

Um Work Project, apresentado no âmbito dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão - Executivo Avançado pela Nova School of Business and Economics.

GROW & POWER in AFRICA

JEANINE FERREIRA HENRIQUES

Work project realizado sob a supervisão:

Miguel Pina e Cunha

Roba Elbawab

28/08/2023

Enquadramento do Tema

As empresas que operam no contexto africano enfrentam muitos desafios que por vezes afetam o seu sucesso, tanto a nível nacional como a nível internacional. O sucesso empresarial depende de vários fatores, principalmente externos à empresa. No entanto, é fundamental entender fatores-chave de sucesso de forma a adequar os recursos e as competências da empresa a esses fatores. A influência dos fatores relacionados com o ambiente da empresa, que definidos como externos, bem como os relacionados com a organização e gestão da empresa, que se definem como internos, levam a acreditar numa maior relevância dos fatores internos do que fatores externos para alcançar o sucesso empresarial.

O empreendedorismo e a liderança chamam a atenção para a dificuldade de aplicação de certos fatores de sucesso a empresas de diferentes sectores ou países, apresentando uma tendência mais adaptada aos elementos internos da organização e da gestão das empresas e aos aspetos pessoais do empresário. De facto, confirma-se a pertinência da análise conjunta dos fatores internos e externos que afetam o sucesso empresarial, sendo os fatores internos mais relevantes do que os externos.

Nos países menos desenvolvidos de África, onde é comum confundir a empresa com o património do empregador, os empregados com a família alargada, e onde a corrupção está presente para distorcer as regras da oferta e da procura, não é possível analisar o sucesso de uma empresa africana com base nos mesmos fatores que no mundo desenvolvido¹.

Partindo dos fatores-chave desenvolvidos por Porter², dos determinantes de crescimento da HRV e do gráfico de Pestel, assumimos que os fatores-chave de sucesso para este estudo de caso que temos de estudar são a Liderança, a Adaptação a África, a Eficiência e

¹ Carbonell, N.; Nassè, T. B. & Nanéma, M. (2021). Examining the key success factors in Africa based on 3 aspects: adaptation, efficiency and strategic positioning from a survey on entrepreneurs in Burkina Faso. *International Journal of Advanced Economics*, 3(1): 1-9. Kamdem, E.; Chevalier, F. & Payaud, M.A. (2020). *La recherche enracinée en management: contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*. Caen, CA: Editions SEM. Weber, M. (2018). Burkina Faso jobs diagnostic: overview and suggestions for a jobs policy framework. *Jobs series*, 15. Washington, WA: World Bank Group.

² Porter, M. E. (1996). What is a strategy? *Harvard Business Review*, pp. 61-78.

o Posicionamento Estratégico. As empresas no contexto estão a utilizar métodos tradicionais e a ignorar os métodos modernos de recrutamento³.

Outra contribuição também mostra que as práticas de gestão no contexto africano ainda estão num quadro de estilo antigo e que há que misturá-lo com as práticas de gestão ocidentais. Na mesma linha, as empresas africanas precisam de uma hibridização das práticas de gestão para o contexto, adaptando as teorias de gestão ocidentais ao contexto⁴.

O principal objetivo desta investigação é examinar as interações entre a adaptação, a eficiência, a liderança, o posicionamento estratégico e o sucesso das empresas no contexto africano. Neste sentido, a construção deste estudo de caso sustenta-se em apresentar as dinâmicas e os estilos de empreendedorismo e liderança, com base no “Grow & Power in Africa”, para se conseguir perceber quais os formatos com que se aplica a liderança no continente africano, partindo da realidade angolana.

Com a dificuldade em arranjar um emprego com boas condições económicas, Fernando Kukka emigrou, na década de 90, de Angola para o Reino Unido. O seu espírito de peleja e humildade permitiram ir ao encontro de níveis salariais das funções que, à época, se plasmavam com um dos melhores da região.

Através da inserção no setor dos transportes, nomeadamente com a distribuição de mercadorias, foi-lhe possível concretizar a obtenção de uma experiência no campo da logística e da aptidão de mobilização e controlo de manobras de camiões e veículos motorizados, ainda sem o recurso voraz ao sistema GPS, o que obrigou à dinamização do conhecimento pragmático e do sentido de orientação⁵.

³ Carbonell, N.; Nassè, T. B.; Briceno M. J. & Ouédraogo, A. (2020). Rethinking recruitment methods in Africa for a better management: an evidence from businesses in Burkina Faso. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 7(2): 81-88.

⁴ Nassè, T. B. (2019). Internal equity and customer relationship management in developing countries: A quantitative and a comparative study of three private companies in Burkina Faso. *African Journal of Business Management*, 13(1): 37-47.

⁵ Aldrich, H. E.; Ruef, M. & Lippmann, S. (2020). *Organizations evolving*. Edward Elgar Publishing. Ferreira, M. E. & Oliveira, R. S. (2018). The political economy of banking in Angola. *African Affairs*, 118(470): 49-74.

Após 4 anos de emprego e tendo concretizado a conquista da confiança do seu patrão, isto permitiu-lhe transitar para a participação em formações e, posteriormente, concretizar a posição tão desejada de motorista. Em apenas um triénio, tornou-se coordenador líder de frotas da companhia, sendo responsável por 7 camiões, dos quais 2 de longo curso com objectivo de transporte especiais de mercadorias pesadas e reboques de trailers mecanizados.

No entanto, o facto de não possuir qualquer nível académico levou-o à demissão. Todavia, 8 meses volvidos, a empresa da qual havia sido exonerado, foi adquirida por um grupo internacional, tendo-lhe sido proposta a candidatura a um lugar de motorista, tal como a relação laboral que detinha, há cerca de 11 anos. Em termos contratuais, a oferta subentendia um aumento salarial, um prémio de produtividade e a oferta de um seguro de saúde que abrangeria a si próprio e à sua família. Após a entrevista devida, Fernando foi noticiado de que tinha sido admitido e que deveria apresentar-se ao serviço na segunda-feira seguinte.

Contudo, o que se pensava ser uma boa notícia provocou imensos sentimentos e interrogações na cabeça de Kukka, dado que o interveniente no nosso estudo de caso começou a colocar em causa a dedicação, confiança, aprendizagem e crescimento dos 11 anos de serviço passado, e que haviam culminado numa demissão. A eventualidade de uma repetição dessa situação, agora com o acréscimo de já não deter a jovialidade para procurar um novo emprego ou a facilidade de aceder a um, fez com que Fernando negasse a proposta, criando um novo dilema, nomeadamente acerca da mentira que criou na família com o desígnio de seguir aquilo que as emoções despoletaram.

Até à data, nenhum estudo tentou comparar a adaptação, a eficiência e o posicionamento estratégico, a fim de encontrar o fator que melhor se adequa ao sucesso das empresas africanas. Assim, o presente estudo procura estabelecer essa comparação e formular algumas recomendações para os gestores.

- **Revisão da literatura**
- **Metodologia de análise**
- **Análise de dados & Resultados**
- **Conclusões**