

Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinária
Departamento de Economia, Administração e Educação

**IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA PEQUENA
EMPRESA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA
AGROINDÚSTRIA DE MOÇAMBIQUE**

André Maputa

Ana Cláudia Fernandes Terence

Jaboticabal

2024

RELATÓRIO TÉCNICO: DADOS DE PESQUISA

Organização: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinária

Programa: Mestrado Profissional em Administração

Discente: André Maputa

Orientadora: Profa Ana Cláudia Fernandes Terence

Dissertação vinculada: Implementação de estratégias na pequena empresa do setor agroindustrial em Moçambique

Setor beneficiado a pesquisa: Segmento de pequenas empresas agroindustriais, com ênfase nas situadas em Moçambique

Produção Tecnológica com médio teor inovativo (combinação de conhecimentos pré-estabelecidos)

PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:

- ☐ Produtos de Intervenção ou Desenvolvimento (Inovação)
- ☐ Empresa ou organização social inovadora
- ☐ Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis
- ☐ Relatório técnico conclusivo
- ☐ Tecnologia Social
- ☐ Norma ou marco regulatório
- ☐ Patente
- ☐ Produtos/Processos em sigilo
- ☐ Software / Aplicativo
- ☒ Base de dados técnico

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA PEQUENA EMPRESA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA AGROINDÚSTRIA DE MOÇAMBIQUE

RESUMO

Este relatório de resultado de pesquisa tem como objetivo identificar os fatores envolvidos na implementação de estratégias em pequenas empresas do setor agroindustrial de Moçambique, considerando as variáveis gestão de recursos humanos, liderança e cultura organizacional. A pesquisa é exploratória e qualitativa, caracterizada como um estudo multicase, realizado em duas pequenas empresas agroindustriais moçambicanas. A coleta de dados foi conduzida por meio de entrevistas em profundidade com dirigentes-proprietários e funcionários. Os resultados destacam o uso do planejamento estratégico, das ferramentas de apoio à implementação, da elaboração de estratégias formais e da presença de estratégias emergentes. Os dados revelam o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões e em atividades de gestão, como planejamento e controle. As empresas analisadas realizam atividades de procura de recursos, definem metas e objetivos, utilizam ferramentas de apoio à implementação estratégica e promovem seus produtos e atividades. A pesquisa contribui para a produção de conhecimento científico sobre gestão estratégica e para a implementação de estratégias em pequenas empresas agroindustriais. Como implicações gerenciais, apresenta-se um checklist com ações relevantes para a gestão e a implementação de estratégias.

Palavras-Chave: Agroindustrial; Estratégia; Implementação; Pequena empresa; Moçambique.

1. INTRODUÇÃO

As estratégias estão intimamente relacionadas com o ambiente organizacional, pois representam ações que direcionam a organização, sendo sua formulação dependente, sobretudo, de análise criteriosa. A avaliação dos fatores externos inclui a identificação de oportunidades e ameaças, a fim de formular estratégias de ação para prevenir possíveis ameaças, antes que se tornem problemas, e maximizar o aproveitamento das oportunidades fornecidas pelo ambiente externo. Essas estratégias são baseadas nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da organização deverão ser tomadas (Abdala, 2019; Almeida, 2010; Andrade, 2018). Os modelos prescritivos para elaboração de estratégias concentram-se na análise tanto do ambiente externo quanto interno da organização.

Além das estratégias que são formuladas em um processo explícito e consciente, há, ainda, aquelas que emergem durante a fase de implementação, sem terem sido pensadas

antecipadamente em um plano deliberado. Essas estratégias emergentes surgem como resposta aos desafios apresentados nos cenários atuais das organizações (James, 2018; Vieira & Gonçalves, 2016). Assim, tão importante quanto a elaboração das estratégias deliberadas é o reconhecimento da existência das estratégias emergentes e o entendimento da presença e da influência de outras variáveis relevantes no processo de implementação (James, 2018).

No cotidiano das organizações, as estratégias deliberadas e as emergentes são implementadas cotidianamente nas organizações, o que implica no desenvolvimento de ações para transformá-las em projetos, atividades e resultados. Esse processo pode ser influenciado por alguns fatores, como estrutura organizacional, coordenação de esforços, incentivo e disponibilidade de informações que dependem de um sistema de atividades capaz de assegurar a consistência da estratégia, possibilitando sua execução de maneira lógica e integrada (Prieto & Carvalho, 2016). Destaca-se, ainda, a relevância do grau de entendimento entre os gestores e a natureza da comunicação entre superiores e subordinados, ressaltando que o consenso ou o compartilhamento de informações sobre a estratégia a ser implementada é fundamental nesse processo.

Considera-se que muitas organizações, independente do porte, realizam estratégias deliberadas e emergentes, entretanto, enfrentam dificuldades em colocá-las em prática, ou seja, em implementá-las adequadamente para atingir seus objetivos. Nesse sentido, o modelo da teoria das estratégias deliberadas e emergentes, proposto por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010), apresenta-se como um pilar para a pesquisa, a fim de se identificar os fatores determinantes na implementação tanto das estratégias deliberadas quanto das emergentes. Esse modelo considera aspectos como a gestão de recursos humanos, a cultura empresarial e a liderança. Especialmente, para as pequenas empresas que, devido às suas especificidades organizacionais, decisórias e individuais (Leone & Leone, 2012), apresentam situações e fatores específicos, devido ao seu porte e segmento de atuação.

No contexto de Moçambique, conforme observado por Castel-Branco (2015), as micro, pequenas e médias empresas prestam serviços importantes à população e à economia local, gerando empregos e estabelecendo vínculos econômicos com o comércio e a rede de serviços. As empresas operam com dificuldades, sendo esse um ponto de atenção do governo moçambicano, que incluiu aspectos voltados para a melhoria da competitividade no Programa Quinquenal de Governo (2015-2019). Portanto, questiona-se: quais são os fatores presentes na implementação de estratégias na pequena empresa do setor agroindustrial?

Diante deste contexto, objetiva-se identificar os fatores presentes na implementação de estratégias de pequenas empresas do setor agroindustrial de Moçambique, considerando a gestão de recursos humanos e a liderança e cultura organizacional como variáveis. Esta pesquisa visa contribuir para a produção de conhecimento científico na área de gestão estratégica, sobretudo sobre a implementação de estratégias na pequena empresa do setor agroindustrial. Apesar de existirem inúmeras publicações relacionadas a estratégias, a abordagem específica sobre a implementação de estratégias na agroindústria ainda carece de um volume substancial de publicações, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Implementação de estratégias

A implementação de estratégia pode ser definida como um processo dinâmico, interativo e complexo, composto por decisões e atividades definidas tanto pelos gestores quanto pelos funcionários. Esse processo é impactado por uma série de fatores internos e externos inter-relacionados para transformar os planos estratégicos em realidade de modo a atingir os objetivos estratégicos (Li et al., 2008). Vale ressaltar que, na literatura de administração, os termos de “implementação estratégica” e “execução de estratégias” são utilizados de forma intercambiável (MacLennan, 2011).

Diante deste conceito, implementar a estratégia exige considerado esforço, dedicação e comprometimento, qualquer que seja a estratégia, empresa ou setor (Luzio, 2010). Esse processo está intrinsecamente relacionado às ações e às operações da empresa. Alguns fatores se destacam no processo de implementação de estratégias, tais como a liderança, os recursos humanos e a cultura organizacional.

A liderança no contexto das pequenas empresas pode influenciar de maneira direta na competitividade dessas organizações, já que contribui de forma decisiva para a disseminação dos valores organizacionais, para o reforço dos comportamentos considerados adequados pelas empresas e para a construção de uma visão compartilhada dos resultados almejados pelas organizações (Galli, Giuliani & Martinelli, 2010). Muitas vezes, o fundador pode não ter todas as habilidades técnicas necessárias para lidar com todo tipo de situação em sua empresa. Assim, torna-se essencial adquirir conhecimento com base em técnicas que abrangem variáveis como atitudes, tipos de poder exercido, estilos de liderança e estratégias de ação do líder (Ribeiro, 2010; Galli, Giuliani & Martinelli, 2010).

A política e a estratégia de recursos humanos devem valorizar o papel das pessoas e sua atuação no processo de conquista da vantagem competitiva, para a obtenção de resultados econômicos. Isso pode ocorrer com base na formação das habilidades e do comprometimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa e com o valor criado. Nesse sentido, busca-se determinar as práticas e conexões que definem a competição, identificando aquelas que precisam de inovação para prover uma vantagem temporária, e aquelas que propiciam uma condição única para a empresa, como sua cultura, história, sistemas de gerenciamento etc. (Barney & Clark, 2007).

A cultura em uma organização proporciona aos seus membros um senso de identidade coletiva, promovendo um comprometimento com as crenças e os valores que transcendem a si mesmos. Uma cultura, geralmente, inicia-se com o fundador que articula e insere ideias e valores pessoais como filosofia ou estratégia de negócios, porém as ideias que se tornam cultura organizacional podem vir de qualquer parte da organização. Para interpretar essa cultura organizacional, é necessário observar os ritos e cerimônias, as narrativas, símbolos e a linguagem, já que cada organização desenvolve sua própria cultura (Daft, 2010).

Existem diversas ferramentas de apoio à implementação de estratégias. Uma delas é o método 5W2H, criado por profissionais da indústria automobilística japonesa e, inicialmente, voltada para programas de qualidade total. No entanto, pode ser utilizada por qualquer empresa para a elaboração de um plano de ação, funcionando como uma espécie de *checklist*. Tem como objetivo viabilizar resultados que serão alcançados, realizando questionamentos que permitam encontrar respostas cruciais para um planejamento e tomada de decisão eficazes (Silva *et al.*, 2019). Segundo esses autores, a ferramenta consiste em um acrônimo em inglês das principais perguntas que devem ser respondidas pelos gestores sobre um processo, fato ou situação, tais como *Who? What? Where? When? Why? How? How Much?* Pode-se dizer que é uma ferramenta de gestão administrativa aplicável a qualquer empresa para a elaboração do plano de ação de forma sistemática, como uma espécie de *checklist*.

A Matriz de Ansoff tem como foco explicar estratégias para a expansão de produtos e mercados, criando oportunidades para a empresa. A penetração de mercado consiste em uma combinação de produtos existentes com mercados atuais, visando conquistar uma quantidade maior de clientes. Já o desenvolvimento de mercado consiste em introduzir, em novos mercados, produtos existentes, tendo como foco levar os produtos da empresa para uma nova base de clientes. Por outro lado, o desenvolvimento de produtos é uma combinação de produtos existentes com um mercado existente, ou seja, a empresa irá

oferecer ao seu público já estabelecido os seus serviços. Por fim, a diversificação analisa a entrada em um novo mercado com um novo produto (Toledo, 2014).

Outra ferramenta que auxilia na implementação do planejamento estratégico é a Matriz de Ansoff. Ela é considerada uma derivação da matriz SWOT e tem como foco a análise de estratégias, riscos, oportunidades específicas e na potencial expansão de produtos e mercados para gerar novas oportunidades para a empresa. A penetração de mercado consiste em uma combinação de produtos existentes com um mercado atual, tendo como objetivo conquistar uma quantidade maior de clientes. O desenvolvimento de mercado consiste em introduzir produtos existentes em mercados novos, tendo como foco levar os produtos da empresa para uma nova base de clientes. Por outro lado, o desenvolvimento de produtos é uma combinação de produtos existentes com um mercado já estabelecido, ou seja, a empresa irá oferecer ao seu público já conhecido seus serviços atuais. Por fim, a estratégia de diversificação analisa um novo mercado com um novo produto (Toledo, 2014; Vieira, 2018).

2.2 A estratégia na pequena empresa

O uso do planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão facilita para as pequenas empresas alcançarem os objetivos previamente traçados (Machado, 2014). Isso se dá por meio de um plano estruturado que se relaciona diretamente com a missão da empresa, sua taxa de crescimento e a busca pela lucratividade (Krakauer et al., 2012). As pequenas empresas geralmente têm como características “fraco domínio” de seus gestores sobre a efetividade do planejamento estratégico, especialmente ao serem comparadas às organizações de maior porte. Essas últimas têm acesso mais fácil às informações gerenciais, e ainda contam com setores estruturados e profissionais bem qualificados capazes de formalizar e apoiar a implementação do planejamento estratégico na organização (Teixeira & Alonso, 2014).

Grande parte das pequenas empresas não recorre ao planejamento estratégico, possivelmente devido à ausência de cultura, de prática e de conhecimento administrativo consolidados. Isso leva os empresários a adotarem abordagens baseadas em suas próprias percepções, acreditando que o conhecimento técnico é suficiente para assegurar a longevidade da sua empresa (Oliveira, 2014). Atualmente, muitas organizações de pequeno porte apresentam desafios e falhas em seu processo estratégico devido a não utilização de métodos de planejamento que permitiriam traçar estratégias e ações alinhadas aos seus objetivos e metas consoante as suas condições e realidades (Hurtado, Martínez & Fouda,

2019).

Esse cenário é resultado das especificidades da gestão nas pequenas empresas, que possuem os processos e decisões estratégicas, administrativas e operacionais concentrados em seu dirigente-proprietário. Além disso, essas empresas enfrentam desafios como a escassez de mão de obra qualificada, estrutura simples, pouca especialização no trabalho, sistema de informações rudimentares, escassez de dados quantitativos, recursos limitados e tomada de decisão baseada na intuição (Leone & Leone, 2011; Lunardi, Dolci & Macada, 2010).

Desta forma, as pequenas empresas encontram dificuldades para desenvolver estratégias, devido à falta de conhecimento técnico, habilidades e recursos necessários para implementar práticas de negócios sustentáveis (Depken & Zeman, 2017). Além disso, é relevante mencionar que, na pequena empresa, o controle e avaliação do plano estratégico são acompanhados pelos seus idealizadores, mantendo o foco nas implantações em curso e revendo as estratégias e decisões para redirecionar os rumos do processo, visando manter o desempenho necessário para atingir os objetivos organizacionais. Destaca-se a importância da conscientização dos proprietários das pequenas empresas sobre a importância do planejamento estratégico. A elaboração de estratégias condizentes com o contexto é a grande chave para a sobrevivência desses empreendimentos (Oliveira, 2014).

2.4 Pequena empresa agroindustrial

A agroindustrialização é um tema central nas discussões relacionadas às transformações do sistema agroalimentar e na valorização de produtos agropecuários. Nos últimos anos, as transformações do agronegócio têm sido intensas, especialmente em questões que perpassam o meio ambiente, avanços tecnológicos e a necessidade por agregar mais valor aos produtos (Ipea, 2013).

O agronegócio é formado por uma cadeia constituída por produção, distribuição e consumo. As agroindústrias fazem parte dessa cadeia, pois produzem e distribuem os produtos para o varejo e atacado, fazendo com que esses cheguem até o consumidor final. Elas desempenham funções de armazenamento, beneficiamento e transformação das matérias primas, gerando produtos diferenciados/transformados que agregam valor ao longo da cadeia de produção. A origem e a concepção da agroindústria estão diretamente relacionadas à realidade da agricultura familiar. Aspectos como baixos preços pagos à produção primária, perdas de produção por difícil acesso aos mercados e a questões

estruturais, como logística de escoamento e de armazenamento, tem impulsionado fortemente as comunidades rurais a avançarem na cadeia produtiva, assumindo o beneficiamento e a transformação de seus produtos (Mendes et al., 2014).

Em Moçambique, o setor agroindustrial é considerado chave e base de desenvolvimento do país, onde na sua composição abrange empresas da área da agricultura, pesca, pecuária, silvicultura, outras indústrias agroalimentares e distribuição agrícola. Segundo Castel-Branco (2015), a economia moçambicana tem uma extensa base agrária, o que reflete no subdesenvolvimento da economia nacional, em particular a sua indústria. Neste sentido, vê-se a agroindustrialização como ponto de partida para o processo de industrialização, uma vez que a atividade agrária absorve uma parte substancial dos recursos nacionais, particularmente força de trabalho, produtos agrários e capital.

Numa outra abordagem, Ratilal (2007, p. 6), afirma que “um dos maiores pontos fracos nas nossas economias é a carência em matéria de gestão e organização de empresas e das instituições e do empreendedorismo” no contexto das empresas do agronegócio. O autor aponta que o paradigma neoliberal não é adequado para as economias emergentes como as de Moçambique. Ele observa que países industrializados e alguns emergentes, como o Brasil, a África do Sul, a China, a Índia, a Indonésia e a Malásia, possuem bancos de desenvolvimento administrados com eficiência que assumem um papel vital no sólido crescimento das suas empresas e que as torna mais competitivas.

Muianga (2012) propõe como medidas, face aos desafios no desenvolvimento das pequenas empresas em Moçambique, a criação de um ambiente de negócios favorável ao estabelecimento e desenvolvimento de projetos empresariais. Isso se resume na simplificação dos processos de licenciamento de atividades econômicas e de pagamento de impostos, além de oferecer incentivos fiscais, entre outras iniciativas. Esse autor considera que a massificação do regime de licenciamento simplificado de atividades econômicas, sobretudo para a criação de pequenas empresas, em conjunto com os incentivos fiscais, podem dinamizar a atividade econômica, gerar novos postos de trabalho e, conseqüentemente, reduzir a pobreza. Ademais, as ações conducentes à melhoria dos negócios e à promoção do emprego são também determinadas pela necessidade de acesso à terra, transferência de títulos de uso e aproveitamento de terras e facilitação dos procedimentos de importação e exportação de bens e serviços.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é exploratória-qualitativa, caracterizada como um estudo multicase

junto a duas pequenas empresas agroindustriais moçambicanas. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade (semiestruturada) junto a dirigentes proprietários e funcionários.

O objeto da pesquisa são as pequenas empresas, localizadas no distrito de Nampula, Província de Nampula no norte de Moçambique. A seleção dessas empresas obedeceu a três métodos básicos: primeiro, serem empresas do setor agroindustrial e estarem registradas no Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME), uma entidade pública reguladora das micro, pequenas e médias empresas de Moçambique; segundo, serem empresas de pequeno porte; e terceiro, estarem exercendo as atividades há pelo menos três anos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Implementação de estratégias segundo os dirigentes

Conforme os dados levantados, os dirigentes-proprietários afirmaram que participam ativamente da definição de estratégias que direcionam o futuro das empresas. Na empresa Alfa, o processo de elaboração de estratégias envolve o chefe de área de produção e os responsáveis dos trabalhadores ou turnos. Já na Ômega, neste processo de definição de estratégias, geralmente, conta com a participação de representantes dos setores, dependendo do contexto, e são excepcionalmente convocados todos os funcionários a participarem do processo para garantir participação e compartilhamento de informações. O envolvimento dos funcionários, tanto em níveis administrativos quanto operacionais, é considerado relevante para o processo integrado de formulação estratégica. Eles são vistos como conectores entre os níveis organizacionais (micro e macro), oferecendo uma importante contribuição quando se trata da perspectiva prática e integrativa no processo de formulação de estratégias (Lavarda, Canet-Giner & Peris-Bonet, 2010; Lee, Lee & Wu, 2010).

O dirigente da empresa Alfa afirma que as análises feitas nos últimos anos possibilitaram a identificação de estratégias relacionadas à definição e compra de matéria prima, considerando os altos preços desse insumo. Estas ações são planejadas na implantação das atividades mediante a demanda, ou seja, há um processo emergente de formação de estratégias realizado a partir da identificação de oportunidades ou necessidades cotidianas.

Por outro lado, o dirigente-proprietário da empresa Ômega afirma que as estratégias

são identificadas a partir do plano de crescimento da empresa, adaptando-se às mudanças do contexto, da demanda, dos concorrentes e da necessidade de mudanças na forma de atuação. Ou seja, em função da dinâmica do mercado, as suas estratégias são alinhadas ao mercado por conta do modelo de negócios, por intermédio de uma pesquisa de análise e mapeamento de especificidades que fazem parte do escopo da empresa aliado à missão, à visão e aos valores. Isso visa atender às necessidades dos clientes e se adequar às exigências do mercado (Palm, 2013; Villar, Walter & Braum, 2017; Vianna, 2017).

Os dados apontam que as duas empresas possuem planos estratégicos deliberados, que são ajustados ou acrescidos de estratégias emergentes, de acordo à necessidade cotidiana proveniente de diversas variáveis ambientais. Outro ponto a destacar é que a identificação dos possíveis riscos de mercado e suas oportunidades auxilia no ajuste das estratégias, possibilitando o desenvolvimento de um conhecimento indispensável para o planejamento estratégico e, conseqüentemente, para a gestão estratégica das empresas (Pontes, 2012). Na empresa Alfa, o controle de atividades desenvolvido é feito de forma física, ou seja, por meio de documentos resultantes do estabelecimento de padrão de qualidade para produção da farinha de milho fortificada. Enquanto na empresa Ômega, o controle de atividades é realizado por meio de relatórios setoriais submetidos à diretoria para aferir o nível de alcance dos resultados definidos nos objetivos e metas. Destaca-se que a implementação da estratégia deliberada exige a adoção de políticas e práticas consistentes com essas estratégias, sendo particularmente importantes: estrutura organizacional formal, sistemas de controle gerencial formais e informais, e a política de compensações (Barney, 2007).

Os dirigentes-proprietários das Empresas Alfa e Ômega afirmam que conhecem as ferramentas de auxílio a implementação de estratégias, principalmente o PDCA e o Canvas. Na empresa Alfa é utilizado principalmente para o levantamento de necessidades e problemas que afetam a empresa. Já na Ômega, o Canvas é utilizado no aprimoramento do negócio. Para os dirigentes, a utilização destas ferramentas proporcionam um maior controle sobre os processos e também sobre a tomada de decisão, propondo soluções aos problemas identificados e estabelecendo medidas de melhorias nos serviços e processos, conforme indicado por Sales (2017).

4.1.1. Gestão de recursos humanos

O dirigente-proprietário da empresa Alfa destaca que a gestão de recursos humanos se baseia em sua experiência, mas também, sempre que possível, se prepara e realiza treinamentos (principalmente pela internet, devido ao custo e acesso) com conteúdo

relacionado à gestão de pessoas. Acrescenta ainda que dedica parte de seu tempo para se capacitar como gestor e menciona, por exemplo, a realização de cursos de higiene e segurança no trabalho, além de gestão e administração empresarial. Ressalta também que aprende constantemente com a sua equipe e com outras pessoas externas à empresa, como consultores da área de administração de empresas, dirigentes de outras empresas, demonstrando um comportamento em suas relações com os funcionários e *stakeholders*.

Para o dirigente-proprietário da empresa Ômega, ao discorrer sobre o conhecimento administrativo, incluindo a gestão de pessoas, destaca que a habilidade de “saber explorar as capacidades de outros é necessária para o gerenciamento da empresa” e, para tanto, prepara-se com base em planos estratégicos, porém, não especifica como realiza o seu preparo, treinamento ou forma de aquisição de conhecimento. Considera-se que, muitas vezes, o fundador pode não ter as técnicas necessárias para lidar com todo tipo de situação em sua empresa. Ele pode ser um líder nato, mas em determinadas situações é necessário ter conhecimento técnico, por meio das seguintes variáveis: atitudes, tipos de poder articulado, estilo de liderança e forma de ação do líder (Ribeiro, 2010; Galli, Giuliani & Martinelli, 2010) e, nesses casos, os dois dirigentes entrevistados não mostraram ter conhecimento técnico, apontando, vagamente, a forma com que procuram se capacitar.

O dirigente-proprietário da empresa Alfa disse que visa dedicar tempo integral para a gestão estratégica, mesmo confirmando não definir horários específicos para estabelecer atividades futuras da empresa. Para o dirigente-proprietário da empresa Ômega, quem desempenha as funções de direção precisa dedicar tempo integral para responder às exigências da empresa e, por isso, destina um horário específico para pensar e definir as ações que direcionam o futuro da organização. Para esse dirigente “toda atividade é dinâmica porque não tem uma que leva mais tempo”, se referindo que as atividades são variadas e cada uma toma um tempo específico de acordo com sua complexidade. Por exemplo, propostas de contratos podem exigir mais tempo, no entanto, a sua realização depende de uma programação cuidadosa das atividades.

Esse tipo de dirigente – proprietário que reserva o seu maior tempo a empenhar-se nas atividades da empresa, pode não encontrar tempo para reuniões com potenciais clientes, conforme Kim, Kim e Jeon (2018), demonstrando uma preocupação central no sucesso da empresa e na satisfação da demanda do mercado, para alcançar os objetivos empresariais.

O dirigente-proprietário da empresa Alfa destacou que, atualmente, as empresas enfrentam dificuldades com a falta de pessoal qualificado e de informações sobre o mercado, concorrência e clientes, sobretudo para as pequenas empresas. Ele ressaltou a

importância do pessoal qualificado e das informações para o avanço das atividades empresariais, afirmando que a falta desses elementos pode aumentar o risco de falência. Por sua vez, o dirigente proprietário da empresa Ômega disse que se depara com dificuldade de conseguir mão de obra qualificada, relatando que dificilmente a empresa recruta pessoal que se adequa ao perfil desejado ao cargo e atividades disponíveis de trabalho, levando à alta rotatividade.

Essas situações enfrentadas pelas duas empresas são apontadas como fatores característicos das pequenas empresas no ambiente de negócios, incluindo a falta de pessoal interno com as competências necessárias para o negócio, limitada capacidade de gestão de pesquisa e desenvolvimento; escassez de informação tecnológica e de conhecimento de mercado, além da dificuldade em encontrar mão de obra qualificada (Lee, Lee & Wu, 2010).

4.1.2. Liderança

O dirigente-proprietário da empresa Alfa afirmou que a empresa adota iniciativas para envolver os trabalhadores nas atividades de gestão. Para o dirigente-proprietário da empresa Ômega, a gestão conta com um “sistema autônomo”, no qual cada setor planeja e executa suas próprias atividades. Em alguns casos, esse processo envolve toda a equipe, possibilitando que cada funcionário contribua e participe da tomada de decisão e no desenvolvimento de novos projetos.

As duas empresas indicam haver iniciativas e possibilidades de participação dos funcionários na gestão, conferindo um certo grau de autonomia para elaborar o planejamento e tomar decisões voltadas à resolução de problemas, conforme indicam Guimarães (2018) e Gama et al. (2016).

Quanto ao desempenho e o orçamento, a empresa Alfa conta com reuniões para discussão e tomada de decisão realizadas pelos administradores da empresa, denotando uma gestão centralizada. A empresa Ômega conta com um orçamento global, subdividido por setores e responsáveis. Anualmente, são realizados encontros de balanço de atividades, procurando estabelecer um alinhamento entre o desempenho e o orçamento. Ainda, na empresa Ômega, ocorrem reuniões entre a diretoria e o setor financeiro. A literatura aponta que a gestão estratégica deve ser feita com base na administração participativa, sendo bem recebida por todos os integrantes da organização, desde a alta administração até os colaboradores operacionais (Leite, 2014).

No entendimento do dirigente-proprietário da empresa Alfa, as dificuldades ou barreiras que impedem o envolvimento dos funcionários em atividades de gestão

estratégica estão relacionadas à diversidade de nível de escolaridade, fato que “dificulta estabelecer os objetivos e as metas para todos e ausência de espírito de equipe para contribuir com o alcance do objetivo comum”. Já o dirigente-proprietário da empresa Ômega aponta que a carência de mão de obra qualificada é o “fator-chave para falta do envolvimento dos funcionários em atividades de gestão estratégica da empresa”. Ele considera que a falta de clareza das funções destinadas a cada um e de perspectiva de crescimento da empresa fomenta a rotatividade de pessoal.

Nesse cenário, existem algumas questões que impedem a implementação de uma gestão estratégica eficiente, conforme indica Gomes (2019), sendo nos casos estudados a dificuldade em compreender a estratégia das empresas e a alocação de recursos financeiros. Conforme o dirigente-proprietário da empresa Alfa, os funcionários têm contribuído bastante para a resolução de problemas operacionais, administrativos e estratégicos. Eles estão envolvidos em propostas de novos produtos, no aprimoramento dos processos operacionais, em novas formas de atuação, no controle e na análise da situação interna da empresa.

Por outro lado, para o dirigente-proprietário da Ômega, a equipe é fundamental para garantir a implementação das atividades discutidas nos encontros de balanços e desempenho, no qual também são definidos os produtos, processos e estratégias de atuação e de alargamento do mercado. Nota-se que a relação entre líder e liderado é o aspecto de maior força e impacto na gestão dessas empresas, pois as tarefas têm uma estrutura pouco definida. Os dirigentes lidam com a falta de qualificação e imaturidade dos colaboradores por meio da ação direta dos dirigentes, compensando parcialmente a ausência de ferramentas de planejamento e a deficiência nos mecanismos de controle do desempenho organizacional, conforme destacado por (Galli, Giuliani & Martinelli, 2010).

Para o dirigente-proprietário da Alfa, a empresa desenvolve ações que visam a motivação dos funcionários a contribuir com novas ideias e soluções. Esse envolvimento é feito em reuniões gerais internas, nos quais os funcionários são incentivados a participar ativamente com propostas e tomada de decisões. Por outro lado, o dirigente-proprietário da empresa Ômega afirma que cada intervenção ou proposição é analisada e discutida considerando os pontos anteriores. Além disso, ele enfatiza a importância de cada funcionário trazer sua experiência para aprimorar as atividades desenvolvidas na empresa.

A literatura aponta que as empresas de pequeno porte são normalmente administradas pelos próprios sócios, que possuem formação técnica ligada ao seu negócio, mas sem formação administrativa em áreas como gestão, administração, finanças, economia, marketing etc. (Crepaldi, 2008). Nesse contexto, o envolvimento e a

colaboração dos funcionários em atividades administrativas e estratégicas tornam-se relevantes.

4.1.3. Cultura empresarial

De acordo com o dirigente-proprietário da Alfa, a empresa estabeleceu valores, missão e visão, no entanto, espera a aprovação desses pela Assembleia Geral da empresa para entrarem em vigor. O dirigente-proprietário da empresa Ômega disse que a empresa estabeleceu visão, missão e valores. A visão é “tornar uma empresa de referência nacional na produção de derivados nutritivos de farinha de milho fortificada e da farinha mista de milho e de soja”. A missão é “produzir alimentos nutritivos à base de milho e de soja, com qualidade e que respondam aos padrões exigidos pelo mercado, com enfoque para os consumidores de baixa renda”. Os valores “estabelecem um sistema de produção por contrato com pequenos produtores de milho e soja, influenciando-os na melhoria da qualidade da matéria-prima, cujo objetivo principal é aferir quantidades compradas versus número de pequenos produtores envolvidos na produção, vinculados à indústria de processamento”.

A cultura organizacional reflete valores, normas, crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos para os novos integrantes. Nas empresas investigadas, os valores não foram apresentados claramente e, portanto, considera-se que, da mesma forma, não são compartilhados com os funcionários nem transmitidos aos novos membros efetivamente.

O dirigente-proprietário da Alfa afirma que a empresa define estratégias delineando orientações e ações a longo prazo. Essas estratégias são definidas em conjunto e divulgadas verbalmente, além de serem registradas em documentos internos. O dirigente-proprietário da empresa Ômega afirma que participa ativamente da definição das estratégias, envolvendo nesse processo os representantes dos setores e, dependendo do contexto, todos os funcionários para garantir abrangência e partilha de informações. De acordo com Maritz, Pretorius e Plant (2011, p. 110) “enquanto o processo de criação de estratégias deliberadas suscita a responsabilidade do líder enquanto arquiteto, o processo de formulação de estratégias emergentes enfatiza a relevância do líder enquanto agente de mudança”.

A empresa Alfa estabeleceu limites e regras, mantendo a disciplina e a ordem dos funcionários com base nos instrumentos legais e na estrutura da empresa. Esses limites contribuem para a criação de um ambiente de trabalho saudável e confortável para a satisfação dos seus funcionários. Na empresa Ômega, os limites e regras estão impostos no

regulamento interno, no código de conduta do trabalhador e no estatuto da empresa, detalhando o comportamento esperado dos funcionários para contribuir com os resultados da empresa e para satisfazer os clientes.

Segundo os dirigentes-proprietários, ambas as empresas realizam o levantamento, análise e prognóstico dos problemas estruturais, como forma de identificar e eliminar potenciais obstáculos à empresa. Os entrevistados afirmam ainda que esse processo é feito por setor de atividade e abordado de maneira hierárquica, onde as análises subsequentes são discutidas coletivamente com vista a solucionar os problemas identificados, sendo que nesse caso, a direção apenas lidera o processo. As ferramentas PDCA e Canvas são utilizadas nesse processo e análise, conforme indica Sales (2017), proporcionando maior controle sobre os processos e sobre a tomada de decisões, possibilitando encontrar soluções aos problemas identificados e estabelecendo medidas de melhorias nos serviços e nos processos.

4.2. Implementação de estratégias de acordo com a experiência e visão dos funcionários

Os entrevistados das empresas Alfa e Ômega argumentaram que conhecem as suas atividades e suas responsabilidades. Os da empresa Alfa têm a responsabilidade de assistência às máquinas, supervisão da equipe de trabalho, fornecimento de relatório diário de produção aos dirigentes-proprietários, garantia de higiene e segurança do trabalhador, a participação em atividades novas da empresa, verificação do compressor de óleo, a ligação das primeiras máquinas de peneiração, a lavagem do milho (matéria-prima), a ligação das máquinas de processamento e moagem do milho. Já os respondentes da Ômega disseram que têm a responsabilidade de lidar com os produtores e fornecedores, atividade que envolve o treinamento desses produtores ou fornecedores em diferentes áreas como da gestão de contrato, produção, coordenação de trabalho de campo, elaboração do cronograma das atividades e orçamentos, monitoramento e avaliação do trabalho, elaboração de relatórios, elaboração de propostas de trabalho e outras segundo a especialidade das atividades e do trabalhador. Além disso, há possibilidade de participar em atividades novas paralelamente a outras do plano diário, especialmente para atender à demanda dos clientes. Entretanto, para garantir o adequado cumprimento das estratégias e metas, é de suma importância a implementação de um processo constante de análise e acompanhamento de resultados, com métricas de desempenho bem definidas (Cardoso et al., 2021).

Os entrevistados enfatizaram a existência de espaço e oportunidades para apresentar

ideias e sugestões de melhorias de trabalhos. Eles indicam que tais sugestões compartilhadas são acolhidas e ouvidas pela gerência ou diretoria das respectivas empresas.

Em relação à divulgação e promoção das atividades empresariais, as abordagens diferem: na Alfa a divulgação é feita por uma equipe de marketing que visita diversos locais estratégicos como mercados, supermercados e mercearias; enquanto na Ômega, a promoção é feita mediante assistência direta aos clientes e *on-line* pelo *site* da empresa, participação em reuniões com os potenciais clientes parceiros e participação em eventos da área do agronegócio e cooperativismo. Nesse sentido, as empresas precisam realizar ações de pesquisa de mercado, *design* de produto, publicidade e promoção de novos produtos. Assim, a inovação administrativa destaca-se como um elemento fundamental nos sistemas gerenciais, nas técnicas de controle e na estrutura organizacional (Martens et al., 2014).

Os funcionários das empresas investigadas afirmam que participam das reuniões corporativas. Os da Alfa disseram que, geralmente, os gerentes e chefes dos setores participam das reuniões da empresa e, nessas ocasiões, recebem orientações detalhadas sobre aspectos de gestão e de suas atividades de trabalho. Por outro lado, na Ômega, os funcionários descreveram uma variedade de reuniões, incluindo encontros de planejamento semanal e/ou trimestral, nos quais participam toda a equipe, bem como reuniões da diretoria com a presença de representantes oficiais do agronegócio, projetos ou dos técnicos de outras áreas. Nesses encontros, cada colaborador tem liberdade de opinar sobre o assunto em discussão. Esse modelo de gestão colaborativa permite promover a complementaridade das habilidades profissionais das mais diversas áreas de atuação, o que estimula a motivação e o compartilhamento de habilidades e competências essenciais para o sucesso dos projetos com tomada de decisões coletivas e não mais totalmente centralizadas (Maffia et al., 2018).

Os funcionários mencionaram envolver os demais membros em atividades de gestão estratégica, no entanto, este envolvimento restringe-se a ouvir e coletar sugestões com o objetivo de melhoria nos processos e atividades em curso. Devido à ausência de descrição clara de cargos e carreiras, eles não conseguem visualizar as possibilidades de crescimento na empresa, o que fomenta a rotatividade em busca de novas oportunidades em outras empresas. Destaca-se a importância de que todos os envolvidos na organização (quadro de funcionários, líderes e gestores) tenham um conhecimento amplo das estratégias adotadas.

Por outro lado, os colaboradores da empresa Alfa mencionaram que não participam na tomada de decisões sobre as atividades a serem realizadas, enquanto os na empresa Ômega essa participação é evidente. Na Ômega, os funcionários colaboram na tomada de

decisões, especialmente durante as reuniões de planejamento e balanço, nos quais são coletadas sugestões sobre as atividades a serem realizadas e estratégias futuras. Quanto aos elementos da estrutura que impactam no sucesso da execução da estratégia, pesquisadores da área destacam o potencial da descentralização, principalmente relacionado à delegação da tomada de decisões em níveis hierárquicos inferiores, além da relação eficaz entre os processos internos e os sistemas de trabalho (Amitabh & Gupta, 2010; Brenes, Mena & Molina, 2008).

Segundo os respondentes da Alfa, a avaliação de resultados é feita em função da quantidade total de milho após a remoção de resíduos, a quantidade de farelo, a quantidade de produto e, finalmente, a avaliação das perdas na produção. A divulgação desses resultados é realizada internamente, comunicando aos trabalhadores os níveis de produção e vendas. Já os respondentes da Ômega disseram que a avaliação de resultados é feita pelo pessoal de monitoramento em cada setor de atividade. Esse processo de avaliação se realiza durante e após a implementação das atividades. O plano estratégico aplicado nessas pequenas empresas é uma ação necessária que exige a revisão, avaliação e controle periódico acompanhado pelos responsáveis pela execução das estratégias para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Benica & Polidorio, 2017; David & David, 2017). Essa prática representa uma oportunidade de melhoria para a organização, para que assim a empresa possa competir melhor, fazendo com que todos da companhia tenham um melhor desempenho e compartilhem posteriormente do aumento da lucratividade geral da organização.

Os respondentes da empresa Alfa demonstraram que não conhecem a missão e a visão da empresa, enquanto os respondentes da Ômega afirmaram conhecer esses elementos. Na Ômega, os funcionários admitidos, antes do início das suas funções, recebem documentos norteadores da empresa e são apresentadas a missão e a visão, com o intuito de se familiarizar e alinhar o seu perfil aos objetivos organizacionais. As atividades são divulgadas e definidas nos encontros de planejamento ou através da divisão de tarefas.

Quanto à resolução de conflitos no cotidiano das atividades, os respondentes das empresas Alfa e Ômega falaram como os conflitos são resolvidos. Conflitos no setor técnico são resolvidos rapidamente se estiverem dentro da capacidade e autoridade do gestor do setor. Caso surjam fora da área técnica, são encaminhados à direção. Em última instância, caso a gerência ou diretoria das empresas pesquisadas não consigam resolver o conflito, envolve-se o Sindicato dos Trabalhadores, a Inspeção Geral do Trabalho ou Centro de Mediação de conflitos Laborais no âmbito Provincial.

4.3. Proposição de um checklist

Em relação às ações que possam contribuir para a implementação de estratégias na pequena empresa do setor agroindustrial, apresenta-se a seguir um *checklist* com destaques relevantes a serem considerados pelos dirigentes na gestão da pequena empresa agroindustrial, especificamente na implementação de estratégias: definir e implantar políticas de motivação e treinamento para os funcionários, especialmente em cursos de curta ou média duração visando constituir equipe sólida e valorizando a mão de obra existente; estabelecer o diálogo para a elaboração conjunta dos planos de atividades (semanais, mensais, trimestrais e anuais); elaborar planos de contingência para eventuais cenários adversos; compartilhar informações sobre o nível do progresso da empresa (produção, vendas e perdas) com todos os funcionários; investir na capacitação contínua em gestão empresarial; implementar um processo sólido de recrutamento e seleção de mão de obra qualificada; estabelecer constante busca e monitoramento de informações sobre o mercado; estabelecer ações para a busca de cooperação internacional e considerar a internacionalização da empresa; e incentivar o envolvimento de funcionários no processo decisório da empresa.

5. CONCLUSÕES

A pesquisa visou identificar os fatores cruciais na implementação de estratégias, levando em conta as particularidades da gestão de pequena empresa do setor do agronegócio em Moçambique, considerando aspectos da gestão de recursos humanos, da cultura empresarial e da liderança.

Inicialmente, foi possível identificar, empiricamente, que as empresas realizam as atividades de *procurament* e mobilização de recursos. No que diz respeito à definição dos objetivos estratégicos, observa-se o envolvimento de toda a organização. No entanto, verifica-se que a definição de metas e objetivos decorre por turno com base nas necessidades dos clientes e contam com a participação dos chefes dos setores de produção, responsáveis de turno, técnico das máquinas, gerentes, diretoria, membros do Conselho Executivo e, excepcionalmente, outros funcionários para contribuir com novas ideias.

O planejamento proporciona um maior controle sobre os processos e sobre a tomada de decisão, propondo soluções aos problemas identificados e estabelecendo medidas de melhorias nos serviços e processos prestados, como a de fornecer farinha de milho

fortificada e/ou farinha de soja aos potenciais clientes e aos mercados locais. Os gestores evidenciam as dificuldades de gestão como: a dificuldade de contratação de mão de obra qualificada; a conjuntura econômica; o acesso restrito ao crédito; altas taxas de impostos; a falta de facilidade ao financiamento; políticas de apoio limitadas; a falta de informação sobre o mercado - sendo essa última dificuldade relevante na elaboração de estratégias, podendo resultar em abordagens inconsistentes para a empresa se manter competitiva no mercado. Considera-se esse conjunto de dificuldades um fator limitador que pode comprometer o alcance da missão e objetivos organizacionais se os gestores não adotarem outra forma de recrutar pessoal, estabelecer ações condizentes para competir com os concorrentes e buscar informações externas, incluindo ou mesmo definindo estratégias de internacionalização das empresas para explorar novas oportunidades. Entretanto, os dirigentes divergem sobre a importância dessas atividades para a competitividade e a sobrevivência das empresas.

Os dados apontam variáveis comuns na gestão das pequenas empresas investigadas, identificando fatores potenciais como a utilização do planejamento estratégico, as ferramentas de auxílio à implementação de estratégias, o envolvimento dos funcionários em atividades de gestão estratégica e a clareza nas atividades e responsabilidades dos funcionários. Como limitadores destacam-se: a ausência da descrição de cargos e carreiras, dificuldades de proposição de ideias e sugestões para melhorias no trabalho. Algumas variáveis não são comuns a ambas as empresas, como o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões, a disponibilidade de orçamento, a existência de um plano formal de atividades e a definição clara de visão, missão e valores organizacionais. Esses aspectos podem comprometer o alcance de objetivos desejados, ao menos que os dirigentes-proprietários modifiquem sua abordagem de gerenciamento. Os limites e regras estabelecidos pelas empresas contribuem não apenas para a criação de um ambiente de trabalho saudável, um clima organizacional positivo e o comprometimento e disciplina dos funcionários.

Por fim, verifica-se que, diante dos atuais desafios, a literatura sobre pequenas empresas encontra-se em evolução. No entanto, a abordagem sobre implementação de estratégias na agroindústria ainda não é um assunto com inúmeras publicações nacionais ou internacionais. Não foram identificados trabalhos de investigação sobre a temática no contexto moçambicano. Portanto, esta pesquisa visa contribuir com conhecimento e melhor compreensão da gestão estratégica para diminuir essa lacuna, especificamente sobre o envolvimento dos funcionários no processo decisório. Sugere-se, também, um estudo e a busca deliberada de informações sobre o mercado para a elaboração de estratégias

consistentes com a realidade e o seu contexto.

REFERÊNCIAS

- Amitabh, M., & Gupta, R. K. (2010). Research in strategy–structure–performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 744-763.
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business research*, 61(6), 590-598.
- Castel-Branco, C. N., Massingue, N., & Muianga, C. (2015). Questões sobre o desenvolvimento produtivo em Moçambique. *IESE. Maputo*.
- Crepaldi, S. A. (2008). Curso Básico de Contabilidade: resumo e teoria. 5ª. São Paulo: Atlas.
- Cunha, A. S., & Sores, T. C. (2010). Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE). *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(3), 15-39.
- Daft, R. L. (2010). *The Executive and the Elephant: A Leader's Guide for Building Inner Excellence*. John Wiley & Sons.
- Depken, D., & Zeman, C. (2018). Small business challenges and the triple bottom line, TBL: Needs assessment in a Midwest State, USA. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 44-50.
- Fernández Hurtado, S. R., Martínez Martínez, L. Á., & Ngono Fouda, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254– 279.
- Gomes, N. L. (2019). *O movimento negro educador: saberes construídos nas lutas por emancipação*. Editora Vozes Limitada.
- James, M. (2018). Emergent Strategy. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-10.
- Krakauer, P. V., Porto, M. C. G., & Fischmann, A. A. (2012). Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: Estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. *Revista Espacios*, 9, 41.
- Kratz, F., & Brüderl, J. (2017). Bem-estar ao longo da vida: estratégias analíticas, falácias metodológicas e evidências da Alemanha. *Munique. Ludwig-Maximilians Universität (LMU)*.
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical success factors of a design startup business. *Sustainability*, 10(9), 2981.
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50, 358-370.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, 39(2), 290-300.

- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management*, 21(9), 1351-1372.
- Leone, R. J. G., & Leone, N. M. C. P. G. (2011). Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, 4(1), 67-83.
- Lunardi, G. L., Dolci, P. C., & Maçada, A. C. G. (2010). Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. *Revista de Administração*, 45(1).
- Luzio, F. (2010). Fazendo a estratégia acontecer. *Como criar e implementar as iniciativas da organização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Maffia, M. M., Monkevicius, P., Espiro, M. L., & Voscoboinik, S. (2018). Formas organizativas y liderazgo entre inmigrantes africanos subsaharianos recientes. *Revista Migraciones Internacionales*, 3.
- Martens, C. D. P., de Freitas, H. M. R., Lajus, G. M., Salvi, E. J., & Martens, M. L. (2014). A inovatividade em indústria de alimentos: Estudo com médias e grandes empresas do Sul do Brasil. *Revista de Negócios*, 19(1), 94-117.
- Maritz, R., Pretorius, M., & Plant, K. (2011). Exploring the interface between strategy making and responsible leadership. In *Responsible Leadership* (pp. 101-113). Springer, Dordrecht.
- Muianga, C. (2012), *Desafios de Desenvolvimento da Base Produtiva: um olhar a partir do PARP 2011 – 2014*, IESE: Maputo.
- Oliveira, D. P. E. (2014). conceito, metodologia e práticas.–32. ed. São Paulo: Atlas.
- Pereira, M. (2018). Descubra o que é um prosumer e de forma ele impacta na sua estratégia de marketing. *site Rockcontent*, 10.
- Pontes, A. S. M. (2012). Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 2(2), 26-32.
- Ratilal, P. (2007). Sobre a Cooperação que Promove o Desenvolvimento Real: O fortalecimento das capacidades e iniciativas locais, com ênfase no sector produtivo. In: *2o Congresso Nacional dos Economistas (11-12 de Outubro de 2007). Mesa Redonda sobre Relações entre a Europa e a África*, Lisboa.
- Silva, A. V. C., Galli, L. C. D. L. A., Arroyo, C. S., Prates, G. A., & Galli, R. A. (2019). A caracterização da liderança nas empresas familiares. *SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho*, 2(1), 318-331.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Vianna, I. (2017). Social Media Trends 2018: panorama das empresas e usuários nas redes sociais. *Rock Content*.

Villar, E. G., Walte, S. A., & dos Santos Braum, L. M. (2017). Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16 (1), 8-21.