é o produto do trabalho duro". Dolabela (1999).

As pesquisas definem empreendedor como um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa está em ambiente em que pode ser empreendedor, é visto como algo positivo, ela terá motivação para criar o seu próprio negócio. O perfil do empreendedor (factores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de lugar para lugar, (Dolabela, 1999).

Actualmente a ideia de que empreendedor é algo nato do ser humano não é mais admissível no meio científico, o qual se preocupa não com a hereditariedade, mas sim em saber se é possível aprender a ser empreendedor. As conclusões sobre o assunto são positivas. Porém, o ensino deve seguir uma metodologia própria, bastante diferente da utilizada no ensino tradicional.

Dolabela (1999), sustenta que os empreendedores podem ser voluntários (que tem motivação para empreender) ou involuntários (que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade: desemprego, imigrantes, etc).

2.1.3 Conceito de Empresa

Antes de se avançar na definição de pequena e média empresa é pertinente explicar o que vem a ser uma empresa, que pode definir-se como uma organização em que se combinam os factores de produção, reunido sobre vários indivíduos, tendo em vista a obtenção de máximo lucro.

Empresa é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objectivos planejados e comuns a todos os seus membros, (Lacombe, 2003).

Moraes (2004, p.91), por seu turno, define empresa como:

Instituições sociais e a acção desenvolvida por membros é dirigida por objectivos. São projectadas como sistemas de actividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interactiva com o meio ambiente que as cerca.

Pode-se afirmar, com propriedade, que objectivos e recursos são factores determinantes que definem as organizações, fazendo-se compreender que a sociedade que cerca o homem é feita de organizações e que são elas que fornecem os mecanismos para se conseguir o atendimento das necessidades humanas.

2.1.3.1 Pequena empresa

A Pequena empresa, de acordo com o Plano de Contabilidade, é toda aquela que possui menos de 50 de trabalhadores, com um volume anual de negócio inferior a 750.000,00 (setecentos e cinquenta mil meticais). E, de acordo com a Lei de Trabalho (*Lei 23/2007*), é considerado pequena empresa aquela que emprega menos de dez trabalhadores.

2.1.3.2 Média empresa

De acordo com o Plano de Contabilidade considera-se média empresa toda aquela cujo número médio anual é igual ou superior a 500.000.000,00 (quinhentos milhões de meticais) mas inferior a 1.275.000.000,00 (um bilião, duzentos e setenta e cinco milhões de meticais). E, de acordo com a Lei de Trabalho (*Lei 23/2007*), é considerado média empresa aquela que emprega de dez a 100 trabalhadores.

O Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas (*Decreto n.º 44/2011, de 21 de Setembro*) define o que é uma Pequena e Média Empresa (PME) em Moçambique.

2.2. DESENVOLVIMENTO CIRCUNSTANCIAL, DESCRITIVO E DETALHADO DO FENOMENO EM ESTUDO

O empreendedorismo é um elemento importante na criação de novas empresas e no fortalecimento das já existentes, possibilitando nestas, a criação de incubadoras e *holdings*. Trata-se de um elemento novo na vida empresarial que procura amortizar o que caracteriza os países subdesenvolvidos, onde o Estado é o principal empregador, facto que não se ajusta à conjuntura actual onde o proteccionismo perde campo, dando lugar à globalização e à internacionalização dos mercados. Com a aprovação, pelo governo de Moçambique, da criação de instituições privadas de

formação superior, através da *Lei 1/93, de 24 de Junho – Lei do Ensino Superior*, o número de estudantes graduados têm vindo a aumentar em grande medida, entretanto, para estes é um grande desafio o acesso ao mercado laboral; como solução, parte destes acaba por optar pelo empreendedorismo.

2.2.1 Evolução das teorias administrativas

Dornelas (2003), deu ênfase à génese do empreendedorismo até aos nossos dias.

De 1900 a 1920 – Movimento da racionalização de trabalho-foco na gerência administrativa;

De 1930 a 1940 – Movimento das relações humanas-foco nas pessoas;

De 1940 a 1950 – Movimento do feudalismo estrutural-foco na gerência por objectivos;

De 1951 a 1960 – Movimento dos sistemas abertos-foco no planeamento estratégico;

De 1960 a 1970 – Movimento das contingências ambientais-foco na competitividade; e

De 1970 a 2000 – Não se tem um movimento predominante mas há cada vez mais foco no papel do empreendedor como gerador de riqueza para a sociedade.

Note-se, no entanto, que o "velho" modelo económico (a era da manufactura) era dirigido por modelos clássicos, recursos escassos eram materiais raros, força de trabalho baseado no poder dos músculos, retornos pequenos, economias de escala[3], barreiras de entrada, activos físicos e sobrevivência dos maiores. Já no "novo" modelo económico (a era da inovação empreendedora) foi dirigido pelos novos modelos de negócio, recursos escassos são a imaginação (*brainstorming*) e conhecimento, retornos maiores, baixas barreiras de entrada, activos intelectuais, poder do conhecimento e sobrevivência dos mais rápidos.

2.3. MARCO TEÓRICO

2.3.1 Perfil do Empreendedor

A definição do perfil do empreendedor, conforme Dolabela, (1999) é importante "para que possamos aprender a agir, adoptando comportamentos e atitudes adequadas".

O empreendedor tem como características básicas o espírito criativo e pesquisador, através do qual, mantém constantes buscas por novos caminhos e novas soluções, sempre amparada na identificação das necessidades das pessoas (Dolabela 1999).

Essa é a essência do empresário de sucesso: a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto e serviços.

Enquanto a maior parte das pessoas tende a notar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser optimista e buscar o sucesso apesar das dificuldades (Dolabela, 1999).

O empreendedor não se baseia apenas em fontes de conhecimentos tradicionais descritas em livros técnicos, relatórios de pesquisas, cursos reconhecidos, etc., mas todo seu saber é proveniente de sua vivência, suas experiências, do meio em que vive, dos estímulos que recebeu e muito mais. É capaz de utilizar seus sentidos para captar do meio aquilo que necessita, possui um sexto sentido à flor da pele. A utilização da experiência alheia como base para a solução de novas situações (Cruz, 2005).

Todo o empreendedor é acima de tudo altamente criativo e insaciável por coisas novas. Para isso, é necessário que, se coloque no papel dos outros.

É importante que se deixe claro que não há uma forma infalível de se fazer as coisas; nada pode garantir inteiramente o sucesso. O que vai fazer diferença é o facto de algumas pessoas estarem mais preparadas do que outras, ou seja, de possuírem características e aptidões usualmente encontradas nos empreendedores. Assim, mais chances terão de ser bem-sucedidas (Dolabela, 1999).

Julga-se que as características empreendedoras do ser humano são algo que já nasce com elas, ou seja, há uma minoria privilegiada e dotada com este dom. Por outro lado, temos a maioria das pessoas menos dotadas, as quais o que resta é submissão às vontades e ordens de outros.

Contudo, esta não é a realidade. Há uma luta por parte de algumas pessoas para romper com esta mentalidade. Há profissionais que lutam para conscientização de que é possível formar empreendedores de sucesso a partir de técnicas especiais de aprendizagem. São esses profissionais que incentivam algumas instituições e programas públicos e privados, realizando uma pequena revolução cultural (Cruz, 2005).

O aluno pré-empreendedor precisa ser submetido a situações similares àquelas que encontrará na prática. O processo de aprendizagem do empreendedor na pequena empresa é essencialmente baseado em acções. Ele aprende (se alimenta) continuamente; se pára de aprender, pára de ter sucesso.

Dolabela (1999), sustenta que o empreendedor aprende:

- Solucionando problemas;
- Aproveitando oportunidades;
- Pelos próprios erros: é uma área em que se pode cometer erros (pequenos), porque há liberdade;
- Trabalhando sob pressão;
- Interagindo com os pares e outras pessoas;
- Através do feedback dos clientes.

Cabe aos novos empreendedores não se limitarem à sala de aulas e partir para o desenvolvimento de processos de trabalhos práticos e semelhantes aos dos empreendedores e que ocorrem na vida real. A aplicação da realidade, através das características do mercado e da economia local, serve como base teórica e a utilização de casos, jogos, estudos de biografias, teatro como prática didáctica. Isso vem a fortalecer e comprovar que a teoria, aliada a vivência (experiência própria e acima de tudo alheia) e uma dose de perseverança, motivação, vontade de risco, intuição, habilidade, autoconfiança, entre outros, serão os requisitos necessários ao empreendedor de sucesso (Dolabela, 1999).

Constata-se a necessidade de não apenas estimular novos empreendedores mas sim, garantir a eles os meios necessários para sua sobrevivência, através da utilização de técnicas, métodos testados e experimentados e realmente testados e experimentados e realmente eficientes e bem-sucedidos.

2.3.2 Características, habilidades e competências do empreendedor

Dolabela (1999), explica que as características dos empreendedores variam de acordo com as actividades que o empreendedor executa em uma determinada época ou em função do estágio

de crescimento da empresa. Sendo assim, as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas. Cabe ao futuro empreendedor identificar as características exigidas por seu almejado trabalho e analisar seu potencial em relação a elas. Os estudos nessa área são muito recentes e estão em fase pré-paradigmática, não existindo padrões definidos, princípios gerais ou fundamentos que possam garantir de forma efectiva o conhecimento na área.

Pesquisas na área estão a possibilitar uma melhor identificação e compreensão de comportamentos que podem levar o empreendedor ao sucesso.

Dolabela (1999), considera que o indivíduo portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão. No empreendedorismo, o ser é mais importante do que saber: este será consequência das características pessoais que determinam a metodologia de aprendizagem do candidato a empreendedor.

2.3.3 Importância do empreendedor para a organização

Já não é mais possível para o empresário dedicar-se basicamente a desenvolver seus negócios sem preocupações radicais com o ambiente externo. Nos dias de hoje tudo ficou frenético e uma empresa pode perder mercado em questão de dias, se o seu principal executivo não estiver atento ao que acontece à sua volta, se mostrando competitivo, tendo uma visão diferenciada do mercado, em fim, se mostrando melhor do que a concorrência.

Essa realidade é que está fazendo com que o empreendedor seja peça chave de uma empresa, pois mesmo em situações difíceis, altamente stressantes, ele pode visualizar saídas e imaginar-se vitorioso.
E se algo der errado e sua visão lhe causar fracasso, ele é capaz de levantar-se e começar tudo de novo.

Além da necessidade de adequar-se ao mercado, um esforço especial é exigido para que a empresa se torne empreendedora. A grande maioria tende sempre a alimentar o ontem e deixar passar fome o amanhã, e isso é um grande erro, pois a organização que não inova inevitavelmente envelhece e declina.

Entre muitas outras coisas, a receptividade à inovação e a predisposição a ver a mudança como oportunidade e não como ameaça são essenciais. Ou seja, a grande questão que rodeia as empresas que actualmente estão inseridas no mercado é: "Como tornar a organização receptiva à inovação, querer a inovação, alcançá-la e trabalhar para ela?".

Respondendo a isso poderíamos dizer que nada faz concentrar a mente de um administrador com tanta intensidade na inovação como o conhecimento de que seu produto ou serviço actual terá que ser abandonado dentro de um futuro previsível. E esse "abandono" é de grande importância, pois é de conhecimento geral que nada é eterno, muito menos em um mercado que está em constante modernização (Dolabela, 1999).

A seguir, é apresentado um resumo das características do empreendedor:

Tem um "modelo", uma pessoa que o influencie.
Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, optimismo, necessidade de realização.
Trabalha sozinho. O processo visionário é individual.
Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos.
Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios resultados.
Sabe fixar metas e alcança-las; Luta contra os padrões impostos, diferencia-se.
Tem a capacidade de descobrir ideias de negócio;
Tem forte intuição: Como no desporto o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
Tem sempre alto comprometimento: crê no que faz.
Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.
Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
É um sonhador realista; É racional, mas usa também a parte direita do cérebro.
Cria um sistema próprio de relacionamentos com os empregados. É comparado a um "líder de banda", que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmónico, seguindo um objectivo.
É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
Aceita dinheiro como uma das medidas de desempenho.

Tece “redes de relações” (contactos, amizades), moderadas, mais utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objectivos, considera a rede de relações internas (como sócios, colaboradores) mais importante que a externa.
Conhece muito bem o ramo em que actua.
Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
Traduz seus pensamentos em acções.
Define o quer aprender (a partir do não-definido) para realizar suas visões. É proactivo: define o que quer e onde quer chegar; Depois, busca o conhecimento para atingir o objectivo.
Cria um método próprio de aprendizagem: aprende a partir do que faz; emoção e afecto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende infinitamente.
Tem alto grau de “internalidade”, que significa capacidade de influenciar as pessoas com as quais lhe dá e a crença de que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que actua.
Assume riscos moderados: Gosta do risco, mas faz tudo para minimiza-lo. É inovador e criativo (inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção que pode não dar consequência a um produto).
Tem alta tolerância a ambiguidade e a incerteza.
Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócio.

Tabela 2 - Características do empreendedor:
Fonte: Dolabela (1999)

Os empreendedores possuem diversas habilidades. Entre elas, podemos citar a identificação de novas oportunidades, através da sua visão de negócios e da sua apurada intuição; valorização de oportunidades; comunicação persuasiva, grande poder de convencer e fazer com que as pessoas façam aquilo que se deseja; negociação, saber fazer e manter acordos de modo a obter benefícios para a empresa; alta capacidade de aquisição de informações e habilidade para tirar delas grande proveito para o bom desempenho organizacional, ou seja, aprender a aprender; capacidade de resolver os problemas (Dolabela,1999).

Não se pode deixar de reforçar que, além das características, habilidades e competências já descritas, princípios básicos de administração como o planeamento, a organização, a formação de equipe e o controle são essenciais para o êxito organizacional.

2.3.4 Diferença entre empreendedor e gestor

A diferença entre empreendedor e gestor é a causa de muita confusão. Essa diferença é estudada por Dolabela (1999), no que diz respeito a "forma de abordar a empresa, no comportamento, nas atitude e na visão do mundo".

Segundo o autor acima citado, isto justifica a separação dos objectivos de estudo em duas áreas: a Administração de Empresas, trata do Gestor enquanto que o Empreendedorismo lida com o Empreendedor. As qualidades da "consciência de si" (*self-awareness*) de administradores e empreendedores diferem muito. O know-how também é diferente, uma vez que no administrador é voltado para a organização de recursos enquanto o do empreendedor se direcciona para a definição de contextos.

Os cursos de empreendedorismo de todo mundo, adoptam metodologias de ensino não tradicionais diferentes daquelas das escolas de administração e baseadas, principalmente, nos processos de aprendizado e comportamento assumidos pelos empreendedores na vida real.

A tabela seguinte, apresenta uma análise comparativa entre empreendedor e gestor:

Empreendedor	**Gestor**
Estabelece uma visão e objectivos, depois localiza os recursos.	Tenta optimizar os recursos para atingir metas.
Define tarefas e papeis que criam uma estrutura da organização.	Opera dentro de uma estrutura existente.
Apoia-se na auto-imagem geradora de visão, inovação. Busca adquirir *know-how* e *know-who.*	Busca aquisição de acontecimentos administrativos e técnicos.
A chave é iniciar as mudanças.	A chave é se adaptar as mudanças.
Seu trabalho implica inovação e criatividade.	Seu padrão de trabalho implica análise racional.

Trabalho centrado no planeamento de processos que resultam numa visão diferenciada do meio.	Trabalho centrado em processo que se apoiam no meio em que ele se desenvolve.
Apoiado na cultura da liderança.	Apoiado na cultura da afiliação.
Centrado na evolução individual.	Centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal.
Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado direito.	Desenvolvimento dos dois lados do cérebro com ênfase no lado esquerdo.
Lida com situações concretas e específicas. Uma oportunidade é única, em um caso diferente de outros e deve ser tratada de forma diferenciada.	Desenvolve padrões para busca de regras gerais e abstractas. O administrador está em busca de princípios que se possam transformar em comportamentos empresariais de eficácia.
Baseia-se no desenvolvimento de si, com ênfase na perseverança	Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na adaptabilidade.
Voltado para a aquisição de *know-how* em definir contextos que levem a ocupação do mercado.	Voltado para a aquisição do *know-how* em administração de recursos e da área da própria especialização.

Tabela 3 – Análise comparativa entre empreendedor e gestor
Fonte: Dolabela (1999)

Há uma tendência histórica no estudo de empreendedorismo no sentido de estudá-lo como algo à parte do contexto do homem de negócios. O empreendedor sempre se mostrou alguém determinado, inovador, ousado, criativo, independente e disposto, acima de tudo, a assumir riscos, não relutando diante da possibilidade de enfrentar desafios, romper paradigmas ou suplantar regras e normas há muito tidas como "infalíveis" (Dolabela, 1999).

Os executivos são profissionais altamente competentes, preparados para seguir regras e cumprir normas previamente estabelecidas. Ainda, estão dispostos a não correr riscos, obtendo recompensas realistas, alcançando metas atingíveis e interagindo com pessoas com o mesmo objectivo. (Dolabela, 1999).

No passado, os empregos eram quase vitalícios. Contudo, os tempos mudaram, e hoje, a empregabilidade não é mais vitalícia. Na era da globalização, da concorrência garrida da qualidade total na busca incessante pela superação, das mudanças constantes, as pessoas têm que melhorar a cada instante no intuito de se adequar a cada novidade que porventura esteja a ocorrer a seu redor e, acima de tudo, estar dispostos a aprender, inovar, criar e tirar o melhor daquilo que o meio e as situações lhes possam oferecer (Dolabela, 1999).

2.3.5 Importância do empreendedor no mundo

Hoje, ser empreendedor é quase um imperativo. Por isso, é importante ressaltar que, por trás das novas ideias que vêm revolucionando a sociedade, existe muito mais do que visão de futuro e talento individual. Análise, planeamento estratégico operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais ao sucesso de empreendimentos inovadores (Dornelas, 2001).

Com o surgimento de uma sociedade cada vez mais globalizada e interdependente, houve a necessidade de mudanças profundas no aspecto económico (comercial e financeiro), político e social (comportamental, cultural e educacional). A mudança mais significativa, conforme Zabot e Silva (2002), é a do "paradigma histórico", no sentido de que as transformações são fundamentais, que estamos assistindo ao alvorecer de uma sociedade caracterizada como "em rede" Castells, 2000), "do conhecimento" ou "da informação" Drucker (2001) ou ainda a "terceira onda".

Essa nova sociedade que desponta no início XXI é caracterizada pelo conhecimento como o activo de produção mais importante, diante dos activos tradicionais de mão-de-obra, capital e tecnologia. É a passagem "sociedade industrial", cujo símbolo era o átomo, para uma "sociedade de informação", cujo símbolo é o bit. Antes o valor centra era a produção em massa de mercadorias, valorizados em sua materialidade, hoje os pontos-chave são as ideias, informações e códigos digitais, valorizados em sua imaterialidade produtora de inovação, criatividade e serviços (Zabot, 2002).

Na economia da sociedade globalizada, o grande diferencial competitivo da empresa e dos países passa a ser a capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação, deixando de ser simplesmente a mão-de-obra barata ou os recursos naturais. Neste momento a educação passa a desempenhar um papel económico fundamental, fazendo com que as empresas invistam muito em pesquisa e treinamento até como forma de suprir as deficiências deixadas pelo ensino tradicional,

sendo que algumas empresas de ponta chegam até mesmo a criar universidades e escolas corporativas (Zabot, 2002).

Há uma grande necessidade de incentivar e estimular os jovens a abrirem seu próprio negócio ou serem empreendedores em sua área de escolha e actuação (Hashimoto, 2004).

Diversos factores podem contribuir para a motivação ou a efectiva actuação de um indivíduo como sendo um legítimo empreendedor. Entre eles, estão a auto-realização, estimulação do desenvolvimento económico e local, apoio à pequenas empresas, ampliação da base tecnológica e resposta ao desemprego.

O empreendedorismo é capaz de proporcionar ao indivíduo um alto grau de realização pessoal, fazendo com que o trabalho e prazer andem juntos.
Os empreendedores são dotados de uma sensibilidade à "flor da pele" no sentido de estarem preparados para identificar e aproveitar de forma mais acertada as oportunidades através da sua liderança, capacidade e perfil, coordenando o processo de desenvolvimento. Eles criam e transferem para indivíduos e para sociedade, valores que são factores de inovação tecnológica e crescimento económico.

O desenvolvimento local surge das iniciativas e do dinamismo económico, valorizando os recursos financeiros e materiais, porém, fundamentalmente apoiado no empreendedorismo, disseminado entre diversos indivíduos e nas pequenas e médias empresas locais, como fonte de emprego, sendo que na comunidade local as parcerias são estabelecidas em projectos e pessoas e não em instituições. No entanto, há a necessidade da propagação do ensino do empreendedorismo para garantir que esses indivíduos sejam efectivos executores do processo de empreendedorismo, capazes de criar e difundir o espírito empreendedor, propiciando desta maneira, a concretização do processo de desenvolvimento local (Timmons, 1994).

Neste novo contexto mundial, temos a pequena e média empresa como grande geradora de empregos, de inovação tecnológica, de participação no PIB, de exportação. Apesar de sua extrema importância, a pequena empresa ainda não teve a sua merecida valorização. Muitos não reconhecem a abrangência de sua actuação e necessidade de sua existência. São nas lacunas

mercadológicas não atendidas pelas grandes empresas que despontam os criativos empreendedores com sua aguçada sensibilidade e audácia (Dolabela, 1999).

Uma forma de promover a ampliação da base tecnológica é proporcionar aos pesquisadores, professores e alunos de universidades que apresentam grande potencial o estímulo e o respaldo necessário para que possam desenvolver, criar e operacionalizar novos projectos.

O empreendedorismo pode surgir também, segundo Dolabela (1999), como uma solução encontrada no intuito de criar novos empregos e, consequentemente, empregadores altamente motivados, criativos e inovadores e com uma nova visão do mundo.

2.3.6 Identificar e avaliar a oportunidade

Dornelas (2012) considera que as fontes de oportunidades podem ser provenientes de ideias do empreendedor, de sua observação e atenção ao que está ocorrendo ao redor, de sua curiosidade e mente aberta a coisas novas.

A visão parecida foi proposta por Timmons (1994).

Para identificar oportunidades é essencial estar bem-informado e estar à procura de novos assuntos que não sejam somente de seu interesse pessoal, a busca de oportunidades está relacionada a saber analisar e perceber as subtilezas do mercado.

Ter uma ideia única e inovadora não significa ter encontrado uma oportunidade de negócio. O que dirá que o empreendedor encontrou a oportunidade será a forma como ele utiliza essa ideia, podendo ela ser inédita ou não, para comercializar algo e gerar crescimento para sua empresa.

A ideia por si só, sem ser colocada em prática no momento certo, não significa uma oportunidade de negócio, mesmo que ela seja revolucionária. Para que uma ideia se transforme em uma oportunidade de negócio, o empreendedor deve se questionar sobre clientela, mercado, concorrência. Se estes pontos não forem respondidos com dados concretos, o empreendedor tem apenas uma ideia e não uma oportunidade (Dornelas, 2012). Também é fundamental que sua execução seja feita com eficácia.

Dornelas (2012) atenta para o fato de a oportunidade ser direccionada para ramos já conhecidos pelo empreendedor. “Não arrisque tudo em negócios cuja dinâmica de mercado e forma operacional de tocar a empresa você desconhece, só porque simpatiza com o assunto, ou porque é uma área na qual poderá fazer muito dinheiro” (Dornelas, 2012).

É necessário avaliar a oportunidade e conciliar habilidades e metas pessoais. Segundo o mesmo autor, o empreendedor de sucesso está sempre atento ao seu redor e a procura de oportunidades. Ele questiona tudo e qualquer informação pode ser utilizada para identificar uma oportunidade. Mesmo estando atento a tudo, a identificação de novas oportunidades pode ser uma tarefa difícil.

2.3.7 Vantagens e desvantagens em empreender

Dolabela (1999) explica que ‘’tornar-se um empreendedor pode ser sinônimo de sucesso para aqueles que decidem viver diretamente de seu trabalho, como também para os executivos que actuam em grandes empresas. Isso porque as empresas devem estar sempre criando o mercado afim de que seus produtos não se tornem obsoletos. Ou seja, o empreendedor tem papel fundamental na criação de novas orientações estratégicas procurando aumentar a eficácia do negócio’’.

Um empreendimento bem planejado pode levar o criador a ganhar muito dinheiro, realizar-se profissionalmente e criar um produto que traga benefícios não só para si, mas para a sociedade. Porém o empreendedor também corre muitos riscos na hora de colocar em prática suas idéias, pois até factores externos como a aceitação dos consumidores ou a reação dos concorrentes podem levar o negócio ao fracasso. Enfim, se tornar um empreendedor tem suas vantagens e seus riscos, e são esses que citaremos a partir de agora:

2.3.7.1 Vantagens

Realizar um Empreendimento, como já foi dito anteriormente, embora ofereça diversos riscos, também pode levar o empreendedor ao sucesso se os riscos forem calculados e se houver maneiras de eliminá-los. Se houver um planejamento fundamentalizado a partir de informações reais em relação à necessidade de mercado e houver um bom plano de negócio, a probabilidade do

empreendimento ter sucesso é muito grande. A seguir apresentamos algumas vantagens que essa área oferece (Dolabela,1999);

- Geração de enorme ganho financeiro pessoal, o que pode ser verdade se o empreendedor for, de fato, uma pessoa preparada e ciente de suas reais capacidades e limitações de Empreendedorismo;
- Capacidade de geração de emprego e aumento do crescimento económico;
- Encorajamento do processamento de materiais locais em bens acabados para consumo doméstico, bem como para exportação;
- Capacidade de estimular uma competição saudável, que gera a criação de produtos de maior qualidade;
- Estímulo ao desenvolvimento de novos mercados;
- Promoção do uso de tecnologia moderna em pequena escala;
- Fabricação para estimular o aumento de produtividade;
- Encorajamento de pesquisas e estudos, bem como o desenvolvimento de máquinas e equipamentos modernos para consumo doméstico;
- Desenvolvimento de qualidades e atitudes empreendedoras entre potenciais empreendedores, os quais podem contribuir para mudanças significativas em áreas distantes;
- Liberdade em relação à dependência do emprego oferecido por outros; e,
- Redução das práticas de economia informal.

2.3.7.2 Desvantagens

A viabilidade de um conceito de negócios deve-se muito ao preparo do futuro empreendedor em identificar e principalmente em criar formas de eliminar riscos. Com isso a credibilidade de possíveis empregados, sócios e clientes para com o empreendedor deve aumentar,

pois é quase impossível atrair empregados, que não vão querer abandonar os seus empregos sólidos para se aventurar numa empresa que pode fechar e conseqüentemente deixá-los desempregados, ou atrair clientes que queiram comprar um produto ou serviço de uma empresa recém-formada e que não lhes oferece garantia alguma para novos fornecimentos.

Entre as principais desvantagens temos, segundo, Dolabela (1999):

- Requer muito trabalho, horas de dedicação e energia emocional;
- Tensão inerente ao se dirigir um negócio próprio;
- Ameaça constante de possibilidade de fracasso; e,
- Os empreendedores precisam assumir os riscos relacionados ao fracasso.

2.3.8 O empreendedorismo de acordo com outras áreas científicas

2.3.8.1 O empreendedorismo na visão económica

Para os economistas, os empreendedores estão associados à inovação e constituem forças para o desenvolvimento económico.

Filion (1999) define o empreendedor como uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objectivos e de negócios.

Schumpeter (1982), o primeiro economista a consolidar o termo empreendedorismo associado à inovação, considerava que o empreendedorismo é parte de um esforço para a construção de um novo conceito ao qual denominou a *destruição-criativa.* O processo de *destruição-criativa* significa um processo concorrencial em que os produtos novos ou procedimentos produtivos novos substituem os velhos.

2.3.8.2 O empreendedorismo na visão comportamentalista

Os comportamentalistas são mais conservadores e chegam a considerar que o sistema de valores constitui o eixo principal do desenvolvimento social e económico. Para estes, os traços pessoais e atitudes do empreendedor determinam a motivação para a inovação.

Weber (1930) identificou o sistema de valores como elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor.

McClelland (1961) psicólogo e precursor da escola comportamentalista, considera que a necessidade de realização faz com que o empreendedor execute da melhor maneira possível aquilo a que se propõe para atingir os seus objectivos. Assim, o indivíduo busca continuamente a superação dos seus limites – característica própria de pessoas que costumam estabelecer metas passíveis de serem realizadas durante sua vida, mesmo que tais metas os coloquem em situação de competição.

McClelland (1961) defende que uma sociedade que tenha um nível geralmente elevado de realização, produzirá um maior número de empresários activos, os quais darão origem a um desenvolvimento económico mais rápido.

Pesquisas de McClelland (1961) foram nesse sentido, uma tentativa de identificar as motivações do empreendedor, tendo sido constatada uma correlação positiva entre a necessidade de realização e a actividade empreendedora.

2.3.8.3 O empreendedorismo na perspectiva de gestão

Drucker (1987), pai da gestão moderna e precursor da gestão por objectivos, refere que os negócios empreendedores são aqueles que têm como principal fundamento inovar algum serviço ou produto. Assim, este autor não considera todos os negócios como empreendedores.

Stevenson (2001) discorda do pensamento dos economistas e behavioristas segundo o qual a capacidade empreendedora não é um conjunto de características da personalidade nem uma função económica. A capacidade empreendedora é, para este autor, um padrão coeso e mensurável do comportamento gerencial.

Ele coloca a capacidade empreendedora como uma abordagem à administração ao defini-la como a exploração de oportunidades independentemente dos recursos disponíveis.

2.3.8.4 O empreendedorismo corporativo ou intra-empreendedorismo

Refere-se àquele que desenvolve oportunidades de negócio dentro da empresa onde trabalha através da inovação, atitudes e comportamentos que privilegiam novas formas de trabalho e propicie uma educação continuada dos funcionários. Este difere-se do empreendedor, pois, aquele cria o seu próprio negócio e chega a contratar o empreendedor corporativo (Pinchot *et al,* 2004).

Thornberry (2001) refere que as grandes empresas, principalmente, encorajam o intra-empreendedorismo, não só a enfrentar o tamanho e a malha burocrática e hierárquica, mas também as dificuldades em enfrentar inovações e a criação de valores dentro da empresa.

2.2.9 Empreendedorismo e inovação

Sarkar (2007) é apologista à ideia defendida por Drucker (1987) segundo a qual existe uma ligação entre empreendedorismo e inovação, ao definir a inovação *como uma ferramenta específica dos empreendedores, o meio através do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor precisa de procurar decididamente as fontes de inovação, as mudanças e os seus sintomas que indicam oportunidades para inovações com sucesso. E eles precisam de conhecer e aplicar os princípios de inovação de sucesso.*

Drucker (1987) refere que os negócios empreendedores são aqueles que têm como principal fundamento inovar algum serviço ou produto. Assim, este autor não considera todos os negócios como empreendedores.

Drucker (1992) apoia-se à definição *Schumpeteriana* e define empreendedor como aquele que pratica de forma sistemática a inovação, busca as fontes de inovação e cria oportunidades. O significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil. Este precursor do empreendedorismo indica sete fontes para uma oportunidade inovadora:

- O inesperado;
- A antinomia entre o que existe e o que deveria existir;
- A mudança estrutural;
- As mudanças demográficas;

- A transformação da percepção; e
- As descobertas científicas.

Drucker (1987), explica que os negócios empreendedores são aqueles cujo fundamento é inovar um produto e/ou serviço enquanto a inovação é o *instrumento* específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente.

Schumpeter (1982) aponta que existem três aspectos que impedem as inovações, a saber:

i. A falta de dados: o indivíduo precisa lidar com o desconhecido, faltam-lhe informações para a tomada de decisões e, muitas vezes, deverá usar a intuição, comparada à acção militar que deve ser decidida numa dada posição estratégica, mesmo que todos os dados potencialmente obteníveis não estejam disponíveis;

ii. A resistência às mudanças: a natureza do indivíduo que acha mais cómodo deixar as coisas como estão, isto é, a própria natureza dos hábitos existentes de pensar e a sua função poupadora de energia;

iii. O meio ambiente: este, impede as inovações com as barreiras políticas e legais, mas também o próprio grupo social que, caso não esteja naturalmente aberto ao novo, sente-se ameaçado pela inovação.

2.2.10 Importância do empreendedorismo

O empreendedorismo, de acordo com Dornelas (2014):

- Permite transformar ideias em negócio;
- Possibilita a criação de emprego;
- Possibilita o crescimento económico de forma organizada (institucionalizada);
- Possibilita a inovação e reengenharia de processos e de produtos e/ou serviços;
- Auxilia na melhoria da competitividade;
- Permite saber o que não era sabido, isto é, descobrir fontes de oportunidades que eram tidas como ameaças.

Stoner (1999) *apud* Aboobakar (2006), o empreendedorismo traz os seguintes benefícios:

- Crescimento económico: os empreendedores criam novas empresas que contribuem para o aumento de receitas fiscais do Estado, criam novos empregos e aumentam a disponibilidade de produtos e serviços na economia;
- Aumento da produtividade: a maior produtividade pode resultar da melhoria nas técnicas de produção; e,
- Promoção de novas tecnologias, produtos e serviços: os empreendedores desempenham um grande papel na promoção de tecnologias, produtos e serviços inovadores.

2.3.11 Tipos de empreendedores

Leite *et al* (2007) identificam 3 (três) tipos de empreendedores:

- Empreendedor corporativo: o que a partir de uma ideia, inicia novos negócios, inventa uma nova técnica ou até uma forma de actuação, sempre buscando transformar seus produtos num produto de sucesso. São pessoas dotadas de iniciativa, investem em seu desenvolvimento dentro da organização, tem uma visão futurista e favorecem o destaque no mercado de trabalho, da empresa, dos produtos e de si mesmos, sempre ao respeito da cultura e da política vigentes na organização;
- Empreendedor interno: o que tem características semelhantes às do empreendedor, de iniciar novos empreendimentos por iniciativa própria. Este, coloca essas oportunidades ao serviço da empresa já existente. É um profissional independente que desenvolve suas actividades sem vínculo específico com a organização; e,
- Empreendedor social: o que assume uma atitude proactiva, contribui para a resolução de problemas sociais.

À semelhança de Leite (2007), a classificação de empreendedor proposta por Dornelas (2012) inclui empreendedor corporativo e social. Para além daqueles, avança com os seguintes tipos:

- Empreendedor que aprende: o que se depara com uma oportunidade de negócio e toma a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio. A tomada de decisão ocorre quando alguém o chama para uma sociedade ou ele próprio percebe que pode criar um negócio próprio;

- Empreendedor serial: pessoa dinâmica que prefere a adrenalina e os desafios na criação de algo novo, assume uma postura de executivo que lidera grandes equipas. Não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne numa grande corporação. Sua habilidade maior é acreditar nas oportunidades e não descansar enquanto não as vir implementadas. Precisa de desafio para se sentir motivado;
- Empreendedor nato: é o mais conhecido e aclamado; visionário e optimista. Começa a trabalhar desde jovem e adquire habilidades de negociação e de vendas. Compromete-se 100 por cento para realizar seus sonhos;
- Empreendedor por necessidade: o que não tem acesso ao mercado de trabalho ou é demitido. Envolve-se em negócios informais, desenvolve tarefas simples, presta serviços e recebe pouco retorno financeiro. Cria o próprio negócio por falta de alternativa. Suas iniciativas empreendedoras são simples, pouco inovadoras, geralmente não contribuem para impostos e taxas; e,
- Empreendedor herdeiro: seu desafio é multiplicar o património recebido. Ele aprende a arte de empreender com exemplos da família e, geralmente, segue seus passos.

2.3.12 Diferenças entre o empreendedor e alguns *stakeholders*

2.3.12.1 Administradores

O administrador limita-se no controlo de retorno do capital investido, aferir a necessidade de aumento ou diminuição do capital social através da incorporação de mais acções ou quotas, admitindo novos accionistas quando necessário de forma a optimizar recursos dentro da empresa sem necessariamente procurar envolver-se no dia-a-dia das actividades da empresa enquanto o empreendedor tem mais enfoque nas actividades correntes a fim de tornar que os mesmos sejam melhor oferecidos através da inovação que este agrega ao serviço e/ou produto.

Dornelas (2001) considera que o empreendedor tem um diferencial a mais em relação ao administrador quando se trata de atitudes e características. Considera que o empreendedor é um administrador mas com diferenças consideráveis em relação aos gestores ou executivos da organização possuindo, aquele, uma visão mais ampla.

Ao estabelecer as diferenças entre o administrador e o empreendedor, Dornelas (2001) propõe as tabelas III e IV abaixo ilustradas:

Dimensões-chave de negócio	Foco empreendedor	Foco administrativo
Orientação estratégica	A orientação empreendedora é movida pela percepção de oportunidades	A orientação empreendedora é movida por recursos controlados
Análise das oportunidades	É revolucionário com curta duração, tem orientação para a acção e decisão rápidas.	É revolucionário com longa duração. Analisa as várias alternativas.
Comprometimento dos recursos	Mínima utilização em estágios periódicos	Toma decisão passo a passo com base em orçamento
Controlo dos recursos	Um mínimo de recursos existentes ou aluguer dos recursos que sejam necessários	O empreendedor tem habilidades para a utilização dos recursos
Estrutura administrativa	A estrutura é informal com muito relacionamento interpessoal	A estrutura é formal e hierárquica

Tabela 4 - Diferenças entre o empreendedor e o administrador
Fonte: Dornelas (2001)

2.3.12.2 Inventores

O inventor cria um serviço ou produto inédito, isto é, que não existia antes enquanto o empreendedor usa a invenção para agregar valor a fim de a tornar vendável e rentável. A visão empreendedora é mais voltada ao lucro (Ferreira *et al*, 2008).

2.3.12.3 Empresários

Os empreendedores são dotados de características inovadoras, independentes das relações existentes com as organizações, traços estes que diferem do perfil do empresário. Este, pode ser dotado de traços de personalidade que o façam conduzir uma empresa mas se não busca uma atitude empreendedora, o seu negócio pode fracassar (Dornelas, 2001).

O excerto acima não se enquadra a todos os empresários, pois, alguns empreendem o seu próprio negócio surgindo duas figuras num só indivíduo: o empreendedor e o empresário.

2.4. MARCO REFERENCIAL

2.4.1 Factores que influenciam o empreendedorismo

O desempenho de qualquer actividade empreendedora está condicionado aos seguintes factores:

- Estabilidade política: pressupõe a livre circulação de pessoas e bens na economia;
- Políticas governamentais: pouca intervenção do Estado na economia (proteccionismo), infra-estrutura, sistemas de comunicação e transporte devidamente articulados. Segundo Hisrich (2004), os países que adoptam taxa de imposto regressiva limitam a actividade empreendedora ao comprometer a situação financeira dos novos empreendimentos;
- Desemprego: é um forte incentivo a prática de empreendedorismo, pois, verifica-se em todo o mundo que o *stock* de postos de trabalho disponíveis tende a ser inferior a procura, devido à actual era da informação e tecnologia que pressupõe a simplificação dos processos que outrora eram processados manualmente;
- Cultura empreendedora: a necessidade de auto-replicação, factor gerador do empreendedorismo era decorrente dos valores de uma sociedade, variando de uma sociedade para outras (McClelland, 1961);
- Aversão ao risco: o medo do fracasso, a falta de protagonismo e a recusa no desenvolvimento de carreiras pessoais independentes;
- Cultura de dependência: o ambiente onde a pessoa cresce é determinante para a formação do perfil empreendedor, há tendências da educação e a formação profissional servir para reunir requisitos de um dado cargo no emprego;
- Estabilidade emocional: a estabilidade no emprego e na vida pessoal podem determinar se a pessoa poderá optar pelo empreendedorismo ou não.

2.4.2 Factores que influenciam o empreendedorismo em Moçambique

Aboobakar (2006), concluiu que muitos são os factores que contribuem para o desenvolvimento do empreendedorismo em Moçambique:

2.4.2.1 Factores económicos

O PIB: o crescimento do PIB induz a maiores níveis de investimento e crescimento privado, abertura e alargamento de novos mercados, identificação de mercados de negócio enquanto o seu decréscimo conduz à redução da procura de bens e serviços, veda serviços e consequentemente a contracção da dinâmica empreendedora.

Segundo o autor, o crescimento do PIB em Moçambique favorece o empreendedorismo através da criação de novas oportunidades de negócio.

2.4.2.2 Factores sócio-culturais

- Aversão ao risco: medo do fracasso e da recusa no desenvolvimento de carreiras pessoais independentes;
- Cultura de dependência: o ambiente onde a pessoa cresce é determinante para a formação do perfil empreendedor; muitos moçambicanos são educados para serem empregados;
- Estabilidade emocional: a estabilidade no emprego e na vida pessoal pode determinar se a pessoa poderá optar pelo empreendedorismo ou não.

2.4.2.3 Factores político-legais

A existência de uma instabilidade política no país é um factor inibidor do investimento nacional e estrangeiro o que não propicia o desenvolvimento do empreendedorismo.

2.4.3 O processo empreendedor

Tornatzky *et al* (1996), explicam que onde existe talento, há a oportunidade para crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas talento sem ideias é como uma semente sem água.

Há, segundo o mesmo autor, três factores críticos para o desenvolvimento económico que possibilitam que o negócio saia, finalmente, do papel: o capital, o *know-how* e a tecnologia.

2.4.4 Factores que influenciam o processo empreendedor

O processo empreendedor, tal como outros processos, também sofrem a influência de cetos factores.

Dornelas (2012), aponta que o processo empreendedor é fortemente influenciado pelos factores de ordem pessoal, de ordem sociológicos e de ordem organizacional, como ilustra a Figura 1, a seguir apresentada:

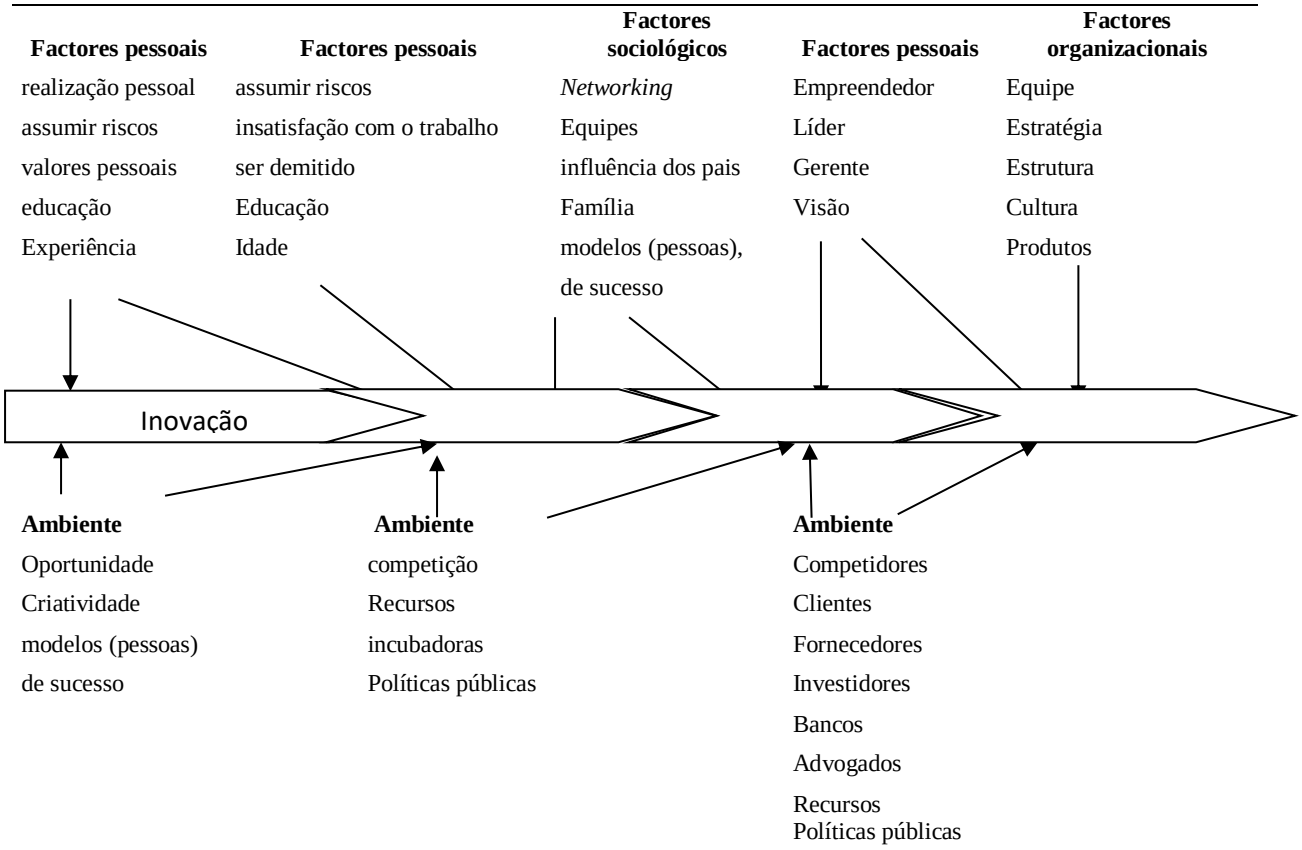

Figura 1 - Factores que influenciam o processo empreendedor
Fonte: Dornelas (2012, pp:41) – adaptado de Moore (1986).

O autor explica nesta Figura que os factores pessoais são influenciados pelo ambiente ou contexto, nomeadamente, as oportunidades as quais a pessoa está sujeita, a criatividade da pessoa em relação ao que vê a sua volta bem como o perfil (modelo) da mesma pessoa, em relação a capacidade de inovar, a partir dos parcos recursos de que dispõe à sua volta, por um lado, as políticas públicas, a competitividade da indústria, por outro lado.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA

Nesta etapa são apresentados aspectos como, o tipo de pesquisa, os instrumentos de colecta de dados, análise e tratamento dos dados, limitações e a delimitação da pesquisa.

A investigação, como toda actividade lógica e sistemática, exige que as acções desenvolvidas ao longo do seu processo sejam devidamente planificadas.

Gil (1991), sustenta que o conhecimento gerado será considerado científico a partir da identificação do método utilizado no desenvolvimento desse estudo.

Neste contexto, o presente trabalho é classificado:

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa deste estudo é do tipo bibliográfica, isto em relação aos objectivos da pesquisa. Na visão de Gil (2002; p. 41), este tipo de pesquisa, na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) levantamento documental; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão".

Nesta perspectiva, e relativamente aos procedimentos técnicos utilizados, esta é uma pesquisa do tipo bibliográfica.

Na visão de Gil (2002; p. 44),

> A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como

> aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Quanto à abordagem, a pesquisa é mista (qualitativa e quantitativa).

3.2 MÉTODOS

Para elaboração deste trabalho, usou-se como método de abordagem o método Indutivo. Segundo Lakatos & Marconi (2003), a indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida partes examinadas.

Portanto, o objectivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Lakatos & Marconi (2003), salientam que uma característica que não pode deixar de ser assinalada é que o argumento indutivo, da mesma forma que o dedutivo, fundamenta-se em premissas.

Mas, se nos dedutivos, premissas verdadeiras levam inevitavelmente à conclusão verdadeira, nos indutivos, conduzem apenas a conclusões prováveis.

3.3 TÉCNICAS DE COLECTA DE DADOS

Como técnicas de análise de dados, usou-se a documentação indirecta, que abrange a pesquisa documental e a bibliográfica, combinada com documentação directa em forma entrevistas (Gil, 1999).

A documentação consistiu na análise de documentos bibliográficos que versam sobre o objecto de estudo. A entrevista consistiu na elaboração de perguntas direccionadas a certas individualidades preferencialmente seleccionadas.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Em relação à técnica de análise de dados, usar-se-á à análise de conteúdo que é, segundo Gil (2002; p. 89):

> Uma técnica que possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações. Pode ser utilizada, por exemplo, para examinar a ideologia política implícita nas notícias de jornal ou o preconceito de raça e de género subjacente aos textos escolares. A análise de conteúdo desenvolve-se em três fases. A primeira é a pré-análise, onde se procede à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise. A segunda é a exploração do material, que envolve a escolha das unidades, a enumeração e a classificação. A terceira etapa, por fim, é constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos dados.

Na visão de Gil (2002; p. 90), "a análise de conteúdo pode ser quantitativa ou qualitativa. Dessa forma, torna-se possível descrever com precisão fenómenos tais como atitudes, valores e representações e ideologias contidas nos textos analisados".

3.5 TÉCNICAS DE AMOSTRAGEM

No estudo optou-se por amostras não probabilísticas, as que na visão de Lakatos & Marconi (2003), não usam a forma aleatória de selecção.

Para se aplicar os procedimentos escolhidos no estudo é necessária uma definição da população e da amostra que foi abordada.

A população, segundo Lakatos e Markoni (2010) é definida como o conjunto de pessoas que apresentam pelo menos uma característica em comum. Para o presente trabalho a população se enquadra como sendo a instituição *MMCoachinng* como um todo, englobando todos seus pontos de atendimento, usuários dos serviços e demais áreas de suporte, uma população, portanto, com um número incógnito. A característica em comum abordada na descrição dos autores nesse caso, é o vínculo com a instituição com foco nos objectivos corporativos.

Como não é viável desenvolver um método com toda a população da pesquisa, em virtude do tempo e também do acesso a informação foi definida uma amostra representativa da população, levando em conta o facto da pesquisa se tratar de uma abordagem qualitativa. As pessoas seleccionadas para participarem da amostra foram aquelas que já tiveram acesso aos serviços fornecidos pela instituição *MMCoaching* bem como a proprietária do investimento.

Lakatos e Marconi (2010: 19) definem que amostra é: ‘’uma porção ou parcela, convenientemente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo’’.

Assim, a nossa amostra é composta por seis usuários dos serviços oferecidos pela empresa em causa e pela empresária; Três indivíduos do género masculino e três do género feminino com idades compreendidas entre os 28 e 59 anos, cada um deles, voluntariamente ofereceu-se a partilhar sua experiência com os serviços da empresa em causa, contudo, para garantir sua privacidade, seus nomes não foram citados.

3.6 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

Nesta subsecção da monografia a estudante descreve, em pormenor, os procedimentos que se desenvolveram para a realização da pesquisa, nomeadamente:

- Solicitação da Credencial á Universidade para a MM*Coaching* (nossa Unidade Empírica de Análise);

- Contacto com a empresa o que permitiu obter informações desejadas;

- Observação da situação de atendimento aos clientes e, formulação do problema da pesquisa;

- Levantamento bibliográfico e documental, no qual por meio da consulta de livros e *sites*, entre outras formas para explorar o assunto, procurar-se-á buscar com maior profundidade sobre a temática exigida para o estudo;

- A segunda etapa foi constituída pela aplicação de questionário; e,
- A terceira etapa caracterizou-se pela pesquisa de campo propriamente dita e o devido tratamento de dados e/ou informação com apoio do *software Excel* e de alguns parâmetros de natureza

estatística para a tabulação e elaboração de gráficos, o que contribuiu positivamente para a análise e interpretação dos dados.

3.7 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Para a realização do presente trabalho de pesquisa foram observados todos os aspectos éticos nomeadamente: pedido de permissão ao grupo alvo para fazer parte da amostra através de apresentação do consentimento informado, apresentação da credencial/carta dirigida à Direcção da MM*Coaching*.

Assegurou-se aos participantes a liberdade de participação no estudo e desistência em qualquer etapa do mesmo. A participação foi antecedida de uma explicação concisa e clara sobre o carácter voluntário da participação na pesquisa.

Foi garantida a privacidade, a confidencialidade e o anonimato em relação a fonte da informação recolhida. Portanto, não foram usados nomes nos guiões de questionário e estes só foram usados para o processo de análise de dados, durante o qual foram guardados em local seguro à responsabilidade da pesquisadora.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1. UNIDADE EMPÍRICA DE ANÁLISE: A MM*Coaching*

4.1.1 A MM*Coaching*

É uma empresa moçambicana que se dedica a ensinar métodos para desenvolvimento pessoal através de técnicas de ‘*’Coaching’’* para resultados e plataformas *on line*.

O projecto teve seu início no ano 2017 e enfrentou algumas dificuldades durante a trajectória, por ser um produto não muito conhecido ao nível do país. Houve necessidade de subsidiar custos para realização de workshops e fazer a apresentação do produto. Hoje, a empresa conseguiu estabelecer-se no mercado de tal forma que são os próprios clientes que procuram por seus serviços. Tudo isto foi possível graças ao foco e persistência tidas pela dona do negócio.

O nome ‘MM*Coaching’* surge das inicias de seu primeiro nome e apelido, aliado ao serviço oferecido pela empresa (*Coaching*).

A ‘ʼMM*Coaching*” tem como valores estratégicos os seguintes elementos:

- ✓ **Visão:**

- Ser uma empresa de referência nacional e internacional ao nível da área de ‘ *’Coaching*”.

- ✓ **Missão:**

- Ajudar pessoas a transformar suas ideias em resultados bem como conduzir seus clientes a vencer através do auto conhecimento.

- ✓ **Objectivos:**

- Despertar em seus clientes o conhecimento sobre quem eles são em sua essência; quais seus paradigmas e como criar novos hábitos e formas de agir que sustentem sua missão na vida e as conduza para maior felicidade, alegria, satisfação, realização e sucesso.

- ✓ **Valores:**

- Excelência, Integridade e desenvolvimento de parcerias inteligentes para o crescimento da empresa.

Em termos de organograma da empresa, por oferecer um serviço personalizado, a empresa, neste momento conta com a colaboração da própria Marta Mulungo, aliada a plataforma, aos módulos e manuais que são disponibilizados. Sendo que a assistência e/ou acompanhamento é feito periodicamente de forma personalizada ou usando as plataformas on-line; Não havendo, ainda, necessidade de contratação de terceiros.

A opção em trabalhar com a 'MM*Coaching'* como estudo de caso foi devido ao facto de se tratar de uma empresa que está no mercado há mais de cinco anos e, durante os quais, passou por grandes transformações positivas que trouxeram vantagens e benefícios para esta organização que hoje tem o nome reconhecido na área que desenvolve. A empresa nasceu, se firmou e cresceu num mercado em que, na altura da sua abertura, considerava-se um grande desafio envergar por esta área por causa do desconhecimento de seus produtos no mercado e sua real necessidade ou aplicabilidade na vida prática e resolução de problemas e/ou alcance de objectivos pessoais .

Como no empreendedorismo, a base teórica se estabeleceu principalmente através dos modelos bem-sucedidos. Importa ressaltar o caso de uma empresa inovadora, criativa, batalhadora e persistente, que alcançou o sucesso e hoje tenta se manter competitiva num mercado onde já começaram a surgir alguns concorrentes oferecendo também os mesmos serviços.

Consideramos a 'MM*Coaching'* um Projecto Empreendedor, pois, ela surge numa altura em que os serviços oferecidos pela empresa ainda não eram muito conhecidos, entretanto o projecto foi colocado em prática e provavelmente terá sido um dos pioneiros nesta área, em Maputo, tendo crescido, desenvolvido e conseguido filiar os seus clientes. A partir dessa altura muitas outras empresas também iniciaram esta actividade; facto este que não preocupa a Proprietária da empresa, pois, segundo ela "a concorrência fortalece e estimula o trabalho; e o mercado, tem espaço para todos".

4.1.2 A empreendedora Marta Mulungo (MM)

A Marta Mulungo é uma jovem empreendedora moçambicana natural e residente de Maputo. Após concluir sua formação e conseguir construir uma excelente carreira na área de Recursos Humanos, considerou ainda não se sentir realizada; daí surgiu a ideia de frequentar cursos

de *coaching*, e foi nessa trajectória onde teve a oportunidade de adquirir a Certificação como ‘*’Coach* em Resultados’’ através de seu mentor e fonte de inspiração e conhecimento, ‘*Bob Proctor’*. Para ela, foi a realização de um sonho poder ensinar o que aprendeu e, naturalmente, ganhar dinheiro enquanto realiza uma actividade da qual tem muita paixão.

Seu perfil empreendedor é interessante pois, mostra que se temos um sonho, basta focar no objectivo claro e correr atrás para alcançá-lo. Ao longo da entrevista, foi possível identificar características que bem definem um empreendedor, tais como, criatividade visão das necessidades das pessoas, inovação, persistência e foco. Para ela, o esforço, a força de vontade e principalmente a cultura de trabalho, foram preponderantes para a criação e evolução da empresa que neste trabalho constitui o estudo de caso.

Com o crescimento do mercado e surgimento da concorrência, questionada se, sentia-se ameaçada pela concorrência, Marta Mulungo foi clara ao dizer “ela, é a única pessoa com quem compete”. O mercado de ‘*’coaching’’* oferece um serviço personalizado, daí que segundo aquilo que cada cliente procura, vai se identificar com um determinado serviço, assim há espaço para todos, inclusive, um dos objectivos da empresa que ela dirige, é vir a certificar pessoas para, posteriormente criarem seus próprios serviços de ‘*’coaching’’* e gerar sua própria renda.

No mundo de empreendedorismo, para ser uma pessoa de sucesso, é necessário muita dedicação, uma boa dose de tenacidade, uma visão clara de sua meta e determinação para fazer acontecer. A ‘MM*Coaching’*, nasce de um sonho que se tornou realidade, no caso, o sonho que no geral é individual, foi da Sra. Marta Mulungo que se destacou na área na qual decidiu empreender.

Marta Mulungo é uma empreendedora que transformou uma ideia numa fonte de renda sustentável e construiu uma história de sucesso, servindo de fonte de inspiração para outros. Ela é a prova viva de que, tanto na vida, como em negócios, não é a forma como iniciamos que determina nossa caminhada para o sucesso, mas, a jornada que levamos para mudar nosso destino. Foi por considerarmos o seu perfil empreendedor bastante encorajador para quem quer iniciar um negócio, que resolvemos colocar um dos seus empreendimentos como estudo de caso deste trabalho.

4.1.3 Desafios na trajectória

No início, as dificuldades foram várias, dentre elas, a inserção no mercado, a promoção do produto oferecido, a conquista e retenção de clientes bem como a gestão do próprio negócio, uma

vez que o trabalho depende maioritariamente dela. As longas horas de trabalho também constituíram um desafio uma vez que esta não é a única actividade da qual a nossa entrevistada é a principal responsável.

4.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS QUADROS SÉNIORES DA EMPRESA

4.2.1 Perfil dos inquiridos (Amostra)

O número total de entrevistados foi de sete, sendo três homens e quatro mulheres com idades compreendidas entre os 28 e 59 anos, tendo sido seleccionadas aleatoriamente da base de dados. Contudo, para garantir sua privacidade (pressupostos da Comissão de Bioética), não foram expostos os seus nomes. São todos moçambicanos e residentes nas cidades de Maputo e Matola, (Gráfico 1):

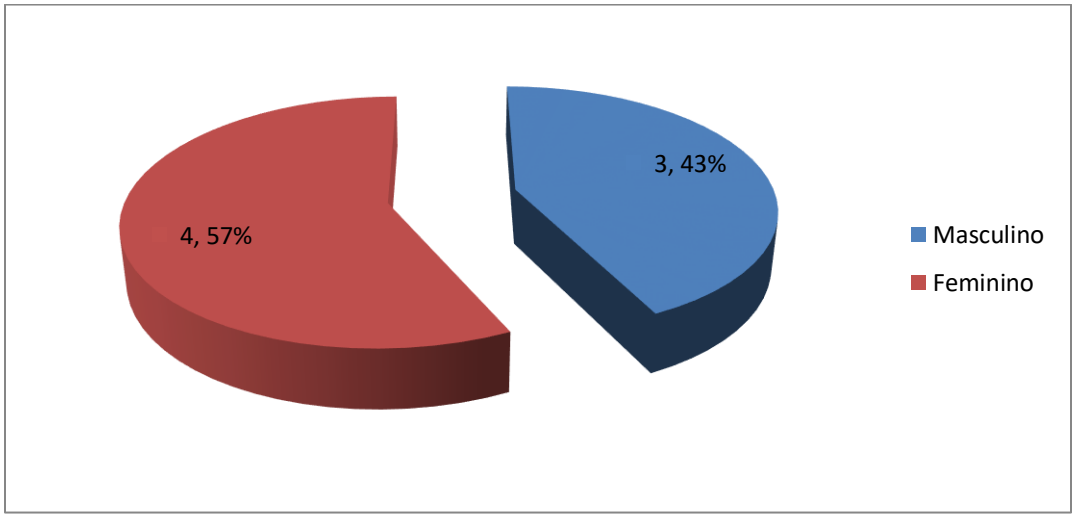

Gráfico 1 – Distribuição dos Entrevistados por Género
Fonte: Autora (2021)

Como forma de melhor compreender o perfil do empreendedor, procurou-se saber, também da variável *formação académica*, e, de acordo com os resultados, constata-se que seis são licenciados em diferentes áreas do conhecimento e um é mestrado, (Gráfico 2).

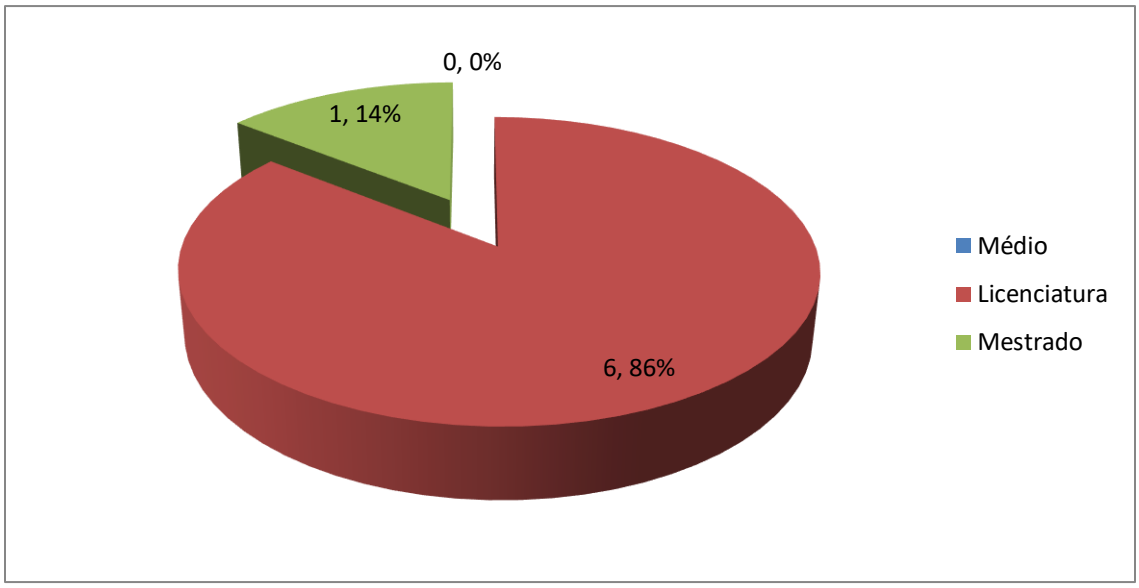

Gráfico 2 – Distribuição dos Entrevistados por Nível Académico
Fonte: Autora (2021)

Outrossim, regista-se outro aspecto interessante entre os entrevistados, é o facto de todos eles terem procurado pelos serviços de '*Coaching'*, para aprender a definir prioridades de vida, todos eles consideram ter conduzido seus planos em função dos padrões impostos pela sociedade e por isso não se sentem realizados na vida, tanto na área profissional bem como social e sentimental, (Gráfico 3).

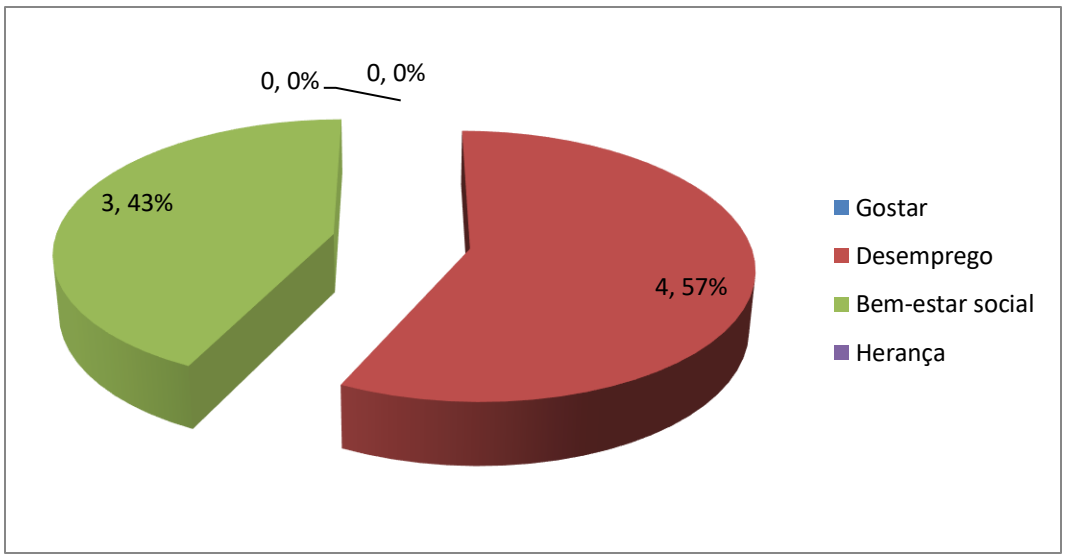

Gráfico 3 – Distribuição por Motivo de Orientação ao Empreendedorismo
Fonte: Autora (2021)

De acordo com a fonte, quatro deles são Colaboradores de instituições privadas e os restantes três, estão envolvidos em projectos individuais, ou seja, trabalham por conta própria, na nossa amostra, não foi identificado nenhum funcionário público, (Gráfico 4).

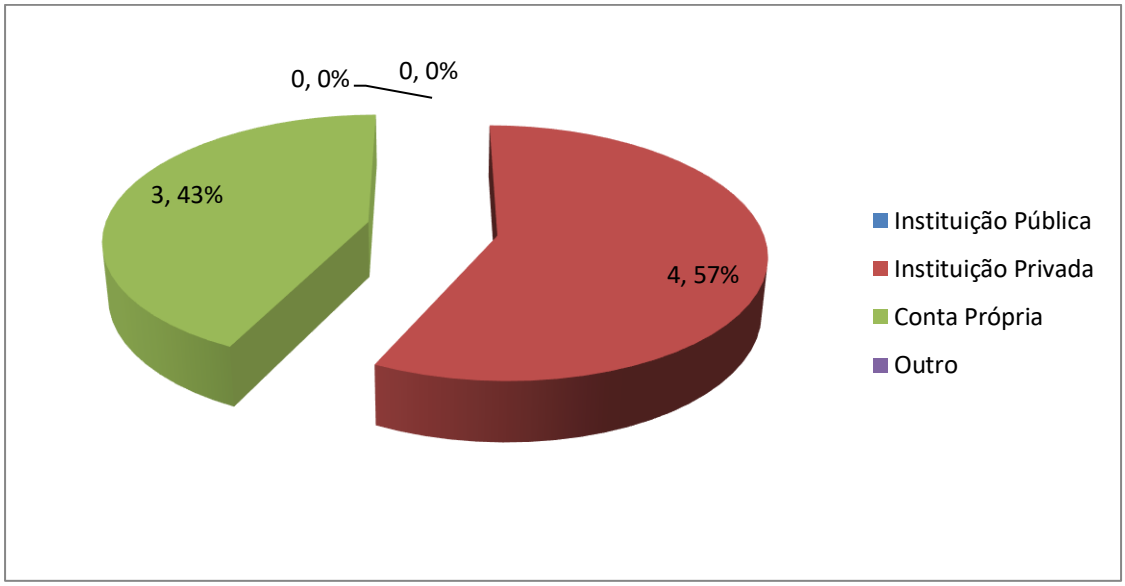

Gráfico 4 – Distribuição por Proveniência antes de optar pelo Empreendedorismo
Fonte: Autora (2021)

A seguir apresentamos tabela com um breve perfil de cada cliente entrevistado:

Cliente	Género	Idade	Ocupação	Nível académico	Estado civil
A	Feminino	28	Trabalhador privado	Licenciatura em Psicologia	Solteiro
B	Feminino	29	Trabalhador privado	Licenciatura em Economia	Solteiro
C	Masculino	34	Autónomo	Licenciatura em Engenheiro Civil	Solteiro
D	Masculino	39	Trabalhador privado	Licenciatura em *Marketing*	Solteiro
E	Feminino	47	Autónomo	Mestrado em Contabilidade	Casado
F	Masculino	59	Trabalhador privado	Licenciatura em Geologia	Casado

Tabela 5 - Perfil dos Clientes Entrevistados
Fonte: MM*Coaching (2019)*

4.2.2 Avaliação dos Serviços por parte dos Clientes Entrevistados

Seguem as repostas recolhidas da nossa amostra durante a entrevista, mais abaixo, acrescentamos um breve resumo sobre nossas constatações.

- ✓ Quando surgiu a ideia de procurar um ‘*’Coach’’*?

Cliente ‘A’

‘’Quando conclui a minha licenciatura e, infelizmente não conseguia colocação no mercado de trabalho. No princípio olhava os serviços como forma de ocupar o tempo.’’

Cliente ‘B’

> Quando terminei o meu primeiro estágio e, infelizmente, não fiquei satisfeito com a proposta de emprego que me foi oferecida. Como não tinha muitas opções decidi aceitar, contudo, ficou claro para mim que não queria terminar minha carreira trabalhando para instituições; queria iniciar meu próprio negócio, mas não sabia por onde começar.

Cliente ‘C’

‘’Quando decidi investir em meu próprio negócio.’’

Cliente ‘D’

‘’Quando fiquei desempregado por um período muito longo’’.

Cliente ‘E’

‘’Quando iniciei o meu primeiro negócio e no percurso enfrentava algumas dificuldades em definir prioridades. Tinha uma cliente que me recomendou os serviços.’’

Cliente ‘F’

‘’Quando, depois de quase trinta anos de trabalho, finalmente estava prestes a reformar. Era triste perceber que apesar de todo este tempo, não me sentia realizado.’’

Ao observar as respostas acima, constatamos que a grande maioria dos clientes entrevistados, procurou os serviços de *Coaching* como forma de adquirir ferramentas para realização de seu objectivo de investir em um negócio particular. Conclui-se, portanto, que os serviços de *coaching* são vistos como um impulsionador na vida de empreendedores,

proporcionando orientação para resultados satisfatórios, algo que infelizmente não se aprende nas escolas.

- ✓ Por quê optou pelos serviços da 'MM*Coaching'*?

A qualidade de serviços é o factor que a nossa amostra indicou por unanimidade como principal motivo para terem optado pelos serviços da 'MM*Coaching*'.

- ✓ Recomendaria os serviços da MM*Coaching*?

Nossa amostra foi unânime ao responder que 'Sim', os serviços fornecidos pela empresa são perfeitamente recomendáveis para quem está a procura de orientação.

- ✓ Considera ter alcançado os objectivos que pretendia?

Três dos nossos entrevistados encontravam-se ainda no inicio do processo de coaching, contudo, ao responder a esta questão, indicaram estar surpreendidos e bastante satisfeitos com o decorrer das sessões.

Os restantes (três) foram unânimes em afirmar que estavam, sim, alcançando os objectivos definidos quando decidiram aderir aos serviços da MM*Coaching*.

- ✓ O que mudou em si após participar em sessões de "*Coaching*"?

Um dos principais objectivos dos serviços de ''*Coaching*'' é despertar o potencial que cada indivíduo já tem, de alcançar seus objectivos através da própria mente.

Nesta questão foi notável este aspecto, pelo facto de todos concordarem que, o que mais mudou neles, é a forma de pensar, tendo se tornando mais optimistas e proactivos.

- ✓ Sente-se recompensado (a) pelo investimento feito?

Apesar dos custos serem de certa forma elevados, sob o ponto de vista do custo de vida actual, os nossos entrevistados, consideram que vale a pena investir no desenvolvido pessoal e todos ele sentem-se bem recompensados pelo investimento.

- ✓ Consegue lembrar-se do primeiro sinal de resultado que tenha conseguido alcançar através das sessões de "*Coaching*"?

Tal como já havíamos dando indicação ao longo do trabalho, três integrantes da nossa amostra, estão somente na fase inicial das aulas de '*coaching'*, daí que seria prematuro ainda fazer abordagem sobre resultados. No entanto, vamos apresentar as repostas dadas pelos restantes três clientes:

Cliente 'A'

> Meu primeiro emprego foi possível graças a colocação prática do que fui aprendendo na *''*MM*Coaching''*. Depois de terminar a minha formação, só se ouvia falar em 'crise económica e recessão', estava quase impossível conseguir um enquadramento no mercado de trabalho. Com os serviços oferecidos pela *''*MM*Coaching''* tenho aprendido que o limite é uma ideia criada por nossa mente. Tenho seguido rigorosamente cada módulo oferecido e experimentado uma vida de resultados em todas áreas.

Cliente 'C'

> Meu primeiro sinal de realização aconteceu quando, finalmente consegui fazer uma parceria com uma multinacional com quem vinha tendo contacto há mais de meio ano sem sucesso. Quando tudo estava aparentemente perdido, decidi colocar em prática aquilo que temos aprendido nas sessões de *'Coaching'* na *''*MM*Coaching''* e pude experimentar com imensa satisfação o meu primeiro resultado, isto é mesmo recompensador.

Cliente 'F'

> Realizei o sonho de oferecer um casamento de sonhos a minha mulher. Estávamos juntos a quase trinta anos, mas as finanças nunca se mostraram suficientes para completarmos o sonho que já estava quase adormecido. Foi então que percebi ter feito uma boa decisão ao me juntar as sessões de *Coaching* oferecidas pela *''*MM*Coaching''*

De uma forma geral, todos entrevistados apresentaram-se satisfeitos com os trabalhos oferecidos pela *''*MM*Coaching''* e consideram ter sido o melhor investimento que alguma vez teriam feito.

Nossos entrevistados indicam também a necessidade de conquistas de vida maiores como um dos principais motivos que os levou a procurar um '*Coach'*.

Todos eles, reconhecem que alguns objectivos de vida, jamais, teriam sido alcançados sem o aprendizado obtido no programa de ‘*’Coaching’’*.

> O treinamento exige muita disciplina e foco, mas, foi necessário passar por esse processo de aprendizado para conseguir definir objectos claros e assim poder alcançá-los. – Disse um dos participantes.

> Na verdade, são lições tão importantes que deveriam fazer parte da grade curricular do ensino básico, e isso, já ajudaria muita gente a conhecer seu potencial, quem me dera ter descoberto sobre estes serviços quando mais novo. – Declarou o entrevistado de 59 anos de idade.

CAPÍTULO V

5. DISCUSSÃO

O presente Capítulo reserva-se à interpretação, análise, discussão e explicação dos resultados observados na MM*Coaching* e suas implicações, à luz do modelo teórico apresentado na revisão da literatura. Tendo presente o objectivo geral (o de compreender como os empreendedores moçambicanos conseguem criar, gerir e manter as suas empresas no mercado) e os objectivos específicos (i. Destacar a importância do Empreendedor e do Empreendedorismo em Moçambique; ii. Analisar o perfil empreendedor de Marta Mulungo na área de '*coaching'*; iii. Apresentar vantagens de ser empreendedor; e, iv. Debater sobre como criar, gerir e manter um negócio empreendedor), tece-se, a seguir, uma análise circunstanciada do empreendedorismo na MM*Coaching*, através de uma discussão que resulta do cruzamento das respostas dos clientes, da liderança da empresa e das premissas deixadas pelos autores citados na presente pesquisa.

O grosso da nossa amostra de clientes ('A', 'B', 'D' e 'E') evidencia, claramente que aliou-se ao empreendedorismo por necessidade que, na visão de Leite (2007), ao citar a classificação de empreendedor proposta por Dornelas (2012), explicou que se enquadram no empreendedorismo corporativo e social.

Dado que a formação académica determina, fundamentalmente, no perfil do empreendedor, nota-se que, no seio da nossa amostra, um ponto comum: todos eles possuem um grau superior de formação académica, embora a maioria deles não esteja a actuar na área em que se formou, facto interessante que nos levou a constatar que apesar de serem todos formados, alguns ainda não se tinham encontrado em relação ao que pretendiam efectivamente seguir como carreira profissional, daí, a terem optado por serviços de *Coaching* para resultados, oferecidos pela 'MM*Coaching'*. Todavia, apesar de possuírem o nível superior, primaram por uma formação específica (sem menosprezar, contudo, as valências adquiridas nas suas áreas de formação.

Outro facto que desperta atenção, prende-se com o facto da inexistência, na amostra, de funcionários (aqueles que servem directamente as instituições públicas, incluindo agentes do Estado). Esta constatação, justifica-se dado o facto de os trabalhadores do ramo privado, em

Moçambique, estarem mais expostos a abusos, injúrias e, assim, os seus postos de trabalho não são seguros, há incerteza do seu futuro (enquadramento) no mesmo emprego, daí, na nossa opinião, optar por ocupar-se de outra forma mais sustentável e que garanta um longo prazo.

A empresa nasceu, se firmou e cresceu num mercado em que, na altura da sua abertura, considerava-se um grande desafio envergar por esta área por causa do desconhecimento de seus produtos no mercado e sua real necessidade ou aplicabilidade na vida prática e resolução de problemas e/ou alcance de objectivos pessoais. Este histórico de MM, configura-se com o pressuposto de Dolabela (1999), ao sustentar que o empreendedor sempre se mostrou alguém determinado, inovador, ousado, criativo, independente e disposto, acima de tudo, a assumir riscos, não relutando diante da possibilidade de enfrentar desafios, romper paradigmas ou suplantar regras e normas há muito tidas como "infalíveis."

A 'MM*Coaching'*, de acordo com a literatura referenciada neste trabalho, ajusta-se como um Projecto Empreendedor, não apenas pelo facto de surgir numa altura em que os serviços oferecidos pela empresa ainda não eram muito conhecidos, o que fez com que o projecto fosse colocado em prática em Maputo, tendo crescido, desenvolvido e conseguido filiar os seus clientes, mas também, porque a partir dessa altura muitas outras empresas também iniciaram esta actividade; facto este que não preocupa a proprietária da empresa, pois, segundo ela "a concorrência fortalece e estimula o trabalho; e o mercado, tem espaço para todos". São inúmeras as opiniões segundo as quais, quanto mais vendedores de um produto/serviço houver, num mesmo local, maior é a probabilidade de distribuição desigual de consumidores que pode, coincidir com um colapso de mercado e fecho de algumas empresas. Todavia, a 'MM*Coaching'* avançou, no que Narver e Slater (1990), explicam sobre a orientação para o mercado, como uma vantagem competitiva, que deve ser incorporada pela cultura empresarial a fim de criar valor para os clientes de forma eficiente e efectiva.

Marta Mulungo é uma empreendedora que transformou uma ideia numa fonte de renda sustentável e construiu uma história de sucesso, servindo de fonte de inspiração para outros. Ela é a prova viva de que, tanto na vida, como em negócios, não é a forma como iniciamos que determina nossa caminhada para o sucesso, mas, a jornada que levamos para mudar nosso destino.

No início, as dificuldades foram várias, dentre elas, a inserção no mercado, a promoção do produto oferecido, a conquista e retenção de clientes bem como a gestão do próprio negócio, uma

vez que o trabalho depende maioritariamente dela. As longas horas de trabalho também constituíram desafio uma vez que esta não é a única actividade da qual a nossa entrevistada é a principal responsável.

Os resultados da opcao pelo empreendedorismo são notaveis no seio dos entrevistados, sendo a destacar um facto comparativo entre os frutos de trabalho como um mero empregado e fruto de trabalho como empreendedor:

> Meu primeiro sinal de realização aconteceu quando, finalmente consegui fazer uma parceria com uma multinacional com quem vinha tendo contacto há mais de meio ano sem sucesso. Quando tudo estava aparentemente perdido, decidi colocar em prática aquilo que temos aprendido nas sessões de *'Coaching'* na *''*MM*Coaching''* e pude experimentar com imensa satisfação o meu primeiro resultado, isto é mesmo recompensador.
>
> Realizei o sonho de oferecer um casamento de sonhos a minha mulher. Estávamos juntos a quase trinta anos, mas as finanças nunca se mostraram suficientes para completarmos o sonho que já estava quase adormecido. Foi então que percebi ter feito uma boa decisão ao me juntar as sessões de *Coaching* oferecidas pela *''*MM*Coaching''*

Excertos dos entrevistados 'C' e 'F', respectivamente.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSÃO

O problema que motivou a presente pesquisa deriva da constatação de que muitas pessoas, hoje, têm vontade de montar o seu próprio negócio, seja pela necessidade ou por ver uma nova oportunidade que acredite que dê certo, no entanto a concorrência é grande, o mercado é difícil, e para progredir no negócio, o indivíduo de alguma forma tem que se destacar, tem que ser um bom empreendedor, problema que gerou a questão de partida: ***Como criar, desenvolver e manter um negócio em Moçambique, conquistando espaço de destaque no mercado?***

O resultado da pesquisa, baseada numa realidade moçambicana, e do cruzamento feito com a literatura, leva-nos a concluir que os objectivos foram alcançados pois os resultados obtidos permitiram uma discussão e análise que nos levam a responder à questão de partida, onde conclui-se que, para criar um negócio, a formação é necessária e fundamental, mas não basta. Após concluir a formação, optar por frequentar cursos de especialização/curta duração (*coaching*) faz-se fundamental. Conclui-se, igualmente que, para desenvolver o negócio, é necessário apenas foco, determinação e aplicação práticas dos conteúdos oferecidos nas formações recebidas.

Em relação aos objectivos específicos previamente definidos, conclui-se o seguinte:

Quanto ao primeiro, *''Destacar a Importância do Empreendedor e do Empreendedorismo em Moçambique'':* tanto em Moçambique como em qualquer parte do mundo, considera-se de grande relevância acções empreendedoras e existência de indivíduos empreendedores. A combinação dos dois oferece mais desenvolvimento económico ao país através de criação de novos postos de emprego como também, nalguns casos, oferecer mais notoriedade ao país através dos produtos que são exportados e consumidos além fronteiras.

Considerando-se o segundo objectivo específico; '' *Analisar o perfil empreendedor de Marta Mulungo na área de 'coaching'* '': Foi possível analisar o perfil da empreendedora em estudo (Marta Mulungo), onde se pode perceber que a mesma reúne as acções que todo

empreendedor deve praticar tais como, antecipar-se aos outros; Tomar decisões corretas e focadas em seu objectivo; Agir proactivamente; Empreender; Criar coisas novas ou Inovar incrementando algo já existente, assim, consideramos a nossa entrevista reune um perfil empreendedor.

Contemplando-se o terceiro objectivo específico ‘’*Apresentar algumas vantagens de ser empreendedor* ‘’: Ao analisar o percurso de Marta Mulungo é possível identificar inúmeras vantagens em ser empreendedor, dentre as quais: gestão independente do tempo, independência financeira e estímulo a desenvolvimento de novos mercados.

Quanto ao quarto objectivo específico, ‘’*Analisar como criar, gerir e manter um negócio empreendedor’: V*erificou-se através da MM*Coaching*, que é possível criar um negócio inovador no mercado moçambicano, desenvolvê-lo através de uma gestão planificada e conseguir que se mantenha no mercado, gerando resultados esperados. Contudo, como empreendedores é sempre recomendável estar disposto a enfrentar alguns desafios que podem naturalmente ir surgindo durante a trajectória, aprendendo com os erros e mantendo-se sempre focado no objectivo.

6.1. RECOMENDAÇÕES

6.1.1 À MM*Coaching*

- Promover mais os serviços oferecidos pela empresa;
- Oferecer pacotes a preços promocionais para os menos favorecidos;
- Promover palestras didácticas relacionadas com ‘*’Coaching’’* em escolas e instituições públicas;
- Abrir sucursais nas províncias e distritos (tidos como Pólos de Desenvolvimento); e,
- Promover Bolsas de Estudo para jovens, no ramo de empreendedorismo, através de parceria empresarial, quer na criação de incubadoras, quer do auto-emprego.

6.1.2. À Academia

- Promover o espirito empreendedor nos jovens, quer através da atribuição de Bolsas de Estudo no ramo de empreendedorismo, quer através da criação de laboratórios como incubadoras de negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdula, M. (2011) *WEF-World Economic Forum*.

Chiavenato, I. (2007) *Empreendedorismo: dando Asas ao Espírito Empreendedor*. 2ed. São Paulo: Saraiva.

Cruz, C. F. (2005) *Os motivos que dificultam a acção empreendedora*.

Cohen, C.; Segre, M. (2000) *Breve discurso sobre valores, moral , eticidade e ética*. Brasilia, v.2, n. 1 , p. 19-24.

Degen, R. J. (2009) *O empreendedor**:** empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Dolabela, F. (1999) *Oficina do Empreendedor: a Metodologia de ensino que ajuda transformar conhecimento em riqueza.* São Paulo: Cultura Editora Associados.

Dornelas, J. (2001) *Empreendedorismo*: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus.

_____(2012) *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____(2014) *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC.

Drucker, P. (1996). *Your Leadership Is Unique*. *Good News: There Is No One Leadership Personality*. Christianity Today International/Leadership Journal, 17, 54-55.

Drucker, P. (2001) *O melhor de Peter Drucker: A administração*. São Paulo: Nobel.

Filion, L. J. (1999) *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios*. Sào Paulo: Revista de Administração de Empresas, FGV.

_____ (2000) *Empreendedorismo como tema de estudos superiores.* Instituto Euvaldo Lodi Empreendedorismo: Ciência, Técnica e Arte. Brasília IEL Nacional.

Hisrich, R D.; Peter, M. P. (2004). *Empreendedorismo.* 5ª Ed. São Paulo: Bookman.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Goldsby, M. G. (2003). *Sustaining Corporate Entrepreneurship: a Proposed Model of Perceived Implementation/Outcome Comparisions atthe Organizations and Individual Levels*. International Journal of Entrepreneurship andInnovation,5(2), 77-89

Lakatos. M. & Marconi, M. (2003) *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5ª Ed. São Paulo. Atlas.

_____ (2002) *Fundamentos da Metodologia Científica*. 4ª Ed. São Paulo. Atlas.

_____ (2008) *Metodologia Científica*. São Paulo. Atlas.

_____ (2010) *Metodologia de Investigação Científica*. São Paulo. Atlas.

Mcclelland, D. (1961). *The Achieving Society,* Van Nostrand, Princeton Nova Jersey.

Porter, M. E. (1990) *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

Schumpeter, J. (1982) *Teoria do Desenvolvimento Económico*. São Paulo: Abril Cultural.

Stevenson, H. (2001) *As seis dimensões da capacidade empreendedora. In dominando os desafios dos empreendedores, organizado por Sue Birley e Daniel F. Muzyka,* São Paulo:Makron Books.

Timmons, J (1994) A. *New venture.* 4.ed. Boston : Irwin McGraw-Hill, 1994

Weber, M. (1930) *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London, Allen&Unwin.

Zabot, J. B. M; Silva, L. C. Mello. (2002) *Gestão de Conhecimento: aprendizagem e tecnologia; Construindo a inteligência colectiva*. São Paulo: Atlas.

Zoghlin, G. (1995) *De executivo a empreendedor*. São Paulo: Makron Books.

APÊNDICE 1

Entrevista á proprietária do negócio.

Empresa e Empreendedor

1. Quando é que a empresa iniciou as suas actividades?

_____
_____
_____

2. Quais os produtos oferecidos pela empresa?

_____
_____
_____
_____

3. Onde se localiza?

_____
_____
_____

4. Quantos sócios têm?

_____
_____
_____

5. Quem são seus clientes?

_____
_____
_____
_____
_____

6. É capaz de identificar suas vantagens competitivas em relação a concorrência?

_____
_____

7. Como surgiu a ideia de abrir seu próprio negócio?

8. Considera-se empreendedora na área de ‘’*Coaching*’’?

9. Sendo empreendedora, acha que possui algumas características que a diferem dos outros indivíduos não empreendedores?

10. Há quanto tempo se encontra neste negócio?

11. Está satisfeita com os resultados? Sente-se Reaizada?

12. O que considera fundamental numa ideia empreendedora?

13. Que dificuldades acha que o empreendedor moçambicano enfrenta?

14. Quais foram os obstáculos mais difíceis de superar desde o início de seu negócio?

15. Caso empregue trabalhadores, que características importantes considera que eles devem possuir?

16. É capaz de enumerar alguma razão para alguém comprar ou não o seu produto?

17. Conhece sua concorrência? Alguma vez se sentiu ameaçada por ela? Porquê?

18. Quando considera ter iniciado sua jornada como empreendedora?

19. Qual foi o maior desafio no início do negócio?

20. Qual ou quem é sua fonte de inspiração?

21. Você pensa em se aposentar?

_____

APÊNDICE 2

Entrevista a 6 clientes da Empresa

22. Quando surgiu a ideia de procurar um "*Coach*"?

_____
_____
_____

23. Porquê optou pelos serviços da MM*Coaching*?

_____
_____
_____

24. Considera ter alcançado (a) os objectivos definidos?

_____
_____
_____

25. Recomendaria os serviços da MM*Coaching*?

_____
_____
_____

26. O que mudou em si após participar em sessões de "*Coaching*"?

_____
_____
_____

27. Sente-se recompensado (a) pelo investimento feito?

_____
_____
_____

28. Consegue lembrar-se do primeiro sinal de resultado que tenha conseguido alcançar através das sessões de "*Coaching*"?

_____
_____