

Universidade Estadual Paulista

André Maputa

IMPLEMENTAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS NA PEQUENA
EMPRESA DO SETOR
AGROINDUSTRIAL EM
MOÇAMBIQUE

Jaboticabal

2022

André Maputa

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA PEQUENA EMPRESA DO SETOR AGROINDUSTRIAL EM MOÇAMBIQUE

Dissertação apresentada à Universidade Estadual
Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como
exigência parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações
Agroindustriais

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ana Claudia Fernandes Terence

Jaboticabal

2022

M297i	Maputa, André Implementação de estratégias na pequena empresa do setor agroindustrial em Moçambique / André Maputa. -- Jaboticabal, 2022 109 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientadora: Ana Claudia Fernandes Terence 1. Agroindustrial. 2. estratégias. 3. implementação de estratégias. 4. pequena empresa. I. Título.
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA PEQUENA EMPRESA DO SETOR AGROINDUSTRIAL EM MOÇAMBIQUE

AUTOR: ANDRÉ MAPUTA

ORIENTADORA: ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE

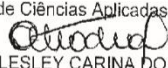
Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em Administração, área: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Profa. Dra. ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE (Participação Virtual)
Administração Pública / FCL UNESP Araraquara

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE
Data: 08/01/2023 16:30:07-0300
Verifique em <https://verificador.it.br>

Prof. Dr. EDMUNDO INÁCIO JUNIOR (Participação Virtual)
Faculdade de Ciências Aplicadas / Universidade Estadual de Campinas

Documento assinado digitalmente
gov.br EDMUNDO INACIO JUNIOR
Data: 08/01/2023 07:36:11-0300
Verifique em <https://verificador.it.br>


Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI (Participação Virtual)
Departamento de Economia Administração e Educação / FCAV UNESP Jaboticabal

Jaboticabal, 25 de novembro de 2022

Aos meus pais:

Mateus Benessane Maputa e Inês Victória Amuli, hoje cada trilha marcado e sucesso alcançado da minha vida é o reflexo do vosso ensinamento.

(In memoriam).

Agradecimentos

Durante a realização deste curso, contei com o apoio e a colaboração de muitas pessoas, de forma direta ou indireta, para que esta jornada fosse cumprida e testemunhada com uma bagagem enorme de aprendizado. Sinto que, ao final, a missão foi cumprida. No entanto, gostaria de endereçar um agradecimento de forma especial:

À minha companheira e à minha filha, pela força e incentivo recebido, pela parceria nas horas difíceis e nas horas boas, por não medir esforços para me ver feliz. Sem vocês, minha vida não teria tantas alegrias.

À minha orientadora, professora Ana Claudia Fernandes Terence, pelo carinho, profissionalismo, vasto conhecimento e disponibilidade incondicional para me ajudar no desenvolvimento deste trabalho. És uma pessoa especial e a admiro muito em pouco tempo que trabalhamos juntos para a concretização deste trabalho. O meu muito obrigado!

Aos professores Lesley Carina do Lago Attadia Galli e Edmundo Inácio Junior, pela disponibilidade e pelas valiosas contribuições que tornaram possível a realização deste trabalho. O meu muito obrigado!

Aos colegas do curso, especialmente à Letícia Maurício Fernandes Pires, meu agradecimento pela partilha de ideias, troca de experiência, companheirismo e por acolhimento durante o curso. Desejo muito sucesso a todos!

Aos amigos e companheiros de trabalho que convivi durante esses anos, vocês foram uma fonte constante de incentivo para seguir em frente.

Também endereço um agradecimento às empresas que permitiram a coleta de dados, ao Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresa (IPEME) – Nampula, pelo apoio incondicional, ao corpo docente pelo carinho e ensinamento, aos funcionários da Seção de Pós-graduação - Departamento de Economia, Administração e Educação e para a Universidade Estadual Paulista (UNESP), por ser uma fonte de conhecimento. A todos,

ASSANTE SANA!

“Vão tentar nascer aqui em Moçambique capitalistas pretos, que vão tentar explorar outros pretos, estudou um pouquinho ou licenciou-se, tem o seu diplomazito, pronto! Está pronto, está autorizado a explorar. É o Senhor Doutor, ele não produz, senão uma repetição daquilo que foi inculcado pelo capitalismo. Seremos últimos quando se trata de benefícios. Primeiros quando se trata de sacrifícios. Isto, é que é servir o povo, ouviram camaradas? Ouviram? Vocês todos são pobres aqui! Pobres! Daqui a 3 anos nós vamos ver alguns a levantarem edifícios de 15 andares. Onde arranjou esse dinheiro? Se eu levantar um prédio, façam favor de me perguntar. Ouviram?”

Samora Moisés Machel (1933-1986), Primeiro Presidente da República Popular de Moçambique

Resumo

Objetivo

Identificar os fatores da implementação de estratégias, considerando as particularidades de gestão da pequena empresa agroindustrial de Moçambique.

Metodologia da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa 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.

Resultados e Discussões

As organizações formulam estratégias, mas apresentam dificuldades em colocá-las em prática e de implementá-las adequadamente para atingir seus objetivos. Os resultados revelam que as empresas conhecem e utilizam o planejamento estratégico, prioritariamente apenas como uma forma de orientação e utilizam ferramentas de auxílio à implementação de estratégias. Também revelam iniciativas para envolvimento dos funcionários no processo decisório e em atividades de gestão estratégica.

Implicações Gerenciais

Os dados indicam possíveis entraves à implementação de estratégias, como a falta de envolvimento dos funcionários no processo decisório, indisponibilidade de orçamento, a contratação de mão de obra não qualificada e a falta de informação sobre o mercado nos sites oficiais. Este trabalho visa contribuir para melhor compreensão da implementação nas pequenas empresas agroindustriais no contexto moçambicano.

Conclusões e Limitações da pesquisa

O estudo evidencia que, embora as empresas reconheçam a importância do planejamento estratégico, algumas o utiliza de maneira informal. Elas fazem uso de ferramentas que auxiliam na implementação de estratégias, envolvendo os funcionários no processo decisório, nas atividades de gestão e na definição de metas e objetivos. A literatura moçambicana tem evoluído no estudo sobre pequenas empresas, mas a abordagem sobre estratégias empresariais, bem como sobre a criação e implementação de estratégia, ainda não é amplamente explorada, tanto em publicações nacionais ou internacionais. Como resultado, não foram identificados trabalhos sobre a temática, o que destaca a necessidade de mais pesquisas futuro. Sugere-se, como aprimoramento de gestão, a implementação de mecanismos que favoreçam o maior envolvimento dos funcionários no processo estratégico, além da qualificação da mão de obra. Como proposta para estudos futuros, indica-se a oportunidade de discutir a relação das pequenas empresas com seu ambiente, principalmente no que se refere a obtenção de informações qualificadas sobre o mercado. No âmbito governamental, aponta-se a necessidade de uma estrutura de apoio mais robusta para a gestão das pequenas empresas, bem como um maior esclarecimento e incentivo à pesquisa que contribua para o desenvolvimento científico e empresarial.

Originalidade

Várias pesquisas discutem a utilização de estratégias em organizações de pequeno porte, entretanto, este trabalho abordou a implementação de estratégias em pequenas empresas do setor agroindustrial, um tema pouco explorado tanto no Brasil quanto em Moçambique.

Palavras-Chave: agroindustrial; estratégia; implementação de estratégias; pequena empresa.

Abstract

Objective

Identify the factors involved in implementing strategies, considering the specific management characteristics of small agro-industrial enterprises in Mozambique.

Research methodology

This is an exploratory qualitative study, characterised as a multi-case study involving two small agro-industrial companies in Mozambique. Data was collected through in-depth (semi-structured) interviews with managers, owners and employees.

Results and discussions

Organisations formulate strategies, but have difficulty putting them into practice and implementing them properly to achieve their objectives. The results reveal that companies are familiar with and use strategic planning primarily as a form of guidance and use tools to assist in the implementation of strategies. They also reveal initiatives to involve employees in the decision-making process and in strategic management activities.

Management Implications

The data indicate possible obstacles to the implementation of strategies, such as the lack of employee involvement in the decision-making process, lack of budget, hiring of unskilled labour, and lack of market information on official websites. This study aims to contribute to a better understanding of implementation in small agro-industrial companies in the Mozambican context.

Research Conclusions and Limitations

The study shows that, although companies recognise the importance of strategic planning, some use it informally. They use tools that assist in the implementation of strategies, involving employees in the decision-making process, management activities and the definition of goals and objectives. Mozambican literature has evolved in the study of small businesses, but the approach to business strategies, as well as the creation and implementation of strategy, is still not widely explored, either in national or international publications. As a result, no works on the subject were identified, which highlights the need for further research in the future. As a management improvement, it is suggested that mechanisms be implemented to encourage greater employee involvement in the strategic process, in addition to workforce training. As a proposal for future studies, it is recommended that the relationship between small businesses and their environment be discussed, particularly with regard to obtaining qualified information about the market. At the government level, there is a need for a more robust support structure for the management of small businesses, as well as greater clarification and encouragement of research that contributes to scientific and business development.

Originality

Several studies discuss the use of strategies in small organisations, however, this study addressed the implementation of strategies in small companies in the agro-industrial sector, a topic that has been little explored in both Brazil and Mozambique.

Keywords: Agroindustrial; strategy; implementation of strategies; Small business.

Lista de Abreviaturas

BdM – Banco de Moçambique

CTA – Confederação das Associações Económicas

DNEAP – Direção Nacional de Estudos e Análise de Política

EPPs – Empresas de Pequeno Porte

GdM – Governo de Moçambique

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPEME – Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas

IPEA – Instituto de Pesquisa Económica Aplicada

ME – Microempresa

MIC – Ministério de Indústria e Comércio

MPD – Ministério de Plano e Desenvolvimento

OE – Orientação de Empreendedorismo

ONGs – Organizações Não Governamentais

PE – Pequena Empresa

PEs – Pequenas Empresas

PQG – Plano Quinquenal do Governo

PES – Plano Económico e Social

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SACU – União Aduaneira da África Austral

SCIELO – Scientific Electronic Library Online

SCOPUS - Elsevier SciVerse Science Direct

UE – União Europeia

Lista de Figuras

Figura 1. Características do processo de elaboração de estratégia.....	9
Figura 2. Processo de Planejamento Estratégico.....	10
Figura 3. Características das estratégias deliberadas e emergentes.....	12
Figura 4. Implementação de estratégias.....	22
Figura 5. Interpretação das palavras no contexto operacional.....	24
Figura 6. Características de gestão da pequena empresa.....	27
Figura 7. Processo de gestão da pequena empresa.....	31
Figura 8. Classificação das MPMEs.....	32
Figura 9. Pequena empresa agroindustrial.....	37
Figura 10. Processo da pesquisa.....	44
Figura 11. Esquematizando etapas do estudo empírico	44
Figura 12. Etapas de análise do conteúdo qualitativo.....	45
Figura 13. Esquematizando metodologia utilizada na pesquisa.....	46
Figura 14. Esquematizando estratégias de busca de material.....	48

Lista de Quadros

Quadro 1. Matriz de Ansoff.....	24
Quadro 2. Características do planejamento e implementação de estratégias.....	46
Quadro 3. As particularidades da gestão das pequenas empresas.....	61
Quadro 4. As particularidades da gestão das pequenas empresas.....	68
Quadro 5. Apontamentos de dirigentes e funcionários das empresas pesquisadas.....	70

Lista de tabelas

Tabela 1 - Distribuição das PME's por província em Moçambique.....42

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Formulação do problema da pesquisa.....	3
1.2. Objetivos da pesquisa.....	4
1.3. Relevância do tema e da pesquisa.....	4
1.4. Estrutura do trabalho.....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1. Estratégia empresarial.....	7
2.1.1. Planejamento estratégico.....	10
2.1.2. Estratégias deliberadas e emergentes.....	12
2.2. Planejamento estratégico na pequena empresa.....	16
2.3. Implementação de estratégias.....	18
2.3.1. Ferramentas de auxílio à implementação de estratégias.....	23
2.4. Pequena empresa: características e gestão.....	26
2.5. Pequena empresa agroindustrial.....	32
2.6. Caracterização de agroindustrial em Moçambique.....	38
2.7. Síntese populacional e econômica de Moçambique.....	40
3. METODOLOGIA.....	43
3.1. Tipos de pesquisa e sua abordagem.....	43
3.2. Instrumentos de coleta de dados.....	44
3.3. Etapas do estudo.....	44
3.4. Tratamentos de dados coletados.....	45
3.5. Seleções das empresas.....	47
3.6. Estratégias de busca de material.....	47
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	49
4.1. Caracterização das empresas pesquisadas.....	49
4.2. Gestão estratégica: planejamento e implementação na visão dos dirigentes.....	51
4.2.1. Planejamento estratégico.....	51
4.2.2. Implementação de estratégias.....	53
4.2.3. Gestão de recursos humanos.....	54

4.2.4. Liderança.....	56
4.2.5. Cultura empresarial.....	58
4.2.6. Considerações sobre a gestão estratégica na visão dos dirigentes.....	59
4.3. Gestão estratégica: planejamento e implementação de acordo com os funcionários	62
4.3.1. Planejamento estratégico.....	63
4.3.2. Implementação de estratégias	64
4.3.3. Cultura empresarial.....	66
4.3.4. Considerações sobre a gestão estratégica na visão dos funcionários.....	67
4.4. Implicações gerenciais.....	69
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A.....	90
APÊNDICE B.....	94

1. INTRODUÇÃO

As estratégias estão intrinsecamente ligadas ao ambiente organizacional, pois são ações que direcionam a organização e cuja formulação depende, sobretudo, de sua análise. O ambiente organizacional exerce influência sobre o desempenho de uma empresa por meio de fatores ou variáveis externas, sobre os quais a organização tem pouco ou nenhum controle. O contexto destas variáveis pode representar tanto oportunidades quanto ameaças à organização, exigindo que os dirigentes tomem decisões para explorá-las ou mitigá-las. A análise desses elementos externos inclui a identificação de oportunidades e ameaças, permitindo que a organização formule estratégias que evitem problemas futuros e maximizem os benefícios das oportunidades oferecidas pelo ambiente, sempre considerando as áreas estratégicas em que essas decisões serão aplicadas (Almeida, 2010; Abdala, 2019; Andrade, 2018).

Além disso, tanto os fatores externos quanto os internos possuem igual importância para o sucesso organizacional, sendo que o envolvimento dos líderes nos processos de mudança exerce impacto direto na gestão da empresa (Herrero Filho, 2017).

Na gestão estratégica, a análise do ambiente é determinante para o planejamento estratégico, pois possibilita identificar e escolher os caminhos que conduzem ao alcance dos objetivos estratégicos pretendidos (Pontes, 2012). Segundo o autor, reconhecer os riscos de mercado e as oportunidades disponíveis torna-se um conhecimento indispensável para o planejamento estratégico e, conseqüentemente, para a gestão estratégica das empresas.

Além das estratégias resultantes de uma formulação explícita e consciente, existem aquelas que emergem durante a fase de implementação, sem terem sido previamente planejadas. Essas estratégias emergentes não dependem de um plano estruturado, mas muitas vezes são ignoradas pelos modelos tradicionais de gestão, que falham em compreender e responder aos desafios dos cenários organizacionais atuais (James, 2018; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Assim, tão importante quanto reconhecer a existência dessas estratégias emergentes é “o entendimento da presença e da influência de outras variáveis relevantes no processo estratégico” (James, 2018, p.1).

Em consonância com as abordagens mencionadas, a implementação de estratégias está diretamente ligada à execução prática, ou seja, ao processo de colocar a estratégia em ação após a sua formulação. Isso exige iniciativas voltadas tanto para implementação quanto para a mudança estratégica (Heyden *et al*, 2017), envolvendo a conversão dos

objetivos estratégicos em desempenho, através do alinhamento organizacional (Pella; Sumarwan; Daryanto, 2013). A implementação efetiva de estratégias, portanto, está associada a diversos fatores, destacando-se o entendimento compartilhado entre administradores e colaboradores como elemento central para o sucesso desse processo.

Sob outra perspectiva, a implementação de estratégias implica em transformar a estratégia em processo e resultados, sendo esse processo influenciado por fatores como estrutura organizacional, coordenação, incentivos, acesso a informações e a existência de um sistema de atividades capaz de assegurar a consistência estratégica. Esses elementos devem operar de maneira lógica e integrada para garantir o sucesso na implementação (Caetani Et Al., 2011; Prieto; Carvalho, 2015). Ademais, destaca-se a importância do grau de entendimento mútuo entre gestores e a qualidade da comunicação entre superiores e subordinados. O consenso e o compartilhamento de informações sobre a estratégia a ser implementada são aspectos fundamentais nesse contexto. Ho, Wu e Wu (2014) destacam que as métricas de desempenho exercem um papel essencial na promoção desse consenso, contribuindo para o sucesso do processo de implementação estratégica.

Todavia, a etapa de implementação da estratégia exige uma compreensão mais aprofundada, principalmente em determinados setores e segmentos empresariais, como as pequenas empresas agroindustriais. A gestão dessas Pequenas Empresas (PEs) envolve uma série de particularidades que devem ser consideradas em todas as etapas do processo estratégico: elaboração, implementação e controle. Entre os aspectos relacionados ao dirigente, destacam-se sentimentos como engajamento, lealdade, dedicação, comprometimento, visão empreendedora e o orgulho do gestor-proprietário em relação à estratégia (Veloso; Porto, 2015).

Por outro lado, no que diz respeito aos aspectos estruturais e à força de trabalho, as pequenas empresas frequentemente enfrentam desafios relacionados à falta de profissionalismo nos cargos ocupados por parentes e amigos, muitas vezes sem conhecimento administrativo ou capacidade de gestão. Além disso, a imaturidade para lidar com desafios e os conflitos familiares em relação ao planejamento, à liderança e até a sobrevivência da empresa dificultam o desenvolvimento de ações de longo prazo, como a definição de estratégias (Veloso; Porto, 2015). Assim, é fundamental que o processo de criação e implementação de estratégias considere tais particularidades.

Nesse contexto, muitas estratégias organizacionais fracassam ou deixam de alcançar o desempenho esperado pela organização quando não são implementadas adequadamente (Ahmadi *et al.*, 2012). Mesmo as estratégias mais bem elaboradas podem

não gerar os resultados esperados se a etapa de implementação for deficiente.

Reforça-se que existem algumas questões que dificultam a implementação de uma gestão estratégica eficaz, como: a falta de compreensão, por parte dos funcionários, sobre a visão e estratégia da empresa; a separação, em muitas organizações, dos processos de planejamento da área financeira, o que resulta na alocação de recursos apenas para atender a metas financeiras de curto prazo; e o fato de a gestão se concentrar excessivamente em solucionar os fracassos, dedicando a maior parte de seu tempo a esse objetivo, o que compromete o foco na estratégia (Gomes, 2019).

Em Moçambique, conforme Castel-Branco (2015), as micros, pequenas e médias empresas prestam serviços importantes à população e à economia local, ao gerar empregos, embora em pequena escala. Esse segmento estabelece algumas conexões econômicas locais, ainda que limitadas, com o comércio e a rede de serviços. De acordo com o autor, essas empresas operam com dificuldades, o que tem sido um ponto de atenção para o governo moçambicano, que incorporou aspectos voltados para a melhoria da competitividade no Programa Quinquenal de Governo (2015-2019).

1.1. Formulação do problema da pesquisa

Brenes, Montoya e Ciravegna (2014) apontam a existência de poucas evidências sobre o agronegócio e suas práticas gerenciais, especificamente no que diz respeito à gestão estratégica. De forma semelhante, Madanoglu, Okomus e Avci (2014) destacam a escassez de estudos nessa área, sobretudo em países em desenvolvimento.

Em Moçambique, as pequenas empresas (PE) representam a maioria dos estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços, independentemente do segmento de atuação. No caso específico das agroindústrias emergentes, uma grande parte é composta por PE que operam em mercados locais e recebem apoio de programas específicos de Organizações Não Governamentais (ONGs), financiadas por recursos internacionais e doadores. Essas empresas desempenham um papel significativo no desenvolvimento econômico e social das comunidades locais. As PEs deste setor geralmente refletem as características iniciais do processo da industrialização, combinando atividades como produção agrícola, avícola ou pecuária com o processamento, a distribuição e a comercialização dos produtos, aproveitando as oportunidades disponíveis (Castel-Branco, 2015).

O Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME) considera que a melhoria do ambiente de negócio é fundamental para o desenvolvimento das

pequenas empresas. O ambiente de negócios em Moçambique reforça as desigualdades enfrentadas por esse grupo que carece de capacidade de gestão, pessoal técnico qualificado e recursos financeiros quando comparados às grandes empresas (IPEME, 2016). Embora a literatura moçambicana apresente uma evolução em estudos sobre pequena empresa, ainda há uma lacuna significativa no que diz respeito à abordagem de estratégias empresariais, criação e implementação de estratégias. Até o momento, não foram identificados trabalhos de investigação, nacionais ou internacionais, que explorem diretamente essa temática.

Com base no exposto, considera-se que muitas organizações conseguem formular estratégias, entretanto enfrentam dificuldades na sua implementação para atingir seus objetivos. No caso das pequenas empresas agroindustriais, esse processo apresenta especificidades de gestão que devem ser consideradas. Diante disso, surge a seguinte questão: quais fatores influenciam a implementação de estratégias na pequena empresa do setor agroindustrial em Moçambique?

1.2. Objetivos da pesquisa

A pesquisa tem como objetivo geral identificar os fatores que influenciam a implementação de estratégias, considerando as particularidades de gestão das pequenas empresas do setor agronegócio em Moçambique. Para alcançar esse objetivo, foram instituídos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as particularidades de gestão das pequenas empresas, especificamente das pequenas empresas moçambicanas.
- Analisar os fatores que influenciam a implementação de estratégias na gestão das pequenas empresas do setor agroindustrial em Moçambique, classificando-os como potencializadores ou limitadores.
- Identificar e sistematizar ações que possam contribuir para aprimorar a implementação de estratégias nas pequenas empresas do setor agroindustrial

1.3. Relevância do tema da pesquisa

As PEs, em termos numéricos, dominam o cenário empresarial global. Embora seja difícil obter dados precisos e atualizados, estimativas sugerem que mais de 95% das empresas no mundo são pequenas e médias, respondendo por cerca de 60% dos empregos no setor privado (Ayyagari; Demirgüç-Kunt; Maksimovic, 2011).

Nos países em desenvolvimento, essas empresas também são vistas como um instrumento importante para a erradicação da pobreza (Building Markets, 2016). No entanto, embora, os processos de globalização e informatização ofereçam oportunidades para o crescimento econômico dessas nações eles também trazem novos desafios, tais como: a) distribuição desigual de renda e riqueza, b) persistência da pobreza, c) fragilidades das condições básicas de segurança social e, d) altas taxas de desemprego.

No contexto regional, as pequenas e médias empresas (PMEs) desempenham um papel significativo na economia. Em Gana, elas são responsáveis por cerca de 85% do emprego industrial, contribuem com aproximadamente 70% do PIB e representam 92% das empresas. Na República da África do Sul, estima-se que 91% das entidades empresariais formais sejam PME, respondendo por cerca de 57% do PIB e 61% do emprego no país (Abor; Quartey, 2010).

Nos últimos 20 anos, observou-se um aumento no número de novas empresas na região, impulsionado por fatores como a riqueza de recursos naturais e o posicionamento estratégico (Ács; Szerb; Autio, 2016). No entanto, apesar desse crescimento, a competitividade das PME africanas permanece baixa quando comparada com as de outras regiões do mundo.

Em Moçambique, as pequenas e médias empresas representam o segmento empresarial mais significativo, correspondendo a 98,7% do total de empresas registradas. Dentre essas a maior parte é constituída por microempresas (Conselho de Ministros, 2007). Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2012), esse segmento assume um papel determinante na economia nacional, contribuindo com aproximadamente 28% do Produto Interno Bruto (PIB) e cerca de 42% do emprego formal no país.

No mesmo contexto, as micro, pequenas e médias empresas representam 98%, do total de empresas, sendo responsáveis pela maior parte dos postos de trabalho no setor privado e contribuindo significativamente para a geração de riqueza. Esse cenário evidencia que essas empresas atuam como importantes impulsionadoras do crescimento econômico (Belchior, 2015). No entanto, segundo o autor, embora o desenvolvimento dessas empresas seja benéfico para a economia nacional, elas enfrentam desafios que dificultam seu crescimento rápido e sustentável. Esses desafios estão relacionados ao ambiente macroeconômico em que estão inseridas, a aspectos internos à própria empresa e ao papel desempenhado pelas instituições públicas nesse processo.

A relevância do tema reside na sua potencial contribuição ao identificar os fatores que influenciam a implementação de estratégias em pequenas empresas agroindustriais.

Ao investigar esse processo, busca-se promover melhorias em uma prática indispensável e essencial para a sustentabilidade e o sucesso de qualquer empreendimento, independentemente do porte.

No âmbito acadêmico, a pesquisa pretende colaborar para uma compreensão mais aprofundada da gestão de pequenas empresas inseridas no contexto moçambicano, ampliando o conhecimento aplicado à área. Além disso, almeja-se auxiliar no desenvolvimento de ferramentas práticas que apoiem a gestão dessas empresas e fomentem novas investigações teórico-práticas no campo da Administração em Moçambique.

Pretende-se contribuir com o mapeamento dos fatores relevantes à implementação de estratégias nas pequenas empresas, fornecendo subsídios que possam auxiliar os dirigentes-proprietários do setor agroindustrial na adoção de ações que fortaleçam e potencializem seus processos estratégicos.

1.4. Estrutura do trabalho

Com o objetivo de facilitar a compreensão do conteúdo, este trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme descrito a seguir:

O capítulo 1, Introdução, apresenta os conteúdos relacionados à temática e o delineamento do estudo, como a formulação do problema da pesquisa, os objetivos do estudo, bem como a relevância tanto do tema quanto da pesquisa.

No capítulo 2, intitulado “A Gestão Estratégica e a Pequena Empresa”, é realizada uma revisão da literatura, abordando o processo estratégico, a gestão de pequenas empresas e suas especificidades.

No capítulo 3 “Trabalho Do Campo” são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, incluindo os tipos de pesquisa, a abordagem utilizada e a estratégia de busca de material.

No capítulo 4, encontram-se resultados da pesquisa e as discussões, seguidos pela sistematização das ações que podem contribuir para a implementação de estratégias nas pequenas empresas do setor agroindustrial.

O capítulo 5, “Considerações Finais”, traz aspectos conclusivos do estudo, com foco nos objetivos definidos sobre a gestão das pequenas empresas e suas especificidades, além de destacar aspectos relevantes para o desenvolvimento de futuras pesquisas na área.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os temas que sustentam a revisão da literatura, permitindo uma compreensão aprofundada do trabalho desenvolvido. Dentre os temas e subtemas abordados, destacam-se: estratégia empresarial, planejamento estratégico, estratégias deliberadas e emergentes, planejamento estratégico em pequenas empresas, implementação de estratégias e ferramentas de apoio à implementação de estratégias e as especificidades da pequena empresa.

2.1. Estratégia empresarial

A palavra “estratégia” tem origem no termo grego, que significa plano, método, manobra ou estratagema para alcançar um objetivo ou resultado específico. Historicamente, esteve associada à visão militar, sendo utilizada inicialmente para descrever a arte da guerra. Somente após a Renascença, passou a ser aplicada em contextos mais amplos. Na década de 1960, o conceito de estratégia se expandiu e, atualmente, está relacionado não apenas ao contexto militar, mas também às esferas econômica, psicológica e política, especialmente no que tange à preparação para a defesa de um país contra ameaças específicas (Kratz; Brüderl, 2017).

Villar, Walter e Braum (2017, p.11) apontam que o termo “estratégia” chegou ao mundo dos negócios como “uma visão dos objetivos organizacionais em longo prazo, e da viabilização de ações e recursos para atingi-los”. Assim, a partir da segunda metade do século XX, a estratégia passou a ser adotada por dirigentes empresariais e, posteriormente, por gerentes, publicitários, acadêmicos e outros profissionais. Nesse contexto, figuras históricas como Alexandre Magno, Bismark, Aníbal, Eisenhower, Napoleão Bonaparte, Miyamoto Musashi, Carl von Clausewitz, conhecidos por suas contribuições na guerra, foram substituídos por estudiosos da gestão e dos negócios, cujas ideias se tornaram predominantes na literatura sobre estratégia.

Estes autores argumentam que o termo “estratégia” tem sido utilizado com sentidos distintos, abrangendo expectativas e anseios, ações prescritivas e deliberadas, refletindo a perplexidade dos atores sociais diante da abrangência e velocidade das mudanças no ambiente. Essas mudanças impactam a gestão das organizações, a formulação da visão de futuro, a missão, os objetivos e metas da empresa, bem como o plano de ação para alcançá-los, considerando as forças e fraquezas internas, assim como os efeitos das forças externas, como o ambiente e a competição.

Assim, a literatura sobre estratégia tem se tornado tão diversificada, complexa e ampla que nenhuma revisão poderia abranger completamente todas as perspectivas, visões e alternativas de ação voltadas à resolução de conflitos e à própria sobrevivência, tanto em contextos pessoais quanto profissionais. Dessa forma, as definições de estratégia não seguem um padrão fixo, cabendo ao pesquisador, ao conduzir uma pesquisa, estabelecer a vertente teórica que guiará seus estudos (Villar; Walter; Braum, 2017; Oliveira, 2014).

Além disso, estratégia envolve a definição de um plano de ação a ser seguido para alcançar os propósitos e metas formuladas no plano estratégico, garantindo que a organização esteja no caminho certo para cumprir todas as intenções descritas na missão (Oliveira, 2012). As estratégias estão relacionadas ao modo de empregar adequadamente os recursos humanos, físicos e financeiros, tendo em vista minimizar os problemas e explorar possíveis oportunidades.

Em outra abordagem, a estratégia é entendida como um conjunto de escolhas feitas pelas empresas de modo a gerar uma singularidade no mercado. Trata-se do estabelecimento de um padrão de produtos e serviços direcionados a determinados segmentos de mercado, com o intuito de gerar alternativas no modelo de negócios que proporcionem o desenvolvimento sustentável, o crescimento e o retorno sobre o investimento (Bentley; Omer; Sharp, 2013; Teece, 2010; Oliveira; 2018; Luzio, 2010).

Além do entendimento mencionado, a estratégia pode ser vista como um modelo ou plano que agrega políticas, objetivos, metas e ações, representando a trajetória que orienta a organização de sua situação atual para a situação desejada (Markus; Moraes, 2015). Em algumas situações, também é empregada para destacar comportamentos ou iniciativas que diferem das práticas habituais e cotidianos (Gomes, 2014; Bodwell; Chemack, 2010).

Portanto, no âmbito geral e no contexto empresarial, a estratégia consiste em medidas competitivas e abordagens comerciais adotadas pelos líderes para executar ações com o objetivo de aprimorar o desempenho dos negócios, fortalecer a posição e a competitividade da organização no mercado, e orientar a empresa na direção desejada (Thompson *et al.*, 2012).

As estratégias empresariais, tanto em pequenas quanto nas grandes empresas, são fundamentadas em processos estruturados, que incluem um plano de negócios e planejamento estratégico, com foco em objetivos e análise de mercado. Comumente, dois indicadores norteiam a direção que uma organização deve seguir: a missão e os objetivos

organizacionais, ambos definidos no planejamento estratégico. A missão organizacional refere-se à finalidade da empresa, ou seja, a razão de sua existência, enquanto os objetivos são as metas a serem alcançadas. Além disso, é importante levarmos em conta outros dois indicadores, que são: a visão (a aspiração da empresa para o futuro) e os valores (os princípios que a diferenciam das demais organizações). A formulação de uma estratégia para iniciar um negócio é fundamental. Após estabelecer a identidade da empresa, é preciso desenvolver as estratégias, objetivos, metas e planos operacionais que permitirão alcançar o que foi previsto na missão e na visão do negócio.

As empresas de pequeno porte estão mais suscetíveis a impactos socioeconômicos e políticos do que as grandes empresas, sendo, portanto, fundamental a compreensão do contexto em que o negócio está inserido. O gestor deve saber como agir, desenvolvendo estratégias eficazes que abordem todos os aspectos da empresa. Antes de iniciar o desenvolvimento de uma organização, é essencial realizar planos que corroborem para os propósitos estabelecidos e direcionamentos adequados, com o intuito de liderar e controlar a empresa de forma geral, garantindo o crescimento de negócio (Costa; Feitosa Filho, 2019; Teófilo; Zamperetti, 2018). A figura a seguir, elaborada por Sales (2014), apresenta as características do processo de elaboração de estratégias.

Figura 1. Características do processo de elaboração de estratégia

Níveis estratégicos	Conceitualização
• Missão	• A razão da existência do empreendimento
• Visão	• Onde pretende chegar
• Valor	• Princípios e crenças estabelecidos no empreendimento
• Planejamento	• Plano de ação a alcançar
• Objetivos	• O que o empreendimento pretende alcançar
• Metas	• Forma de atingir os objetivos organizacionais
• Ambiente empresarial	• Análise interna e externa
• Plano estratégico/operacional	• Estabelecer estratégia de produção de produtos e serviços
• Indicador	• Evidência (dados, informações) coletadas e analisadas para tomada de decisões

Fonte: Adaptado de Sales (2014).

Em suma, a estratégia reflete como uma organização utiliza seus pontos fortes, atuais e potenciais, para alcançar suas metas, considerando as mudanças e interferências do ambiente (Pereira, 2010). As empresas, ao desenvolverem as suas estratégias, devem ter em conta seu modelo de negócios e alinhá-lo ao mercado, por intermédio de pesquisas, análises e mapeamento de especificidades que compõem seu escopo. Esse alinhamento deve estar em harmonia com a missão, visão e valores da empresa de forma a atender às necessidades dos clientes (Palm, 2013; Villar; Walter; Braum, 2017; Vianna, 2018).

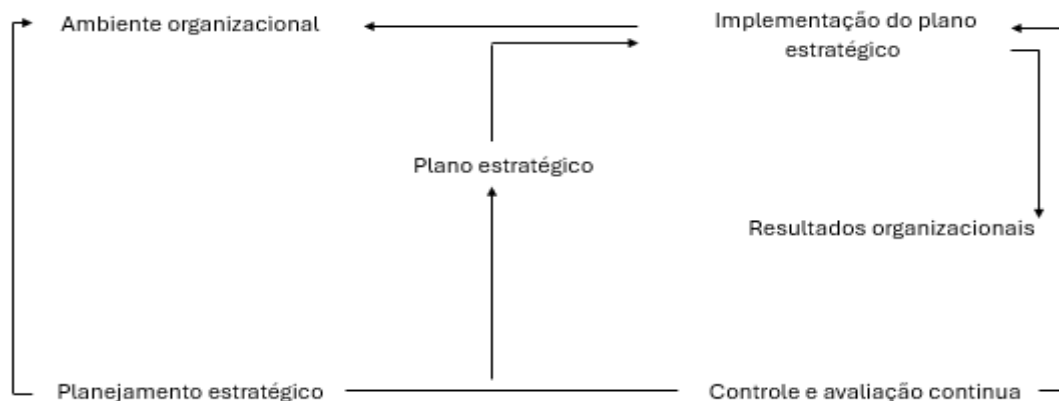
As práticas estratégicas variam de acordo com os particulares de cada empreendimento, sendo influenciadas pela forma de operação, pelo porte da organização, pelas pessoas envolvidas e pelos objetivos esperados. No entanto, elas são amplamente vistas como um processo de mobilização de recursos, envolvendo os planos da alta administração e abrangendo tanto o ambiente interno quanto o externo. Essas práticas visam promover mudanças em aspectos específicos da empresa, sem modificar sua essência (Coltro; Pazzini, 2016). Para que as estratégias, metas e desafios sejam cumpridos de forma eficaz, é fundamental implementar um processo contínuo de análise e acompanhamento de resultados, utilizando métricas de desempenho bem definidas.

Assim, as estratégias não se restringem apenas às grandes empresas, uma vez que cada organização possui características únicas (Alves *et al.*, 2013). Nas pequenas empresas, as estratégias podem emergir, como resposta a situações em constante evolução, ou serem introduzidas de maneira deliberada. Mesmo quando não planejadas inicialmente, estratégias bem-sucedidas podem ser incorporadas às práticas de planejamento organizacional, por meio de um processo que envolve formulação e posterior implementação.

2.1.1. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico envolve medidas ou ações que uma empresa pode adotar em relação ao ambiente na qual está inserida, através da análise de fatores internos de gestão e variáveis externas do ambiente. É um processo que resulta em um plano dinâmico, sujeito à avaliação, mensuração e ajustes contínuos (Cunha; Sores, 2010; Teixeira; Dantas; Barreto, 2015). Esse tipo de planejamento pode introduzir processos inovadores, garantindo respostas ágeis e personalizadas, que efetivamente auxiliam os gestores em suas tomadas de decisão (Rezende; Abreu, 2022). A figura abaixo, baseada em Cunha (2010) e Teixeira, Dantas e Barreto (2015), ilustra o processo de planejamento estratégico.

Figura 2 - Processo do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Cunha (2010); Teixeira, Dantas e Barreto (2015)

A base do planejamento estratégico está na definição da cultura organizacional da empresa, ou seja, a missão, a visão e os valores. Esses três fundamentos fornecem uma base sólida para estabelecer metas, determinando onde a organização deseja chegar, como alcançar esses objetivos, em quanto tempo e de que modo ampliar conhecimentos profissionais, preparando-se para as futuras transformações no cenário global (Mesquita, 2018; Pinho, 2021).

Os autores sustentam que, para um planejamento estratégico eficaz, é necessário que o gestor faça uma análise criteriosa dentro dos processos internos da empresa, identificando pontos fracos e fortes, bem como avaliando as ameaças que possam prejudicar a organização e oportunidades que possam ser aproveitadas. Essa abordagem é reforçada ao considerar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão contínua e progressiva, que busca definir ações alinhadas aos valores, à cultura e à realidade da empresa.

O objetivo é descrever e analisar os resultados a serem alcançados e os meios para atingir a missão da organização dentro de um prazo definido. Trata-se de uma ferramenta de direcionamento e controle empresarial, particularmente em relação às tarefas executadas, possibilitando monitorar se estão sendo feitas no tempo previsto e da maneira planejada (Guimarães *et al.*, 2013; Ribeiro, 2019). Além disso, enfatiza-se a importância etapas claras no planejamento estratégicos, como a definição da missão, visão e valores.

Além disso, o planejamento estratégico é uma ferramenta importante que auxilia o gestor em seus processos decisórios, orientando-os para alcançar resultados mais efetivos, estabelecer metas claras, definir métodos planejados e planejar a competitividade organizacional (Goldoy *et al.*, 2016; Alencar, 2018). Trata-se de um processo racional e deliberado, baseado em informações estratégicas sobre a gestão, o

ambiente organizacional e a visão geral da empresa, com o objetivo de impulsionar o desempenho e a competitividade.

O plano estratégico, por sua vez, vai além de ser um documento estático, sendo concebido como um instrumento dinâmico de gestão que contempla decisões antecipadas sobre a direção a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão (Alday, 2017). A elaboração desse plano consiste também a introdução de mudanças estratégicas, visando um desempenho competitivo no futuro. Ele mostra como as organizações almejam criar valor para seus acionistas, clientes, colaboradores e cidadãos, tratando da formulação explícita da mobilização e da disposição dos ativos tangíveis e intangíveis. Assim, demonstra como a organização busca instituir valor sustentável a longo prazo (Sertek, 2012).

A implementação do plano estratégico tem como principal objetivo o aperfeiçoamento das atividades organizacionais, o que é essencial em qualquer organização. Contudo, ao longo de sua execução, podem surgir obstáculos imprevisíveis, como mudanças no ambiente externo, falta de informações e a concorrência. No entanto, com uma visão de futuro bem definida e o uso de forças estratégicas, é possível manter o foco nos objetivos estabelecidos (Fernandes; Furtado; Ferreira, 2016).

De acordo com Alencar (2018), a execução do planejamento ocorre a partir da explicação clara da meta e do plano, garantindo que todos os envolvidos entendam o processo. A verificação, por sua vez, é realizada após a execução, por meio da comparação entre os dados obtidos e o que foi planejado. O autor destaca que o planejamento estratégico busca transformar experiências bem-sucedidas em novas maneiras de atuação. Entretanto, para garantir o adequado cumprimento das estratégias, metas e desafios, é de suma importância a implementação de um processo constante de análise e monitoramento de resultados, utilizando métricas de desempenho previamente definidas (Cardoso *et al.*, 2021).

2.1.2. Estratégias deliberadas e emergentes

Embora existam diversas abordagens sobre estratégias, a literatura aponta críticas às limitações do processo deliberado de formulação estratégica. Além disso, poucas estratégias podem ser consideradas como puramente deliberadas ou puramente emergentes, o que exige das empresas a capacidade de considerar ambas as realidades no processo de criação estratégicas. Tanto as estratégias deliberadas quanto as emergentes estão presentes na prática e podem ser observadas nas ações realizadas pelas empresas.

As estratégias deliberadas surgem da própria construção conceitual do planejamento estratégico e podem ser avaliadas como bem-sucedidas ou não, dependendo do seu cumprimento dos objetivos estabelecidos. Quando os resultados esperados não são atingidos, inicia-se um novo ciclo de formulação para concepção de novos objetivos. Esse processo, geralmente conduzido de forma analítica e formal, demanda um tempo razoável para ser concebido (Bodwell; Chemack, 2010). A criação dessas estratégias é vista como um processo social, fundamentado em decisões racionais consideradas as mais adequadas às condições específicas da organização (Lasbech; Lavarda, 2018; Scheffel, 2013).

Assim, a formulação estratégica deixou de ser uma responsabilidade exclusiva do principal executivo, para se tornar responsabilidade de toda a organização. Os funcionários são incentivados a pensar e agir estrategicamente, com ações intencionais e alinhadas a objetivos definidos por meio de avaliação sistemáticas do do ambiente externo e das condições competitivas (Herrero, 2017). As ações planejadas pela empresa visam garantir o alcance desses objetivos estratégicos. Nesse contexto, é fundamental que toda a organização esteja engajada na definição dos objetivos estratégicos, pois, no âmbito organizacional, a estratégia representa a resposta da organização ao ambiente em que está inserida, gerando vantagens competitivas quando executada de forma adequada e com planejamento estruturado.

De forma geral, o processo deliberado domina a literatura, enquanto os estudos sobre a formação e a atuação das estratégias emergentes estão ainda em fase inicial. Além disso, embora os gerentes de linha de frente e de nível intermediário desempenhem um papel significativo nas estratégias emergentes, suas atividades específicas ainda estão sendo compreendidas. Mirabeau e Maguire (2014) veem a estratégia como um processo interativo que envolve a alocação de recursos e práticas organizacionais. Nesse sentido, uma estratégia emergente deve ser percebida como resultado de mobilização de um apoio organizacional mais amplo, que visa impulsionar e ajustar o contexto estratégico. Esse processo busca legitimar um projeto ao modificar o ambiente organizacional, incorporando-o às unidades, rotinas e objetivos da organização.

Os autores destacam a relevância das "práticas de articulação de estratégias" na formação de estratégias emergentes, ressaltando seu papel fundamental. Essas práticas ajudam a explicar por que alguns comportamentos estratégicos autônomos acabam se tornando "efêmeros" e desaparecem, em vez de evoluírem e se consolidarem como estratégias emergentes.

Para uma compreensão completa, a estratégia deliberada refere-se a um processo previamente decidido e planejado, que é executado conforme o esperado. Assim, os requisitos que precisam ser atendidos para que as estratégias sejam consideradas deliberadas, são: (a) ter uma intenção clara e detalhada, para que não haja dúvidas do que foi pretendido antes da ação; (b) ser amplamente compartilhada e compreendida por todos na organização; e (c) ser implementada exatamente como foi originalmente planejada (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Desta forma, as estratégias são comumente reconhecidas como planos elaborados pela alta administração, visando alcançar resultados alinhados à missão e aos objetivos organizacionais. Sua essência está em conectar a estratégia organizacional ao ambiente de atuação, buscando manter o equilíbrio, garantir sua sobrevivência e promover o desenvolvimento empresarial (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

A implementação ocorre paralelamente às estratégias emergentes, exigindo grande responsabilidade do líder como arquiteto ou agente de mudança que garanta sua implementação efetiva para o alcance de objetivos desejados (Maritz; Pretorius; Plant, 2011; Maximiliano, 2015).

Por sua vez, a estratégia emergente surge como um comportamento estratégico autônomo, justificada pelo imperativo da adaptação das empresas ao ambiente competitivo (Mirabeau; Maguire, 2014; Leitner, 2014; Chatzoglou *et al.*, 2018). O conceito de estratégia emergente está relacionado ao processo de aprendizagem organizacional (Mintzberg; Ahstrand; Lampel, 2010).

Os autores reiteram que esse aprendizado acontece no dia a dia dos indivíduos à medida que se deparam com situações inesperadas, interpretam-nas e buscam, de forma colaborativa, mecanismos para superar as barreiras encontradas, ajustando-se mutuamente ao contexto. As ações desenvolvidas com este propósito podem resultar tanto no aprimoramento de rotinas e processos existentes quanto na criação de novas práticas e soluções, promovendo inovações.

Além disso, a estratégia emergente é considerada como um elemento essencial para a adaptação em ambientes de negócios turbulentos, exigindo que as organizações criem condições para seu desenvolvimento. No entanto, empresas que dependem exclusivamente de estratégias emergentes correm o risco de ficar sem uma direção clara, seja devido à inovação fragmentada ou ao excesso de foco na aprendizagem. Esse tipo de estratégia pode ser insuficiente em momentos de crise, quando é crucial contar com um

líder vigoroso, capaz de implementar uma visão estratégica para guiar a organização na recuperação (Gabrich; Castro, 2013).

A relevância das estratégias emergentes também é destacada por Wit e Mayer (2010), para quem as estratégias são formadas de maneira incremental e interativa, avançando em pequenos passos, à medida que as organizações analisam, tomam decisões e progridem.

Estudo de Bodwell e Chemack (2010) consideram que a ambidestria organizacional pode ser obtida apenas quando múltiplas ferramentas, como aprendizagem organizacional, inovação tecnológica, adaptação e desenho organizacional, são desenvolvidas de forma integrada. Em contextos dinâmicos, é indispensável que racionalidade e emergência coexistam e ainda desfrutem de um processo que permita sua integração (Lavarda; Canet-Giner; Peris-Bonet, 2010). A figura a seguir, baseada em Bodwell e Chemack (2010) e Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2010), ilustra as características das estratégias deliberada e emergente.

Figura 3 - Características das estratégias deliberadas e emergentes

Variável	Estratégia deliberada	Estratégia emergente
• Foco	• Objetivo claro e detalhado	• Objetivo geral e flexível
• Intenções da liderança	• Baseada em uma intenção definida, com previsões para o futuro	• Ausência de uma intenção prévia explícita
• Processo de concepção de estratégia	• Analítico e controlado	• Espontâneo e adaptativo
• Forma de implementação	• Realizado em momentos distintos e planejados	• Desenvolve-se de forma simultânea ao longo do tempo.
• Ambiente	• Pressupõe um ambiente estável	• Também presume um ambiente estável
• Forma de adequação ao plano	• Focada na eficácia, pretende operacionalizar o plano como foi elaborado	• Flexível, o plano funciona como um guia geral, permitindo ajustes conforme necessário.

Fonte: Adaptado de Bodwell; Chemack (2010); Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2010).

O papel dos gestores intermediários é essencial no processo integrado de formulação estratégica, pois atuam como conectores entre os níveis organizacionais (micro e macro), contribuindo de maneira significativa para uma perspectiva prática e integrativa no desenvolvimento de estratégias. Há ainda a necessidade de promover um maior envolvimento de todos os níveis hierárquicos, incentivando uma abordagem cada vez mais *bottom-up*. Essa postura consciente visa assegurar um impacto positivo na tomada de decisões estratégicas, equilibrando a capacidade de inovar e de flexibilizar (Lavarda; Canet-Giner; Peris-Bonet, 2010; Lee; Lee; Wu, 2010).

2.2. Planejamento estratégico na pequena empresa

A elaboração do planejamento estratégico em pequenas empresas depende, inicialmente, de uma análise aprofundada da realidade em que a organização se encontra, considerando suas limitações e características. Com base nessa avaliação, o pequeno empresário estará mais preparado para desenvolver as estratégias necessárias. Verga, Terence e Albuquerque (2010) observam que as pequenas empresas ainda demandam de abordagens gerenciais mais eficazes, no intuito de obter vantagem competitiva e reduzir grande parte dos problemas, geralmente relacionados a questões estratégicas e processos decisórios.

Muitas organizações de pequeno porte enfrentam dificuldades e até falham devido à ausência de um planejamento estratégico que oriente a definição de estratégias e ações para alcançar seus objetivos e metas (Hurtado; Martínez; Fouda, 2019).

Para essas empresas, o planejamento estratégico, quando utilizado como uma ferramenta de gestão, possibilita maior facilidade na concretização dos objetivos previamente traçados (Machado; Loureiro, 2014). Além disso, as pequenas empresas que elaboram um planejamento estratégico estruturado buscam quantificar o impacto desse processo, relacionando-o com sua missão, taxa de crescimento e lucratividade (Krakauer *et al.*, 2012).

O planejamento estratégico, quando aplicado nas pequenas empresas, requer um grau de simplificação e enfrenta o desafio de fazer com que o empresário se desprenda das tarefas do dia a dia. Para isso, é necessário criar um comprometimento com a equipe, a desenvolver esse processo de forma mais consistente (Almeida, 2010). Segundo o autor, os resultados da utilização do planejamento estratégico em pequenas empresas são muito significativo, especialmente considerando que grandes e médias empresas, mesmo sem um planejamento estratégico formalizado, utilizam ferramentas que fazem parte desse processo. No entanto, a maioria das pequenas empresas demonstra uma grande resistência em reconhecer a necessidade e os benefícios oferecidos pelo planejamento estratégico, muitas vezes julgando-se incapazes de incorporar essa ferramenta efetivamente em sua rotina organizacional (Alves *et al.*, 2013).

O planejamento estratégico é fundamental para o sucesso organizacional e pode ser implementado de forma simples e com baixo custo em pequenas empresas, dado que a gestão é um fator determinante para sua sobrevivência (Teixeira; Alonso, 2014).

Diante disso, destaca-se que as pequenas empresas geralmente apresentam como característica comum “fraco domínio” de seus gestores sobre a aplicação efetiva de seu

planejamento estratégico. Isso se deve a sua estrutura simplificada, com pouca ou nenhuma *staff*, apresenta baixa divisão de trabalho e uma hierarquia administrativa reduzida. Além disso, essas empresas operam em um ambiente que, embora simples, é altamente dinâmico, com atividades geralmente concentradas em um diretor geral – frequentemente o próprio proprietário – que exerce controle direto e pessoal através de supervisão constante (Teixeira; Alonso, 2014; Andrade, 2018).

De acordo com Oliveira (2014), grande parte das pequenas empresas não utiliza o planejamento estratégico, possivelmente devido à ausência de cultura, prática ou conhecimento administrativo. Esse cenário leva os empresários a preferirem conduzir os negócios à sua maneira, acreditando que o conhecimento técnico é suficiente para assegurar a longevidade de sua empresa.

O controle e a avaliação do plano estratégico em pequenas empresas são realizados próprios responsáveis por sua criação, garantindo o acompanhamento das implementações em andamento, revisando estratégias inadequadas e decidindo novos direcionamentos para assegurar o desempenho necessário ao alcance dos objetivos organizacionais (Oliveira, 2014). Para o autor, é importante conscientizar os proprietários de pequenas empresas sobre a importância do planejamento estratégico, destacando que a elaboração de estratégias alinhadas ao contexto específico é a grande chave para a sua sobrevivência.

As pequenas empresas encontram dificuldades na elaboração de estratégias, muitas vezes devido à falta de conhecimento técnico, habilidades ou recursos necessários para implementar práticas de negócios sustentáveis (Depken; Zeman, 2017). Assim, nessas organizações o uso de planos de negócios e a formulação de estratégias formais são pouco frequentes, o que indica que esses processos tendem a seguir abordagens informais e podem ser influenciados pela incerteza associada competências e especializações dos gestores.

Em comparação com grandes organizações, as pequenas empresas apresentam características e particularidades que precisam ser consideradas na elaboração do planejamento estratégico, como a informalidade nas operações, a atribuição de múltiplas funções aos colaboradores e uma gestão centralizada, na qual os sócios proprietários frequentemente atuam de maneira empírica (Alves *et al.*, 2013).

2.3. Implementação de estratégias

Otungu e Nyongesa (2011) conceituam a ação estratégica como o uso de políticas, planos e alocação de recursos, ou seja, o processo de implementação direcionado à obtenção de resultados. Na literatura de administração, os termos de “implementação estratégica” e “execução de estratégias” são frequentemente utilizados de forma intercambiável, considerando os fatores internos e externos interconectados que transformam os planos estratégicos em realidade, com o objetivo de atingir as estratégias estabelecidas (MacLennan, 2011; Lampaki; Papadakis, 2018).

Assim, a implementação da estratégia consiste na execução de ações elaboradas com base no planejamento estratégico e na criação de estratégias (Leite, 2014). Segundo Barney e Clark (2007), a implementação ocorre quando uma organização adota políticas e práticas alinhadas às suas estratégias, destacando como elementos fundamentais a estrutura organizacional formal, os sistemas de controle gerencial – tanto formais quanto informais – e a política de compensações. Para estes autores, organizações que adotam essas práticas com consistência e reforçando suas estratégias têm maior possibilidade de implementá-las de forma eficaz.

Por outro lado, a implementação de estratégia pode ser conduzida em condições relativamente estáveis para a organização, considerando aspectos como mercado, concorrência e crises econômicas. Trata-se de um processo dinâmico, interativo e complexo, composto por decisões e ações tomadas tanto por gestores quanto por funcionários (Raes *et al.*, 2011).

Na perspectiva dos gestores intermediários, a implementação de estratégias é influenciada pela confiança na alta gestão, sendo as expectativas as mais elevadas quando as políticas organizacionais apresentam baixo impacto. Isso destaca o papel da alta gestão, que pode influenciar positiva ou negativamente o sucesso da implementação estratégica, especialmente em contextos de crise, reduzindo os efeitos adversos de políticas disfuncionais (Raes *et al.*, 2011; Lampaki; Papadakis, 2018; Heyden, Sidhu; Volberda, 2018).

Segundo Lampaki (2018), a implementação estratégica exige o envolvimento ativo dos gerentes intermediários, que assumem a responsabilidade de transformar as intenções estratégicas em práticas operacionais. Durante esse processo, esses gestores interagem com funcionários da linha de frente, defendendo decisões estratégicas e promovendo um ambiente favorável às mudanças pretendidas (Lampaki, 2018).

Sem uma implementação eficaz da estratégia, as empresas tornam-se incapazes de usufruir os benefícios proporcionados pela definição de uma diretriz organizacional, pela análise dos ambientes interno e externo e pela formulação da estratégia propriamente dita. Nesse contexto, torna-se inviável desenvolver um planejamento que gere impactos positivos na organização. A implementação deve ser conduzida com base em uma administração participativa, garantindo a aceitação e o engajamento de todos os membros da organização, desde a alta administração até os colaboradores das bases operacionais (Leite, 2014).

Além disso, para uma implementação estratégica eficaz, a empresa deve considerar fatores como liderança, recursos humanos e cultura organizacional. No contexto das pequenas empresas, a liderança exerce uma influência direta sobre a competitividade dessas organizações, pois desempenha um papel crucial na disseminação dos valores organizacionais, no reforço dos comportamentos considerados adequados e na criação de uma visão compartilhada dos resultados almejados pelas empresas (Galli; Giuliani; Martinelli, 2010).

Implementar uma estratégia exige muito trabalho, dedicação e comprometimento, independentemente da estratégia, empresa ou setor (Luzio, 2010). Esse processo está diretamente relacionado à ação e operações da empresa. No entanto, a capacidade de se adaptar a novas exigências e demandas do mercado é uma habilidade que nem todas as empresas têm hoje em dia. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume grande importância, tanto para grandes corporações quanto para pequenos negócios. Ele facilita a compreensão do cenário organizacional e o desenvolvimento de estratégias eficazes para o cumprimento de objetivos e metas, contribuindo, assim, para o sucesso desejado (Hurtado; Martínez; Fouda, 2019).

Nesse cenário, a relação entre líder e liderado assume um papel central e de maior impacto na gestão dessas empresas. Devido à baixa estruturação das tarefas e à imaturidade ou falta de qualificação dos colaboradores, os dirigentes exercem um papel fundamental na modelagem do comportamento organizacional. Essa atuação dos líderes ajuda a compensar, parcialmente, a ausência de ferramentas de planejamento e a deficiência nos mecanismos de controle do desempenho organizacional (Galli; Giuliani; Martinelli, 2010).

Essa abordagem é reforçada pela afirmação de que, muitas vezes, o fundador de uma empresa pode não ter as técnicas necessárias para lidar com todas as situações que surgem no negócio. Embora possa ser um líder nato, determinadas circunstâncias exigem

conhecimentos técnicos específicos que envolvem variáveis como, atitudes, tipos de poder exercido, estilos de liderança e formas de ação do líder (Ribeiro, 2010; Galli; Giuliani; Martinelli, 2010).

Além disso, o líder deve promover autonomia aos colaboradores, cultivando um ambiente de trabalho que valorize o relacionamento, a comunicação e a percepção positiva de sentido e significado em suas atividades. É fundamental também estimular e o espírito criativo e disseminar o conhecimento dentro da organização, de acordo com a estratégia de cada empresa. Isso é especialmente importante, visto que os colaboradores desempenham um papel central na elaboração de planejamentos e na tomada de decisões voltadas à resolução de problemas (Mesquita, 2019; Guimarães, 2018; Gama, *et al.*, 2016).

Sena (2013) argumenta que os líderes devem ser vistos como facilitadores do processo, uma vez que são eles os responsáveis por dar início aos planos. Para cumprir esse papel, é essencial que incentivem os colaboradores a pensar no futuro da organização e a se sentirem motivados a transformar ações planejadas, garantindo que cada integrante compreenda sua função no planejamento e saiba como executá-la.

Dessa forma, constata-se que o comportamento do líder tem forte influência no impacto do treinamento e do desenvolvimento de seus subordinados, o que ressalta a importância do preparo dos líderes, principalmente no que se refere ao relacionamento interpessoal (Silva; Mourão, 2015).

Nesse contexto, Barney e Clark (2007) argumentam que a política e a estratégia de recursos humanos devem valorizar as 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 colaboradores com os objetivos organizacionais e o valor criado. Nesse sentido, torna-se essencial identificar e inovar as práticas e relacionamentos que moldam a competitividade, proporcionando uma vantagem temporária e criando uma condição singular para a empresa, considerando aspectos como cultura, história e sistemas de gerenciamento.

Nessa perspectiva, observa-se que as práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas geralmente são pensadas e baseadas nas experiências de seus proprietários, refletindo suas trajetórias e sentimentos, costumes e tradições (Graziano, 2018; Silva; Scheffer, 2015; Goettems; Grzybovski; Pereira, 2019).

Por outro lado, observa-se que algumas empresas de pequeno porte não reconhecem a importância da gestão de pessoas, seja por alegarem falta de recursos para

o investimento nessa área funcional, seja por resistência dos próprios empresários (Graziano, 2018).

O autor ressalta que, embora existam diferenças entre empresas de grande porte e micro ou pequenas empresas, ambas compartilham um ponto em comum: possuem um grupo de pessoas que trabalham para desenvolver produtos ou serviços. Nesse sentido, todas, independentemente de seu porte – grande, médio ou pequeno –, têm um capital humano que precisa ser valorizado. A gestão de pessoas é essencial em qualquer estrutura organizacional, reconhecendo a importância de lidar com os colaboradores de forma eficaz.

A cultura organizacional, por sua vez, é composta por um conjunto de valores, normas, crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos aos novos integrantes. Ela representa um aspecto intangível, que é sentido e vivenciado no dia a dia organizacional. Todos participam dessa cultura, mesmo que de maneira inconsciente. Contudo, a cultura organizacional se torna mais evidente quando a organização busca implementar novas estratégias ou programas que conflitam com seus valores e normas culturais básicas, momento em que a cultura exerce sua influência como força de poder (Daft, 2010).

De acordo com estudo de Magaldi e Salibi Neto (2019), a cultura organizacional é aprendida e modelada com o objetivo de buscar novos conhecimentos, ampliando em seus colaboradores a capacidade de gerar *insights* para alcançar os objetivos da empresa, por meio de novos modelos de pensamentos que promovam a aprendizagem contínua da equipe.

Estes autores também destacam a importância do desenvolvimento de habilidades interpessoais, não apenas individualmente, mas coletivamente, em equipes multidisciplinares, possibilitando uma maior comunicação e colaboração entre os membros. A cultura organizacional reflete a forma como a organização pensa e age, mas, ao mesmo tempo, ela é moldada pela ação individual de seus colaboradores em suas práticas diárias.

A cultura organizacional proporciona aos membros da empresa um senso de identidade, promovendo um comprometimento com as crenças e valores considerados superiores aos interesses individuais. Geralmente, a cultura começa com o fundador que articula e insere ideias e valores pessoais como filosofia ou estratégia de negócios. No entanto, as ideias que se tornam cultura organizacional podem emergir de qualquer parte da organização. Para compreender a cultura de uma organização, é essencial observar

seus ritos e cerimônias, histórias, símbolos e linguagem, pois cada organização desenvolve sua própria cultura (Daft, 2010).

Diante disso, pode-se afirmar que a principal função de uma cultura organizacional é “garantir coesão necessária perante todos os agentes organizacionais, assegurando seu alinhamento com o conjunto de crenças e normas definido por aquele sistema” (Magaldi; Salibi Neto, 2019, p.40).

Silva (2008) aponta que a natureza da cultura organizacional se desenvolve a partir de uma variedade de fontes, incluindo as ideias dos indivíduos envolvidos, como fundadores ou líderes. Para o autor, a cultura organizacional reflete o ambiente interno e exclusivo de cada empresa, sendo um elemento crítico que precisa ser gerenciado. Para isso, os administradores devem primeiramente compreendê-la para, em seguida, determinar como ela pode apoiar a estratégia da organização.

Ainda segundo Silva (2008), a cultura organizacional se constrói ao longo do tempo, e sua evolução está diretamente relacionada ao estágio de desenvolvimento da organização. Ele identifica três estágios principais: no nascimento da empresa, predomina a influência do fundador; à medida que ocorre o crescimento e diversificação das atividades, surgem subculturas relacionadas à localização geográfica e à especialização da produção; e, na fase de maturidade, surge a oportunidade de adaptação dos valores, criando uma cultura própria da organização. A figura abaixo, elaborada pelo autor, ilustra o processo de implementação de estratégias.

Figura 4 - Implementação de estratégias

Implementação de estratégias	Política e estratégia de RH	Liderança	Cultura organizacional
• Processo dinâmico • Interativo • Transformação dos planos estratégicos • Alcance dos objetivos estratégicos • Trabalho intenso • Comprometimento independente da estratégia, empresa ou setor • Adoção de políticas e prática alinhadas com a estratégia, como estrutura organizacional, sistema de controle gerenciais, formais e informais e políticas de compensação coerentes	• Valorização das pessoas • Vantagem competitiva • Consequência econômica positiva	• Influência de forma direta • Disseminação de valores • Visão compartilhada do resultado	• Adjacente de valores • Normas • Crenças • Conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme os fatores relevantes para a implementação de estratégias, a estrutura organizacional é um elemento fundamental para alcançar o sucesso estratégico. Isso se deve ao fato de que o desempenho de uma organização é diretamente influenciado pela maneira como suas atividades são estruturadas. Assim, o alinhamento entre estratégia, estrutura e cultura organizacional é determinante para uma execução eficaz (Brenes; Mena; Molina, 2008).

No que diz respeito aos componentes estruturais que impactam a implementação estratégica, os estudos apontam a importância da descentralização, especialmente pela delegação de decisões a níveis hierárquicos inferiores. Além disso, destacam a necessidade de uma relação eficiente entre os processos internos e os sistemas de trabalho (Amitabh; Gupta, 2010; Brenes; Mena; Molina, 2008).

2.3.1. Ferramentas de auxílio à implementação de estratégias

A literatura aponta a existência de diversas ferramentas de gestão que podem apoiar o processo de implementação de estratégias em empresas. Esse trabalho, no entanto, foca nas ferramentas consideradas mais relevantes, descritas a seguir. O 5W2H destaca-se como uma abordagem prática para a tomada de ações, clarificando objetivos e atribuições de cada atividade envolvida no processo (Machado; Pinheiro, 2016).

Além disso, essa ferramenta não se limita a identificar a causa raiz de falhas no sistema ou problemas recorrentes; ela também facilita a implementação de medidas eficazes, sejam elas corretivas ou preventivas. Funciona, ainda, como um checklist para assegurar resultados alcançáveis, promovendo questionamentos que, por meio das respostas obtidas, possibilitam um planejamento preciso e fundamentado para a tomada de decisão (Silva, 2016; Silva; Trombini; Correa, 2019; Nagyova, 2015).

Segundo esses autores, a ferramenta 5W2H é um acrônimo em inglês que reúne as principais perguntas que gestores devem responder ao analisar um processo, fato ou situação: Who? What? Where? When? Why? How? How Much? Trata-se de uma ferramenta de gestão administrativa aplicável a qualquer empresa, utilizada na elaboração de planos de ação como um checklist estruturado.

O uso do 5W2H contribui para organizar e detalhar as atividades a serem executadas. A ferramenta baseia-se em sete perguntas, sendo cinco iniciadas com a letra “W” e duas com a letra “H”: “What” significa o que fazer; “where” onde fazer; “who” quem será o responsável pela atividade; “when” quando a ação será iniciada; “why”

porque realizar a tarefa; “how” como será executada e “how much” quanto custará para a empresa.

Por sua simplicidade e eficiência, o 5W2H destaca-se como uma ferramenta prática que otimiza tempo e apoia a implementação de estratégias organizacionais (RODRIGUES, 2017).

A figura a seguir, adaptada de Rodrigues (2017), ilustra a interpretação de cada elemento no contexto operacional.

Figura 5 - Interpretação das palavras no contexto operacional

5W	• What	• O quê	• O que vai ser implementado?
	• When	• Quando	• Quando a atividade será realizada?
	• Why	• Porque	• Por que essa solução foi escolhida?
	• Where		Qual o grupo alvo?
	• Who	• Onde	• Onde a atividade será realizada?
2H		• Quem	• Quem será o responsável pela execução?
	• How	• Como	• Como ou de que forma a atividade deve ser realizada?
	• How much	• Quanto	• Quanto custará?

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2017).

Outra ferramenta relevante para a implementação do planejamento estratégico é a Matriz de Ansoff, que, derivada da matriz SWOT, foca na análise de estratégias, riscos e oportunidades específicas, além de identificar possibilidades de expansão de produtos e mercados, criando oportunidades para a empresa. Na penetração de mercado, a estratégia combina produtos existentes com um mercado atual, buscando ampliar a base de clientes (Vieira, 2018).

Já o desenvolvimento de mercado consiste em explorar novos mercados utilizando produtos já existentes, com o objetivo de alcançar novos clientes. O desenvolvimento de produtos, por sua vez, combina produtos novos com mercados existentes, permitindo à empresa oferecer inovações ao seu público atual. Por fim, a diversificação analisa a possibilidade de entrar em novos mercados com novos produtos, buscando expandir as fronteiras do negócio (Toledo, 2014; Vieira, 2018).

O quadro a seguir, adaptado do Portal de Marketing (2012), ilustra o processo de desenvolvimento de produtos e mercados em uma organização.

Quadro 1 - Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Portal de Marketing (2012).

Os autores consideram que o Business Model Canvas, ou Quadro de modelo de negócios, tem como finalidade auxiliar na implementação de novas atividades, ideias e projetos inovadores. Também é considerado uma ferramenta de planejamento estratégico que facilita o desenvolvimento de novos negócios. Trata-se de uma ferramenta de gestão de projetos que organiza informações em quadros, no formato de "post-its", proporcionando uma visão clara e estruturada. Essa ferramenta pode ser utilizada de forma manual ou digital, ajudando a responder a questões como: Por quê? (Qual a motivação para a criação do projeto?); O quê? (O que o projeto envolve?); Quem? (Quem são os responsáveis ou envolvidos?); Como? (Como o projeto será operacionalizado?); Quando? (Qual o cronograma e tempo de execução?); Quanto? (Quais são os custos envolvidos?).

O Business Model Canvas foi desenvolvido por Alexander Osterwalder na década de 2000 como uma resposta à necessidade de novas ferramentas de gestão, ocasionada devido à mudança de cenário organizacional, impulsionadas pelo crescimento tecnológico e pela internet. Esse modelo de negócios visa ajudar empreendedores a estruturarem seus planos de negócios, mas exige cautela: o empreendedor deve manter o foco no conteúdo, evitando se deslumbrar com ilusões que possam afastá-lo da realidade. Além disso, é fundamental que o plano esteja sempre atualizado, de maneira motivadora e interessante. Dessa forma, o modelo de negócios da empresa precisa ser sintetizado para ser compreendido por todos, até mesmo por pessoas que não fazem parte da organização, permitindo-lhes entender os potenciais do negócio e os riscos envolvidos (Econsul, 2019; França, 2017).

O Ciclo PDCA também desempenha um papel importante no gerenciamento de projetos, com o objetivo de proporcionar melhor controle e aperfeiçoamento dos produtos e processos. Essa metodologia auxilia no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas estruturais de uma empresa, sendo de extrema necessidade para antecipar e solucionar obstáculos. O PDCA, que significa planejar (*Plan*), Executar (*Do*), Verificar (*Check*) E Agir (*Action*), oferece soluções para problemas baseados na melhoria contínua, garantindo que as diretrizes traçadas no planejamento estratégico sejam eficazes para a organização. Os colaboradores são essenciais para garantir o alinhamento dentro da empresa e o ciclo PDCA pode ser aplicado na concretização de toda e qualquer atividade organizacional (Pacheco, 2012; Rodrigues *et al.*, 2017; Liu, 2015).

Como evidenciado, é amplamente aceito que o ciclo PDCA propõe soluções para problemas com foco na melhoria contínua, o que assegura que as diretrizes do

planejamento estratégico sejam eficientes, sendo o envolvimento dos colaboradores crucial para o alinhamento organizacional (Rodrigues *et al.*, 2017). Conforme Sales (2017, p. 1) “elas são ferramentas que proporcionam 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”.

2.4. Pequena empresa: características e gestão

Em muitos países, as pequenas empresas enfrentam desafios significativos, como a escassez de recursos, a falta de especialização técnica e gerencial de seus líderes, déficits pessoais que impactam na competitividade, controle financeiro limitado, dificuldades para conquistar novos mercados e a ausência de dados contábeis que auxiliem na tomada de decisões adequadas. Além disso, muitas vezes não há distinção entre pessoa física e jurídica (Anjo *et al.*, 2012; Malta; Machado; Fischer, 2017; Ribeiro; Guedes; Oliveira, 2018).

Consequentemente, os gestores dessas empresas enfrentam diversas dificuldades para se tornarem competitivos no mercado, sendo a principal limitação a escassez de recursos, o que reduz as possibilidades de investimentos. A capacidade gerencial dinâmica desempenha o papel importante ao direcionar os gerentes para a mudança sistemática da base de recursos, propondo dinâmicas adequadas para fomentar uma cultura de inovação e alcançar objetivos coletivos (Quadro *et al.*, 2013; Morales-Rubiano ET AL., 2016; Helfat; Martin, 2015).

Além disso, é comum que as empresas de pequeno porte sejam administradas pelos próprios sócios, que geralmente possuem formação técnica ligada ao seu ramo de atuação, mas sem formação administrativa na área de gestão, finanças, economia, marketing, entre outras. Carvalho e Escrivão Filho (2016) alegam que a racionalidade na gestão é fundamental, assim como a necessidade de uma estrutura organizacional e um ambiente formal na inserção do mercado.

A literatura considera que a maioria das pequenas empresas é administrada pelo proprietário, que frequentemente não possui formação técnica em gestão de negócios, o que leva a dificuldades na administração do empreendimento (EVANGELISTA et al., 2012). Segundo esses autores, a falta de conhecimento técnico em gestão é um fator decisivo para os problemas enfrentados por essas empresas.

Nesse contexto, as decisões são frequentemente baseadas no conhecimento e nas experiências tácitas dos indivíduos, sendo centralizadas em poucas pessoas que têm uma

visão limitada do processo como um todo na organização. Isso resulta em uma redução da burocracia, planejamento de longo prazo restrito e uso mínimo de recursos, características típicas das empresas de pequeno porte (Lunardi; Dolci; Macada, 2010; Bandara; Opsahl, 2017; O'reilly; Kumar; Adam, 2015).

Alinhando a essa ideologia, destaca-se a relevância da gestão colaborativa, que se caracteriza por uma tomada de decisão coletiva e integrada. Nesse modelo, a resolução de problemas ocorre por meio de um grupo específico de colaboradores, que compartilham um interesse comum e trabalham em tarefas complexas que requerem habilidades especializadas (Bachman; Bozzone, 2013; Utzig; Beuren, 2015). O sucesso das PE está diretamente relacionada à gestão adotada empresas.

Figura 6 - Características de gestão da pequena empresa

Variável	Processo decisório	Execução de tarefa
• Gestão de PE	• Centralizado	• Sem conhecimento técnico de gestão
• Função	• Sem poder decisório e pouca clareza	• Assegura a realização de ações
• Plano estratégico	• Centralizado	• Utilização mínima de recursos
• Estratégia	• Centrada no dirigente	• Não formalizada
• Comunicação	• Centralizada	• Informal/formal direta com os funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor

Em Moçambique, segundo Muchanga (2020), as pequenas empresas têm dificuldades em conquistar uma posição competitiva no mercado. Com o advento da globalização e do avanço tecnológico, os consumidores estão se tornando, cada vez mais exigentes. Diante desse contexto, essas empresas encontram grandes desafios para competir no mercado de trabalho, sendo a qualidade dos seus serviços uma das principais dificuldades.

Além disso, uma grande parte do tecido empresarial é composto por micro, pequenas e médias empresas, que representam 98,7% do total de empresas no país (IPEME, 2016). Todavia, essas empresas operam com enormes dificuldades, como limitações de funcionamento, falta de recursos financeiros, escassez de pessoal qualificado e dificuldades de acesso aos mercados (Moçambique, 2014).

Além disso, as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas impactam suas práticas, capacidades de gestão e, consequentemente, em sua competitividade (IPEME, 2016). Contudo, a adoção da Orientação Empreendedora (OE) como uma estratégia de negócios, é apontada por vários autores como uma postura estratégica que pode aumentar o nível de competitividade das empresas (Terjesen; Hessels, 2016; Karmann *et al.*, 2016).

Por outro lado, Fumo (2011) e o estudo de Moçambique (2014) afirmam que as pequenas empresas enfrentam desafios relacionados à corrupção nas instituições públicas, à burocracia excessiva, à fragilidade da moeda nacional e à falta de mercados. Esses problemas estão ligados a fatores externos às pequenas empresas, como o ambiente político, legal e econômico.

Deste modo, pode-se concluir que as características e dificuldades das pequenas empresas moçambicanas não diferem muito das enfrentadas por pequenas empresas em outras partes do mundo. Para ilustrar, elas geralmente não apresentam estruturas formais, enfrentam desafios para se adaptar ao ambiente em que operam e têm dificuldades em obter financiamento para alavancar seus negócios. Esse segmento de empresas, geralmente, adota estratégias emergentes ou estratégias que os gestores-proprietários elaboram sem formalizá-las. Esses fatores motivam a realização deste estudo, com o objetivo de compreender as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico, especificamente na etapa de implementação.

Uma questão importante a se destacar é a dificuldade de convencer os empresários sobre a importância de utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Muitos não reconhecem a vantagem de ter um plano com objetivos claros que auxiliam a empresa a identificar tendências de mercado, clientes-alvo, oportunidades de investimentos, entre outros, proporcionando assim um futuro de sucesso na área de atuação. A falta de conhecimento sobre esses fatores leva os empresários a tomar decisões incompatíveis com a necessidade do mercado, resultando em baixa longevidade empresarial, frustração pessoal, prejuízos econômicos e perda de investimentos (Morais, 2011).

A agroindústria familiar, por exemplo, enfrenta desafios devido à pequena escala de produção e ao uso de utensílios domésticos e instalações improvisadas, além da forte concorrência de grandes complexos agroindustriais (Bourscheid *et al.*, 2016). No entanto, observa-se que, apesar das dificuldades, principalmente no cumprimento da legislação e da falta de políticas públicas de apoio, as agroindústrias familiares conseguiram expandir sua atuação no mercado, dinamizando as economias locais, valorizando a agrobiodiversidade e a cultura do território (EMATER, 2017).

O atraso tecnológico em máquinas e equipamentos no setor da agricultura familiar não pode ser aplicado exclusivamente à falta de tecnologia adequada, pois, em muitos casos, mesmo com as tecnologias disponíveis, elas não geram inovação devido à falta de capacidade financeira para sua aquisição (Oliveira, 2012). Contudo, constata-se que a

inovação e a tecnologia são muito importantes para as agroindústrias familiares, sendo que essa não está apenas relacionada à aquisição de máquinas e equipamentos, mas também às práticas de manejo, à matéria-prima produzida e à interação dos agricultores como o mercado (Reinehr; Soutes, 2016).

Fernandes e Galvão (2016) destacam a escassez de estudos específicos sobre a importância das ferramentas de gestão nas pequenas empresas, o que leva os gestores e empresários a frequentemente desconhecerem as vantagens que essas ferramentas podem oferecer. Essa lacuna teórica justifica a realização de investigações sobre o tema. Os autores apontam que, este é um tema pouco valorizado nas PE, apesar de ser um conceito amplamente aceito nas médias e grandes empresas, o uso dessas ferramentas é pouco valorizado nas pequenas empresas. No entanto, é possível adaptar processos de controladoria ao porte e às necessidades específicas de cada empresa, independente do setor de atuação e de suas características.

Uma gestão qualificada e moderna, além de aumentar a capacidade competitiva das empresas, também requer uma análise tanto externa (do ambiente) quanto interna da empresa, para elaboração da melhor ação estratégica para atuar tanto no mercado local como no nacional (Stadler; Paixão, 2012). Os autores sustentam que os fatores externos que influenciam o sucesso da empresa incluem a oferta de produtos ou serviços no mercado, o uso de tecnologia adequada, a presença de profissionais qualificados, a qualidade da administração, e o conhecimento do mercado e do comportamento dos consumidores.

Além disso, outros fatores importantes incluem a estrutura interna, as tecnologias adotadas, os objetivos e processos de trabalho, a equipe administrativa e de vendas, os recursos humanos, os incentivos oferecidos, os preços e as estratégias de promoção da empresa. No caso das pequenas empresas, principalmente no setor de comércio e serviços, é fundamental avaliar aspectos como aparência dos vendedores, o atendimento ao cliente, o nível de informações sobre os produtos oferecidos, a qualidade, os preços, o estoque, a condição física da loja, a venda a crédito e as vantagens em relação aos concorrentes (Stadler; Paixão, 2012).

Os fatores críticos de sucesso destacam-se na figura do dirigente, incluindo sua experiência, idade, seriedade, dedicação à empresa e trabalho árduo. Essas características são reconhecidas como pilares fundamentais para a sobrevivência de uma empresa após três anos ou mais em operação (Stucki, 2013).

Os autores sustentam que muitas pequenas empresas enfrentam várias dificuldades e limitações em seu funcionamento, devido às condições estruturais, econômicas e gerenciais, além dos elevados custos tributários, contribuindo para a alta taxa de mortalidade precoce dessas empresas.

Lee *et al.* (2010) apontam diversos fatores característicos enfrentados pelas PE em sua atuação no ambiente de negócios, os quais podem ser divididos em duas categorias:

a) Fatores relacionados ao ambiente interno da empresa:

- falta de profissionais internos com competências adequadas ao negócio.
- inovação tecnológica por imitação, que pode limitar a criatividade e a iniciativa própria quando se torna a única forma de inovar.
- baixa capacidade de gestão em pesquisa e desenvolvimento.
- deficiência de informações tecnológicas.
- dificuldades em suportar os custos de comercialização de produtos relativos à inovação.
- conhecimento limitado sobre o mercado.

b) Fatores relacionados ao ambiente externo da empresa:

- dificuldade em encontrar mão de obra qualificada.
- incerteza do mercado quanto à aceitação de produtos inovadores.
- obstáculos na obtenção de crédito em virtude do elevado risco associado à incerteza tecnológica.
- competição em mercados monopolistas.

A performance de inovação das PE é frequentemente limitada por diversos fatores, como a baixa especialização de suas equipes, estruturas administrativas centralizadas, estratégias focadas no curto prazo e atuação restrita a mercados locais. Além disso, essas empresas possuem uma capacidade reduzida para investir em inovações que envolvam grandes pesquisas e recursos, em virtude do risco e incerteza inerentes à inovação em um mercado dinâmico (Silva; Dacorso, 2013; Goettems; Grzybovski; Pereira, 2019).

De acordo com os autores, as pequenas empresas apresentam particularidades que influenciam sua atuação mercadológica e demandam processos diferenciados de gestão. Essa realidade evidencia a necessidade de alternativas viáveis para o desenvolvimento dessas empresas, possibilitando a elaboração de estratégias de mercado que ampliem sua competitividade. O ambiente competitivo atual, que ultrapassa os limites locais para se tornar global, aumenta as incertezas e desafia a capacidade competitiva das PE. A figura a seguir, elaborada pelo autor, ilustra o processo de gestão em pequenas empresas.

Figura 7 - Processo de gestão da pequena empresa

Dificuldades	GRH	Fatores críticos de sucesso	Fatores internos	Fatores externos
• Escassez de dados contábeis • Controle financeiro limitado • Ausência de distinção entre pessoa física e jurídica • Dificuldade em conquistar posição competitiva • Incapacidade de competir em igualdade no mercado • Baixa qualidade dos serviços	• Carência na contratação de pessoas próximas (familiar) • Falta de perfil adequado aos cargos • Processos deficientes de recrutamento e seleção • Colaboradores multitarefas sem clareza de funções • Ausência de planos de carreira alinhados ao crescimento da empresa	• Ausência de análise sobre aspectos psicológicos dos dirigentes • Experiência limitada, idade, seriedade, dedicação a empresa e trabalho árduo são negligenciados	• Falta de pessoal competente • Inovação tecnológica por imitação: baixo capacidade de gestão P&D • Falta de informação tecnológica • Dificuldades na comercialização de produtos inovadores • Pouco conhecimento de mercado	• Pessoal, não qualificado • Incerteza de mercado e criação de produtos inovadores • Dificuldades de obtenção de crédito em virtude do elevado risco de incerteza tecnológica • Competição em mercados monopolistas

Fonte: Adaptado de Fumo (2011); Lee et al (2010); Stucki (2013) e Moçambique (2014)

Relativamente aos fatores impulsionadores, Parida, Westerberg e Frishammar (2012) apontam, no contexto do modelo de inovação aberta, a importância da formação de redes de cooperação entre as PME's e o aproveitamento de todo e qualquer conhecimento que possa agregar valor às empresas. Com isso, as PMEs devem buscar continuamente fontes externas de conhecimento como impulso para a inovação.

Nesse contexto, observa-se que a criação de uma vantagem competitiva está intimamente relacionada à capacidade das empresas de gerirem eficazmente seus recursos internos e externos, posicionando-se melhor perante aos concorrentes e agregando valor aos seus clientes (Ito *et al.*, 2012).

A categorização de empresas como micro, pequenas e médias varia de acordo com a legislação específica de cada país, entidade ou contexto geográfico e econômico, sendo os critérios geralmente baseados em número de funcionários ou faturamento. No Brasil, por exemplo, o Sebrae (2014) classifica as empresas pelo número de empregados e distingue os critérios por setor econômico. Microempresas (ME) do setor industrial possuem até 19 empregados, enquanto nos setores comercial e de serviços o limite é de até 9 empregados. Já as empresas de pequeno porte (EPP) no setor industrial contam com 20 a 99 empregados, e no segmento de comércio e serviços entre 10 a 49 colaboradores.

Na América Latina aplicam-se diversas definições que, em alguns casos, combinam o volume de vendas, o número de empregados e setor econômico (CEPAL,

2013). Por outro lado, na União Europeia, o critério utilizado é relativo ao número de empregados e volume anual de negócios.

Em Moçambique, a categorização das MPMEs obedece a dois critérios fundamentais: volume de negócios e número de trabalhadores, sendo válidos para todos os setores de atividades econômicas, de acordo com o Estatuto Geral das Micros, Pequenas e Médias Empresas (Decreto nº 44/2011, de 11 de setembro). A seguir, uma figura, com base em Sebrae (2014), Puga (2015) e IPEME (2015), apresenta a classificação detalhada das MPMEs.

Figura 8 - Classificação das MPMEs

	Categoria da empresa	N/funcionário	Volume de negócio
Brasil	• Microempresa individual	• Sem empregados	• R\$ 80 mil
	• Microempresa	• Até 09 empregados	• R\$ 360 mil
	• Empresa de pequeno porte	• Até 19 empregados	• R\$ 48 milhões
Correia do sul	• Pequena empresa do setor da indústria	• Até 200 empregados	Sem volume de negócio
	• Pequena empresa do setor de comércio e serviços	• Até 100 empregados	
	• Média empresa do setor da indústria	• Até 500 empregados	
	• Média empresa do setor de comércio e serviços	• Até 300 empregados	
União Europeia	• Microempresa	• Até 10 empregados	• Sem vol. negócio
	• Pequena empresa	• Até 200 empregados	• 7.1 milhões/anual
	• Média empresa	• Até 300 empregados	• 40.4 milhões/anual
Moçambique	• Microempresa	• De 01 a 04 empregados	• R\$ 80 mil
	• Pequena empresa	• De 05 a 49 empregados	• R\$ 1500 mil
	• Média empresa	• De 50 a 99 empregados	• R\$ 2.105.714 mil

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2014); Puga (2015) e IPEME (2015).

2.5. Pequena Empresa Agroindustrial

O tema da agroindustrialização está diretamente relacionado às recentes transformações do sistema agroalimentar e ao processo de agregação de valor aos produtos agropecuários. Nos últimos anos, as transformações do agronegócio têm sido intensas, com destaque para questões ambientais, avanços tecnológicos e a crescente necessidade de agregar maior valor aos produtos (IPEA, 2013).

O termo “agronegócio” começou a se popularizar apenas na década de 1980 e tem sua origem na expressão *agribusiness* definida por John Davis e Ray Goldberg. Essa definição abrange atividades que se iniciam com a fabricação de insumos agropecuários, passando pela produção nas unidades agropecuárias, o processamento de produtos *in*

natura em produtos industrializados, e sua distribuição até chegar ao consumidor final (Araújo, 2013).

A visão sistêmica da cadeia do agronegócio mostra a necessidade de profissionais capacitados para alinhar estratégias entre os diferentes agentes envolvidos, de modo a alcançar melhores resultados em um contexto que incorpora uma diversidade de atividades e tecnologias (Araújo, 2013). Segundo o autor, é fundamental que as empresas se especializem, compreendam seu ambiente de atuação e desenvolvam suas competências específicas.

Adicionalmente, o agronegócio é caracterizado como uma cadeia que abrange produção, distribuição e consumo. Nesse contexto, as agroindústrias desempenham um papel essencial, atuando na distribuição de produtos para o varejo e atacado, fazendo com que estes cheguem até o consumidor final. Essas empresas também se dedicam ao armazenamento, beneficiamento e transformação de matérias-primas, obtendo produtos diferenciados e/ou transformados que agregam valor ao longo da cadeia de produção (Mendes *et al.*, 2014).

As origens e a concepção das agroindústrias, notadamente as de base familiar, estão diretamente vinculados à realidade da agricultura familiar. Fatores como o baixo preço pago pela produção primária, as perdas devido à dificuldade de acesso aos mercados e questões estruturais como escoamento e armazenamento induzem fortemente as comunidades rurais a avançarem nas cadeias produtivas, assumindo atividades de beneficiamento e transformação de seus produtos (Mendes *et al.*, 2014).

Em termos da internacionalização do agronegócio, destaca-se que, nas últimas décadas, ela foi influenciada por crises mundiais ambientais, energéticas e alimentares. Esse processo está associado à ideia de que há terras agrícolas de reserva para investimentos em alimentos, rações animais e biocombustíveis, além da camuflada preocupação em investimentos face à pobreza crônica rural persistente e à fome generalizada (Borras; Franco, 2012). O desenvolvimento do agronegócio internacional remonta à década de 1930, durante a Grande Depressão, quando o governo norte-americano passou a financiar a exportação de produtos agrícolas para estabelecer o mercado mundial de grãos (Mendonça, 2015).

Em Moçambique, o setor agroindustrial é considerado fundamental e estratégico para o desenvolvimento do país. Esse setor abrange empresas da área da agricultura, pesca, pecuária, silvicultura, outras indústrias agroalimentares e da distribuição de produtos agrícolas e alimentares. Segundo Castel-Branco (2015), a economia

moçambicana tem uma extensa base agrária, refletindo o fato de sua indústria ainda ser subdesenvolvida. Nesse sentido, vê-se a agroindustrialização como um ponto de partida para o processo de industrialização no país, uma vez que a atividade agrária absorve uma parte substancial dos recursos nacionais, incluindo força de trabalho, produtos agrícolas e capital.

Além disso, Guanziroli (2010) ressalta que as agroindústrias situadas em propriedades rurais, geralmente de pequeno porte, merecem especial atenção por parte das políticas públicas. O autor classifica as agroindústrias rurais em três categorias: artesanais, voltadas para o autoconsumo; tradicionais, que operam com padrões próximos aos das agroindústrias convencionais; e modernas, que atendem integralmente aos requisitos normativos da produção. Por fim, Guanziroli destaca que efeitos positivos das agroindústrias apoiadas pelo governo dependem diretamente da formulação e execução adequadas das políticas públicas.

Segundo Ratilal (2007, p. 6), “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” nas empresas do agronegócio. O autor aponta que o paradigma neoliberal não é adequado para economias emergentes como as de Moçambique. Em contraste, países emergentes como Brasil, África do Sul, China, Índia, Indonésia e Malásia possuem bancos de desenvolvimento, geridos com eficiência, que assumem um papel vital no fortalecimento e na competitividade de suas empresas, contribuindo para um crescimento econômico mais robusto.

Nesse contexto, o ambiente de negócios também exerce um impacto no desenvolvimento das pequenas empresas em Moçambique. Segundo o Ministério da Indústria e Comércio (MIC, 2008), uma diversidade de obstáculos compromete o crescimento e a consolidação dessas empresas. Entre os principais desafios, destacam-se: i) excessivas barreiras reguladoras; ii) elevado custo e limitada disponibilidade de financiamento; iii) baixa qualificação de mão de obra; iv) carga tributária excessiva e altos custos relacionados ao pagamento de impostos; v) dificuldade de acesso aos mercados; vi) falta de conexões horizontais e verticais entre empresas; e vii) baixo espírito empreendedor.

O fortalecimento da economia nos distritos, por exemplo, depende diretamente da criação de novos projetos empresariais em quantidade e qualidade, para fazer face à elevada taxa de mortalidade das pequenas empresas moçambicanas (MIC, 2008). Para o Ministério é importante apostar numa cultura de empreendedorismo, especialmente entre

jovens e mulheres, assegurando que o ambiente econômico dos distritos esteja preparado para acolher pequenas iniciativas econômicas que resultem num uso mais apropriado dos recursos naturais disponíveis localmente e com a incorporação de tecnologias mais produtivas.

O Ministério do Plano e Desenvolvimento (MPD, 2007) destaca que os distritos de Moçambique são heterogêneos em diversos aspectos, como condições agroclimáticas, lógicas socioculturais, estruturas políticas, dinâmicas econômicas, moldura institucional, base tecnológica, implantação de infraestruturas, índices de pobreza, densidade populacional, entre outros fatores.

Embora as condições agroclimáticas sejam favoráveis os distritos enfrentam, em geral, grandes dificuldades tanto de natureza interna quanto conjuntural. Esses problemas incluem deficiências no planejamento, controle financeiro e da produção, na comercialização e falta de gestão adequada. Além disso, grande parte dos empresários construiu os seus negócios com base do núcleo familiar, aprendendo por imitação e convivendo com as limitações econômicas típicas das famílias (MPD, 2007).

As pequenas e médias empresas nem sempre são entendidas em sua real dimensão e importância para as populações pelos organismos estatais e pelas instâncias de poder. Apesar disso, essas empresas apresentam características únicas em sua estrutura, organização, métodos de trabalho e funcionamento. Por sua especificidade configuram-se como verdadeiros laboratórios e viveiros de empreendedores (MPD, 2007).

O comportamento e o desempenho das PMEs desempenham um papel essencial no desenvolvimento da economia moçambicana, podendo ser sintetizados em quatro vertentes principais: (i) as PMEs geram mais oportunidades de emprego para a população; (ii) são cruciais para a competitividade do país; (iii) diversificam as atividades econômicas; e (iv) atuam como agentes sociais que mobilizam recursos nacionais que ainda não foram exploradas, particularmente nas zonas rurais, constituindo-se uma fonte importante de exportações. Essas empresas são fundamentais para a criação de riqueza e geração de postos de trabalho. Moçambique é, de fato, um país de PMEs, pois elas representam o padrão predominante de seu tecido produtivo. Contudo, apesar da sua relevância prática, as PMEs ainda não ocupam o devido espaço na política econômica nacional (MIC, 2008; Valá, 2009, p.19).

Já Mckeller *et al.* (2012) apontam diversos desafios enfrentados pelas empresas, entre eles a ausência de canais de comercialização e de recursos financeiros, a falta de padrões de qualidade para os produtos e a carência de tecnologias, principalmente aquelas

relacionadas à embalagem. Outros desafios incluem: aspectos culturais, como a relutância em organizar empreendimentos comerciais cooperativos; escassez de matéria-prima; ausência de uma cultura empreendedor e a falta de transferência de informações provenientes de estudos e pesquisas. Além disso, são mencionadas a inexistência de políticas internas efetivas, a falta de vontade política e as dificuldades para atender aos requisitos sanitários exigidos para a comercialização dos produtos.

Mckeller *et al.* (2012) também destacam que a prática da agroindústria em pequena escala enfrenta desafios de sustentabilidade, principalmente devido à sazonalidade no fornecimento de matérias-primas agrícolas e à limitada capacidade dos empresários para lidar com crises. Além disso, apontam que a agroindústria pode ser afetada negativamente por choques econômicos, como recessões, que tendem a diminuir a demanda pelos produtos ofertados (Mckeller *et al.*, 2012).

Os autores também sustentam que, se a geração mais jovem não for fortemente envolvida na agroindústria, podem considerar irrelevantes os benefícios econômicos dessa atividade o que comprometeria sua continuidade. Segundo eles, os envolvidos dessa atividade interesse em se engajar plenamente, desde que existam incentivos econômicos adequados. Apesar dos desafios enfrentados, há uma clara consciência sobre as dificuldades da agroindústria e um forte desejo de superá-las.

Estão associados a esses fatos desafios que englobam a necessidade de melhorar a organização de grupos, associações ou cooperativas; adequar as instalações à legislação com o mínimo de investimento; garantir a produção com qualidade e regularidade; além de buscar inovação e diversificação de produtos para atender a uma clientela cada vez mais exigente (Pazinato, 2012).

Nessa perspectiva, é fundamental que as empresas realizem ações como pesquisa de mercado, *design* de produtos, publicidade e promoção de produtos inovadores. Além disso, a inovação administrativa deve ser incorporada a sistemas gerenciais, técnicas de controle e ajustes na estrutura organizacional (Martens *et al.*, 2014).

Muianga (2012) propõe, como medidas face aos desafios que se colocam ao desenvolvimento das PMEs em Moçambique, a criação de um ambiente de negócios favorável ao surgimento e expansão de projetos empresariais. Essas medidas incluem a simplificação dos procedimentos de licenciamento de atividades econômicas, a redução da burocracia para pagamento de impostos e a oferta de incentivos fiscais, entre outros aspectos.

De acordo com o autor, a ampliação do regime de licenciamento simplificado para atividades econômicas, sobretudo voltadas à criação de PMEs, aliadas aos incentivos fiscais, pode dinamizar a atividade econômica, criando novos empregos e, conseqüentemente, contribuir para redução da pobreza. Ademais, ações conducentes à melhoria do ambiente dos negócios e a geração de empregos incluem o acesso facilitado à terra, a transferência de títulos de uso e aproveitamento de terra, e a simplificação dos procedimentos de importação e exportação de bens e serviços.

O IPEME (2016), “desde 1995, existe um diálogo anual e contínuo entre o Governo e o setor privado e, desde então, o Governo empreendeu uma série de reformas, destinadas a melhorar o ambiente de negócios”. A figura a seguir, elaborada com base em MIC (2008); Muianga (2012); Pazinato (2012); Valá (2009, p.19); Mendes *et al.* (2014), sintetiza os principais constrangimentos, desafios, bem como o comportamento e o desempenho organizacional.

Figura 9. Pequena empresa agroindustrial

Avaliação do ambiente de negócio -constrangimentos	Comportamento e desempenho	Medidas frente aos desafios
• Barreiras regulatórias excessivas • Elevado custo e limitações no acesso a financiamento • Baixa qualificação da mão de obra • Carga fiscal elevada e altos custos para pagamento de impostos • Acesso inadequado aos mercados • Falta de conexões horizontais e verticais entre empresas • Baixo nível de empreendedorismo	• Geração de mais oportunidades de emprego • Papel crucial na competitividade econômica • Diversificação das atividades econômicas • Falta de representatividade nas políticas econômicas • Ação como agentes sociais mobilizadores de recursos sociais e econômicos se explorados	• Criação de um ambiente de negócios favorável • Desenvolvimento de projetos empresariais (simplificação de procedimentos de licenciamento, pagamento de impostos – incentivos fiscais, entre outros) • Melhoria na organização de grupos e associações • Adequar as instalações à legislação com mínimos investimentos • Produzir com qualidade e regularidade • Geração de novos postos de trabalhos

Fonte: Adaptado de MIC (2008); Muianga (2012); Pazinato (2012); Valá (2009, p.19); Mendes *et al.* (2014).

A Confederação das Associações Econômicas (CTA, 2013) destaca que, em Moçambique, há muito se reconhece a ligação entre um setor privado forte, vibrante e diversificado, aliado a um ambiente de negócios favorável, e a geração de empregos, além do aumento de receitas fiscais, que contribuem para o desenvolvimento econômico e humano.

Contudo, o organismo aponta que, apesar do otimismo do Governo quanto às suas políticas e ações de reforma do ambiente empresarial, o crescimento das PMEs e a criação

de empregos têm sido limitado. O crescimento econômico permanece concentrado em setores dominados por grandes investidores internacionais, como a indústria extrativa e os serviços financeiros.

Assim, reforça-se que as PMEs desempenham um papel crucial na economia, sendo as principais responsáveis pela geração de empregos e pela transformação de matérias-primas, especialmente produtos alimentares, em bens acabados que atendem às demandas do mercado consumidor final.

2.6. Caracterização da agroindústria em Moçambique

Em Moçambique, a agroindústria ocupa uma posição relevante dentro do setor agrícola, com destaque para a indústria do açúcar. Nos últimos cinco anos, a produção nacional de açúcar praticamente dobrou, impulsionada por condições climáticas favoráveis e pela disponibilidade de terras de alta qualidade, beneficiando desta forma o crescimento do setor. Além disso, acordos de comércio preferencial com a União Europeia (UE) e a União Aduaneira da África Austral (SACU) têm favorecido a exportação do açúcar em condições favoráveis (Brethenoux *et al.*, 2013).

De acordo com esses autores, as fábricas de açúcar obtêm a matéria-prima tanto de suas próprias plantações quanto de pequenas propriedades locais, geridas por produtores independentes. Essa dinâmica estimula a geração de renda para as famílias camponesas envolvidas no cultivo da cana-de-açúcar, promovendo a melhoria das condições de vida nas comunidades abrangidas. Atualmente, a produção de açúcar no país é de aproximadamente 355.000 toneladas anuais, gerando um excedente de cerca de 106.000 toneladas destinadas ao mercado de exportação.

Estima-se que o consumo nacional do açúcar per capita em Moçambique seja de 8,3 quilos (kg) por ano, correspondente a 249.000 toneladas anuais. Um marco relevante na economia do país ocorreu em novembro de 2018, quando a Refinaria de Xinavane iniciou a refinação de açúcar em território nacional, marcando o fim do pacto colonial até então vigente que não permitia essa prática (Brethenoux *et al.*, 2013).

As indústrias de alimentos, bebidas e tabaco representam aproximadamente 70% de toda a indústria manufatureira do país (Brethenoux *et al.*, 2013). No entanto, os autores destacam que, em Moçambique, o agroprocessamento ainda está muito aquém de seu potencial, considerando as oportunidades oferecidas pela riqueza agrícola do país. Essa limitação é atribuída, em grande parte, à ausência de um setor privado robusto e dinâmico,

essencial para promover um crescimento econômico e social inclusivo, que contribua para a redução da pobreza e das desigualdades sociais. Além disso, a maioria das explorações agrícolas é de caráter de subsistência ou emergente, com uma produção voltada para o autoconsumo, o que impede a geração de excedentes — um ingrediente essencial para o desenvolvimento da agroindústria ou agroprocessamento.

Existe um grande potencial para o desenvolvimento de várias cadeias de valor que apoiem o processamento pós-colheita, especialmente nos setores de horticultura, ração animal, oleaginosas e amêndoas (Brethenoux *et al.*, 2013). Nesse contexto, o microprocessamento apresenta-se como uma oportunidade estratégica para promover o empoderamento da mulher na indústria manufatureira do país.

Além disso, as indústrias de alimentos e bebidas desempenham um papel relevante na economia, contribuindo com 25% e 13%, respectivamente, para a produção industrial do país. Cerca de 55% dessas indústrias estão localizadas na Cidade e Província de Maputo, bem como na Província de Sofala. No entanto, estão surgindo, com destaque para a zona sul, várias pequenas indústrias alimentares voltadas para o processamento de produtos como amendoim, tapioca, farinha de coco, mapira e soja (Brethenoux *et al.*, 2013).

Em países da África Subsaariana, o óleo alimentar representa uma parcela significativa das importações. Considerando o vasto potencial agrícola do continente, o óleo alimentar surge como um candidato natural para iniciativas de substituição de importações. Moçambique segue essa tendência, produzindo uma ampla variedade de sementes oleaginosas que abastecem as fábricas locais de óleos alimentares. Entre essas culturas destacam-se o algodão, coco, a soja, girassol, amendoim e sésamo/gergelim (Oppewal; Cruz; Nhabinde, 2016).

Os autores mencionados ressaltam que o processamento dessas sementes é realizado predominantemente por pequenas e médias empresas que produzem óleo alimentar para o mercado doméstico. Apesar disso, embora a matéria-prima seja fornecida por produtores nacionais, grande parte do óleo consumido no país provém de grandes processadores que refinam óleo cru importado de países como Argentina, Indonésia, África do Sul, Malásia e outras nações asiáticas e europeias (Oppewal; Cruz; Nhabinde, 2016).

A indústria moageira em Moçambique é composta, predominantemente, por grandes empresas situadas nas cidades de Maputo, Beira, Nampula e Nacala, dedicadas à moagem de milho e trigo. Além disso, há um número considerável de pequenos moleiros

espalhados por aldeias em todo o território nacional. O milho, utilizado como principal matéria-prima, tem 90% de sua produção provenientes da agricultura familiar. Por outro lado, quase todo o trigo consumido no país é importado e processado por quatro grandes fábricas de farinha de trigo localizadas próximas aos portos de Maputo, Beira e Nacala. Essa farinha é, em seguida, destinada à produção de pão, massa e bolachas (Oppewal; Cruz; Nhabinde, 2016).

Os autores destacam a experiência da NOSSARA, uma associação de mulheres do Gurué, na produção de derivados de soja. No setor de farinhas e sopas reforçadas, o setor privado tem liderado a criação de indústrias, como a Miruku Agroindústria, em Nampula, que já conta com uma fábrica de processamento de papas enriquecidas instantâneas à base de soja e milho, e a Alif Química, na Zambézia, que planeja introduzir uma linha de produção de caldos à base de soja. A fábrica da Miruku possui uma capacidade instalada de processamento de 20 toneladas diárias de farinha de milho e 4 toneladas de papas enriquecidas.

Quanto à indústria avícola nacional, registrou-se sua reativação em 2005, fruto de uma iniciativa da Techno Serve com o apoio do governo americano e em parceria com os setores privado e público. Essa ação visava estimular o consumo do frango nacional e fortalecer toda a cadeia produtiva associada. Naquela época, Moçambique produzia cerca de 5.000 toneladas de frango, com aproximadamente dois terços do consumo nacional sendo atendidos por importações. Dez anos depois, em 2015, a produção atingiu 60.000 toneladas, atendendo cerca de 69% da demanda doméstica (Oppewal; Cruz; Nhabinde, 2016).

2.7. Síntese Populacional e Econômica de Moçambique

Dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), entidade pública responsável pela realização do censo geral da população e habitação a cada 10 anos, mostram uma tendência evolutiva da população em Moçambique ao longo das últimas décadas. As estatísticas registram uma população de 12,1 milhões em 1980, 16,1 milhões em 1997, 20,6 milhões em 2007 e 27.9 milhões em 2017 (INE, 1980, 1997, 2007, 2017).

Paralelamente ao crescimento populacional, também se observa uma evolução econômica significativa. Segundo a Direção Nacional de Estudos e Análise de Política (DNEAP, 2009, 2010) e o Governo de Moçambique (GdM, 2010, 2011a), o PIB real do país quadruplicou ao longo de duas décadas, com uma taxa média de crescimento anual

de 7,2%, enquanto o PIB real per capita aumentou 2,6 vezes, a uma taxa média anual de 4,9%.

Assim, apesar de o PIB de Moçambique se manter relativamente pequeno e a economia permanecer classificada como de baixo rendimento, sua taxa de crescimento tem se destacado de forma significativa. O crescimento foi, em média, quatro vezes superior à média mundial, 50% superior à média da África Subsaariana e alinhado com a média das economias emergentes. Ademais, permaneceu elevada por um longo período, resistindo a duas crises financeiras internacionais (GdM, 2010, 2011a).

Durante esse período, a base produtiva de Moçambique afunilou, com uma redução no número e na variedade de produtos, em particular daqueles destinados à substituição de importações. Houve um aumento na concentração da economia em torno de produtos primários, como minerais, recursos energéticos e florestais, o que diminuiu o potencial de articulação doméstica da produção (BdM, 1995-2012; INE, 1995-2011).

Entre 2005 e 2013, os setores que cresceram a taxas mais altas do que a do PIB foram a indústria extrativa (21%), os transportes e comunicações (12%), os serviços financeiros (10%), a agricultura (8%) e a construção (8%). Por outro lado, os setores de eletricidade e água, cruciais para a expansão econômica, cresceram a uma taxa média anual inferior à do PIB (6%). Juntos, os cinco setores de maior crescimento contribuíram com mais de 70% da taxa média anual de crescimento do PIB nesse período (BdM, 1995-2012; INE, 1995-2011).

Desde 2001, a dívida pública interna de Moçambique aumentou 19 vezes, com uma taxa média anual de 28% (quatro vezes mais depressa do que o PIB), enquanto a dívida pública externa triplicou, a uma taxa média anual de 10% (40% mais rápida que o PIB) (Chang, 2014).

Essa dinâmica de endividamento é impulsionada por diversos fatores inter-relacionados que fazem parte das dinâmicas da porosidade, funcionando como um mecanismo de subsídio para o processo de acumulação privada de capital. Entre esses fatores, destacam-se os incentivos fiscais, o financiamento de logística e infraestrutura voltado para grandes empresas e a alta intensidade de capital, o que resulta em uma crescente dependência de importações na estratégia de investimento. Estes elementos formam um pacote de subsídios destinados ao grande capital multinacional, que garante o acesso das classes capitalistas emergentes em Moçambique às rendas da economia e do capital estrangeiro, sem que precisem realizar, de fato, essa participação financeira (Castel-Branco, 2010; 2014).

As pequenas empresas assumem um papel fundamental no crescimento da economia de Moçambique, contribuindo com cerca de 28% do PIB e cerca de 42% do emprego formal, o que equivale a aproximadamente 123,199 pessoas, conforme os dados disponíveis. Além disso, essas empresas alcançaram um volume de negócios mais expressivo, tendo atingido cerca de 68 mil milhões de meticais (93.750.000 USD) em 2012. Isso significa que a contribuição média de cada empresa desse segmento foi de 13 milhões de meticais (203.125,00 USD) (INE, 2013; IPEME, 2016).

Nesse contexto, é importante destacar que as assimetrias regionais são evidentes entre as pequenas empresas. A região sul do país concentra o maior número de pequenas empresas (52%), trabalhadores (61%) e volume de negócios (80%). Essa concentração faz com que a produtividade da força laboral na região sul, onde localiza-se a Cidade de Maputo, seja aproximadamente duas vezes superior à das regiões centro e norte (INE, 2013; IPEME, 2016).

A pesquisa revela uma distribuição desigual das PME (Pequenas e Médias Empresas) por províncias, com maior concentração na região sul do país, onde está localizada a Cidade de Maputo. A tabela a seguir apresenta a distribuição das PME por província em Moçambique.

Tabela 1 - Distribuição das PMEs por província em Moçambique

Província	Pequena empresa		Média empresa		Total de PMEs	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Niassa	1234	4,33	85	0,30	1319	4,63
Cabo Delgado	6735	23,65	1152	4,05	7887	27,70
Nampula	2572	9,03	218	0,77	2790	9,80
Zambézia	1664	5,84	141	0,50	1805	6,34
Tete	1842	6,47	88	0,31	1930	6,78
Manica	2041	7,17	205	0,72	2246	7,89
Sofala	626	2,20	45	0,16	671	2,36
Inhambane	2126	7,47	270	0,95	2396	8,41
Gaza	4941	17,35	254	0,89	5195	18,24
Maputo Província	1371	4,81	48	0,17	1419	4,98
Maputo Cidade	701	2,46	116	0,41	817	2,87
Total	25853	90,79	2622	9,21	28475	100

Fonte: Adaptado do IPEME (2016).

Nas últimas duas décadas (2000-2019), a economia de Moçambique cresceu a uma taxa média anual de 6,6%. Na primeira metade desse período (2000-2014), o crescimento foi sustentado, com uma média anual de 7,5%. No entanto, no último quinquênio (2015-2019), a taxa média de crescimento anual caiu para 3,9%, alcançando apenas 2,2% em 2019, o valor mais baixo desde 2000, que foi de 1,7% (INE, 2020).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Atualmente, várias correntes de pensamento discutem o funcionamento da sociedade acadêmica com o objetivo de gerar conhecimento. Ao escolher uma metodologia de pesquisa e de seus procedimentos, é fundamental descrever as etapas que serão seguidas durante o desenvolvimento da pesquisa, seguindo aspectos delimitados. Ou seja, será apresentada a descrição do passo a passo a ser utilizado na elaboração da pesquisa (Gil, 2010). Assim, a seguir, são apresentados os tipos de pesquisa e sua abordagem, os instrumentos de coleta de dados, as etapas do estudo, o tratamento dos dados coletados, a seleção das empresas e a estratégia de busca de material.

3.1. Tipos de Pesquisa e sua Abordagem

Para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, realizou-se uma investigação exploratória com a abordagem qualitativa e estudo de caso, caracterizado como multicase, envolvendo duas empresas agroindustriais moçambicanas.

A pesquisa exploratória foi conduzida em uma área com pouco conhecimento sistematizado sobre o tema, o que permitiu uma aproximação ao fenômeno investigado, possibilitando o entendimento de suas especificidades. Portanto, a investigação incluiu o levantamento de dados referentes ao problema, além de oferecer pistas que contribuíram para a construção investigativa (Bonin, 2011; Vergara, 2011).

A abordagem qualitativa adotada nesta pesquisa fundamentou-se nas representações e perspectivas humanas de maneira profunda, sem estreitá-las em categorias ou representações por dados estatísticos, muito menos utilizando ferramentas estatísticas como base para o processo de análise do problema. O objetivo foi compreender o contexto, uma vez que a pretensão não era medir ou quantificar unidades, e sim compreender detalhadamente os significados e características apresentadas pelos entrevistados (Assis, 2014; Richardson *et al.*, 2015; Yin, 2015).

O estudo de caso foi realizado em duas empresas, de maneira que possibilitasse um conhecimento amplo, profundo e detalhado. A pesquisa seguiu etapas delineadas por André (2013), sendo a primeira fase exploratória ou de definição dos focos, seguida pela coleta de dados ou delimitação do estudo, e, por último, a análise sistemática das informações obtidas (André, 2013). A figura a seguir, elaborada pelo autor, ilustra as etapas do processo da pesquisa.

Figura 10 - Processo da pesquisa

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Fase exploratória ou definição dos focos	Coleta de dados ou delimitação do estudo	Análise sistemática das informações

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2. Instrumentos de coleta de dados

Para atingir os objetivos propostos, os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade. Esse tipo de entrevista é uma forma de interação social na qual uma das partes busca obter informações, enquanto a outra se apresenta como a fonte dessas informações. As entrevistas têm como objetivo explorar os conhecimentos daqueles que possuem informações relevantes em relação ao problema e aos fins do estudo.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram o roteiro de entrevistas semiestruturadas, aplicadas junto a dois dirigentes-proprietários (APÊNDICE A) e trabalhadores das empresas de pequeno porte (APÊNDICE B).

3.3. Etapas de estudo

Para facilitar a compreensão dos procedimentos adotados, ilustram-se a seguir as etapas desta investigação. Esta seção detalha todo o processo, desde a formulação da questão de pesquisa até o desenvolvimento do roteiro da entrevista, abrangendo todas as fases que conduzem o estudo, conforme ilustrado na figura.

Figura 11 - Esquematisando etapas do estudo empírico

Etapa 1 Questão da pesquisa	Etapa 9 Roteiro da entrevista	Etapa 2 Objetivo geral
Etapa 3 Temas de sustentação teórica		Etapa 4 Potenciais entrevistados
Etapa 5 Definição da unidade de análise		Etapa 6 Período da realização da pesquisa
Etapa 7 Local da pesquisa		Etapa 8 Obtenção da validade interna

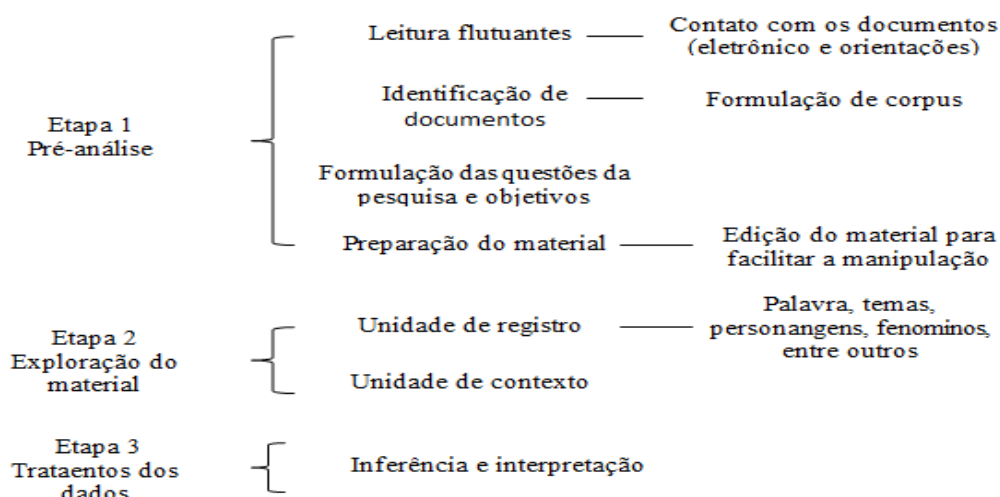
Fonte: Elaborado pelo autor

3.4. Tratamentos de dados coletados

Para responder ao problema da pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa na análise dos dados, visando identificar informações, percepções e opiniões relacionados ao tema investigado.

A análise de conteúdo foi realizada com base em procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens, conforme proposto por Bardin (2011; 2016). O processo analítico foi estruturado em três fases: 1. pré-análise, etapa que envolveu a leitura flutuante do material, a identificação dos documentos, a formulação das questões de pesquisa e dos objetivos, além da preparação do material a ser analisado; 2. exploração do material, momento em que foram definidas as unidades de registro e de contexto, permitindo a categorização dos dados; 3. tratamento dos resultados, fase dedicada à inferência e à interpretação dos dados obtidos. A figura a seguir, elaborada a partir de Bardin (2011), mostra as etapas da análise de conteúdo adotadas nesta pesquisa.

Figura 12 - Etapas de análise do conteúdo qualitativo



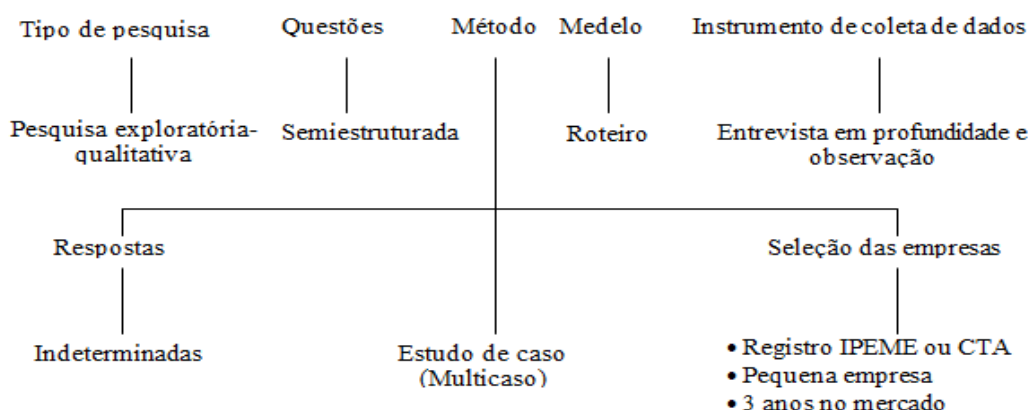
Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

Pretendeu-se reunir condições como coerência, consistência, originalidade e objetividade, enfatizando que a análise interpretativa deve estar apoiada em três aspectos fundamentais: os resultados alcançados nos estudos, a fundamentação teórica e a experiência pessoal do pesquisador (Triviños, 2008).

Os dados foram categorizados para facilitar sua análise de forma segmentada. Para esta pesquisa, delimitou-se o estudo de pequenas empresas agroindustriais, nas quais foram coletados os dados e, posteriormente, analisados e interpretados com foco na implementação de estratégias. A figura a seguir, elaborada pelo autor, mostra de forma

genérica a metodologia utilizada ou passível de ser utilizada em trabalhos de caráter exploratório-qualitativo.

Figura 13 - Esquematisando a metodologia utilizada na pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro abaixo apresenta as variáveis usadas na discussão dos resultados de campo, servindo também como base para a fundamentação teórica da pesquisa.

Quadro 2 - Características do planejamento e da implementação de estratégias

Variáveis	Descrição	Autores
Planejamento	Medidas ou ações; cultura organizacional (missão, visão e valor); ferramenta importante de apoio ao gestor nos processos decisórios.	Cunha (2010); Teixeira, Dantas e Barreto (2015); Mesquita (2018); Pinho (2021, p. 17); Goldoy <i>et al.</i> (2016).
Implementação	Execução de ações com base no planejamento e na criação de estratégias; administração participativa; trabalho, dedicação, comprometimento; políticas e práticas consistentes.	Leite (2014); MacLannan (2011); Lampaki (2018); Luzio (2010); Barney (2007); Raes <i>et al.</i> (2011); Heyden, Sidhu e Volberda (2018).
Gestão de RG	Práticas pensadas com base nas experiências, trajetórias e sentimentos; ausência de recursos para investimento; desconhecimento sobre o assunto e sobre práticas de gestão.	Graciano (2018, p. 187); Silva e Scheffer (2015); Goettems, Grzybovski e Pereira (2019, p. 93).
Liderança	Atuação voltada para a agregação de valor, dissociada da mera função de gestão; limitação de recursos; empresas administradas pelos próprios sócios; escassez de recursos, falta de especialização técnica, déficits pessoais e financeiros; decisões baseadas no conhecimento e na experiência dos gestores.	Ribeiro, Guedes e Oliveira (2018); Drucker (2012); Morales-Rubiano <i>et al.</i> (2016); Helfat e Martin (2015); Carvalho e Escrivão Filho (2016); Malta, Machado e Fischer (2017); Bandara e Opsahl (2017).
Cultura	Conjunto de valores, normas, crenças e conhecimentos; busca de novos saberes e capacidades voltadas à geração de insights.	Daft (2010); Magaldi e Salibi Neto (2019, p. 40).

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5. Seleção das empresas

A seleção das empresas estudadas obedeceu a três critérios básicos: primeiro, ser uma empresa do setor agroindustrial e estar registrada no Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME) ou na Confederação das Associações Econômicas (CTA); segundo, ser classificada como empresa de pequeno porte, conforme os parâmetros estabelecidos pelo IPEME; e terceiro, exercer as atividades há pelo menos três anos.

A entrevista em profundidade foi o instrumento usado na coleta de dados ou informações, conforme apresentado anteriormente. As entrevistas foram realizadas com dois gestores/proprietários e quatro funcionários de empresas do setor agroindustrial de pequeno porte. Esse instrumento permitiu ao pesquisador estabelecer contato direto com os participantes, possibilitando que expressassem livremente suas opiniões em relação ao tema e às questões apresentadas.

3.6. Estratégias de busca de material

Para este estudo, adotou-se uma estratégia de busca baseada em banco de dados eletrônicos. O processo de identificação das evidências iniciou-se com a definição dos termos ou palavras-chave, seguida pela escolha das estratégias de busca, definição das bases de dados e demais fontes de informação, em conformidade com as etapas da pesquisa delineada.

A busca foi realizada em bases eletrônicas de periódicos, como Google Acadêmico, SciELO e Scopus. Essas bases foram escolhidas por concentrarem uma ampla gama de publicações acadêmicas na área das Ciências Sociais Aplicadas contribuindo, deste modo, para a identificação de trabalhos relevantes, tanto nacionais quanto internacionais.

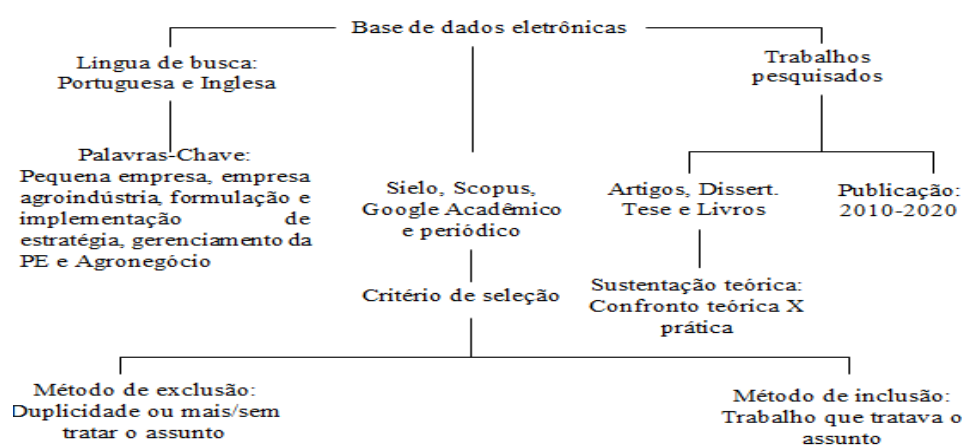
Para a identificação de material nas bases de dados, foram utilizados os seguintes termos ou palavras-chave em português e inglês: estratégia empresarial, pequena empresa, empresa agroindústria, formulação e implementação de estratégias, gerenciamento da pequena empresa e agronegócio. As buscas nas bases mencionadas ocorreram entre os meses de setembro e novembro de 2021.

Feita a seleção inicial dos periódicos, artigos, dissertações, teses e livros nos portais oficiais, foi realizada uma triagem por meio da análise de conteúdo, com o

objetivo de excluir duplicidade, isto é, materiais encontrados em mais de uma base. Em seguida, procedeu-se a leitura dos títulos e resumos dos documentos restantes.

No passo subsequente, adotou-se os seguintes critérios de inclusão: obras (periódicos, artigos, dissertações, teses e livros) que abordavam diretamente a temática da pesquisa, publicadas a partir de 2010, com metodologia clara e explícita. e como critério de exclusão aqueles que não tratavam do problema pesquisado. Foram excluídos, sem exceção, os trabalhos que não atendiam a esses critérios de qualidade ou que não se relacionavam com o problema de pesquisa. A figura a seguir apresenta, de forma esquemática, a estratégia utilizada na busca e seleção de material nos periódicos oficiais.

Figura 14 – Esquematização da estratégia de busca de material



Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente, foram selecionados 13 periódicos, entre os quais se destacam: Revista Eletrônica Científica da FAESB, Revista de Administração de Empresas, Revista Científica de Contabilidade, Revista de Ciências de Administração, Revista de Micro e Pequena Empresa, Revista Eletrônica de Estratégia e Negócio, Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequena Empresa, Revista Eletrônica de Engenharia de Produção e Revista Ibero-Americana de Estratégia. A partir das buscas realizadas com as palavras-chave definidas, também foram identificados 45 artigos, 11 dissertações, 5 teses e 4. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados para compor a análise final da pesquisa: 10 periódicos, 31 artigos, 9 dissertações, 5 teses e 2 livros.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo visa a apresentação e a discussão dos dados coletados durante a pesquisa. O capítulo está estruturado da seguinte forma: caracterização das empresas pesquisadas; a perspectiva dos dirigentes-proprietários quanto aos processos de gestão, à implementação de estratégias e às particularidades do contexto; e as percepções dos funcionários das pequenas empresas quanto ao processo de implementação de estratégias.

A análise consiste na apresentação e interpretação dos dados obtidos por meio do trabalho de campo realizado em um distrito da Província de Nampula – Moçambique. Pretende-se discutir o processo da implementação de estratégias a partir da visão de dois dirigentes-proprietários e quatro funcionários de pequenas empresas agroindustriais. Como o intuito de preservar o anonimato dos participantes, as empresas pesquisadas foram denominadas Empresa Alfa e Empresa Ômega.

4.1. Caracterização das empresas pesquisadas

O dirigente-proprietário da empresa Alfa (identificado como E1) tem 28 anos, possui formação superior em Contabilidade e atua na empresa há dois anos, exercendo a função de gerente. Os funcionários que participaram da entrevista (identificados como A1 e A2) têm, respectivamente, 32 e 41 anos de idade, ambos com formação técnica de nível médio. A1 atua há três anos como chefe do setor de produção, enquanto A2 trabalha há quatro anos como chefe dos operários.

A empresa foi fundada em 2020, com investimentos de dois administradores (sócios). Atualmente, conta com 30 trabalhadores efetivos e 12 funcionários eventuais. A Empresa Alfa é especializada no processamento de milho para produção de farinha fortificada. Seu mercado-alvo inclui pequenos consumidores, revendedores grossistas/retalhistas (varejistas) e supermercados, com atuação comercial em diversas regiões do país. A produção mensal atinge, em média, 1.000 toneladas de farinha de milho fortificada, volume que pode ser ajustado de acordo a demanda. O dirigente afirma possuir um sistema de controle gerencial que permite o adequado monitoramento e ajuste das metas de produção, bem como a gestão eficiente dos estoques e do armazenamento.

Este empreendimento enfrenta diversas dificuldades face a conjuntura econômica atual, entre as quais se destacam: o acesso limitado ao crédito bancário, a falta de políticas públicas de apoio às pequenas empresas e a alta competitividade no setor, uma vez que não há barreiras significativa à entrada de novos concorrentes. Muitas empresas oferecem

o mesmo tipo de produto, o que exige da Empresa Alfa o desenvolvimento de técnicas e ações voltadas à melhoria da qualidade da farinha fortificada, buscando diferenciação para se manter competitiva no mercado.

Além do foco na produção de farinha fortificada com qualidade, o bom atendimento aos clientes e a agilidade na entrega do produto final também foram apontados como diferenciais da empresa. O dirigente não mencionou outras dificuldades de gestão ou pontos fracos internos, ou seja, variáveis internas e controláveis que poderiam representar desvantagens em relação ao ambiente organizacional.

Ao ser questionado sobre os motivos que o levaram a empreender na área e a fundar a empresa, o dirigente-proprietário explicou: “A empresa foi criada com base das cotas de dois administradores (sócios), razão pela qual chama-se sociedade industrial alfa, no entanto, os sócios, antes de fundar a sociedade fizeram estudo de viabilidade do mercado sobre as oportunidades e as ameaças que o mercado oferece em relação às empresas de processamento de farinha de milho fortificada para fornecer o mercado local”.

O dirigente-proprietário da empresa Ômega (E2) tem 55 anos, é formado em Administração e atua há 14 anos na organização, exercendo a função de diretor. Participaram também da entrevista dois funcionários: O1, de 28 anos, formado em Economia Agrária e Agronegócio, e O2, de 29 anos, com formação em Agronegócio. O primeiro atua na empresa há 4 anos como oficial do agronegócio, enquanto o segundo está há 45 dias na função de oficial de projeto.

A empresa Ômega foi fundada em 2016 por seis sócios, todos administradores com experiência nas áreas de agronegócio e bolsa de desenvolvimento comunitário. Ao visualizarem uma oportunidade de atuação no segmento, decidiram fundar a empresa. Elaboraram, inicialmente, um plano de negócio, resultante de uma análise do ambiente externo, conduzido pelos membros fundadores, o que possibilitou a definição de estratégias voltadas à diferenciação no mercado — mesmo considerando que os compradores não apresentam exigências quanto à qualidade do produto.

A empresa é especializada no processamento de farinha de milho branca fortificada e farinha mista de milho e soja (papas enriquecidas). Além disso, presta serviços voltados ao desenvolvimento de negócios, oferecendo assistência a pequenas e médias empresas, cooperativas e associações ao longo de todo ciclo de atividades — desde a criação e registro até o desenvolvimento de produtos, implantação de sistemas de gestão, planejamento estratégico e outros processos. Entre seus serviços, destacam-se ainda o

desenho de projetos, a assessoria para implementação, avaliação de projetos e a realização de estudos de base voltados a pequenos produtores.

O mercado alvo da Ômega inclui pequenas e médias empresas, cooperativas de diferentes ramos, associações de produtores emergentes, agências de desenvolvimento governamentais, consumidores finais, pequenos e grandes revendedores, supermercados, entre outros. A empresa estabelece metas e objetivos mensais, semestrais e anuais, orientando-se pelos planos setoriais de trabalho para alcançá-los. Atualmente, conta com 12 trabalhadores efetivos.

O dirigente considera que o processo de controle gerencial da empresa tem apresentado resultados satisfatórios. Ele destaca que os indicadores e metas das atividades são definidos periodicamente em função da análise dos resultados alcançados ao longo do período.

Entretanto, a empresa enfrenta algumas dificuldades, como o acesso ao crédito bancário, as altas taxas de impostos, a falta de apoio institucional e a escassez de informações estratégicas sobre o ambiente de mercado. Esses fatores impactam sua capacidade de se manter competitiva, especialmente diante do aumento da demanda por determinados serviços realizados com maior *expertise* por concorrentes, como, por exemplo, orçamentação de projetos, identificada como um ponto fraco. Por outro lado, a empresa tem sido reconhecida pela qualidade dos serviços prestados e dos produtos oferecidos, segundo a percepção dos próprios clientes. Essa relação de confiança representa um diferencial competitivo e um dos principais pontos fortes da organização.

4.2. Gestão estratégica: Planejamento e implementação na visão dos dirigentes

Nesta etapa, são apresentadas de maneira destacada as informações coletadas junto aos dirigentes - proprietários (Apêndice A), com o objetivo de evidenciar suas experiências e suas percepções sobre o planejamento estratégico, a implementação de estratégias, a gestão de recursos humanos, a liderança e a cultura organizacional no âmbito da execução estratégica.

4.2.1. Planejamento estratégico

De acordo com os dados coletados, as empresas Alfa e Ômega conhecem e utilizam o planejamento estratégico como ferramenta administrativa. Essa realidade, no entanto, não reflete o panorama da maioria das pequenas empresas, uma vez que grande

parte desse segmento ainda não faz uso do planejamento estratégico. Tal fato pode estar relacionado à falta de uma cultura organizacional voltada para a gestão, à falta de prática e de conhecimento administrativo, o que acarreta condução improvisada e voltada para resultados de curto prazo. Muitas vezes, acredita-se que o domínio técnico seja suficiente para assegurar a longevidade da empresa (Oliveira, 2014).

Segundo o dirigente-proprietário da empresa Alfa, o uso do planejamento estratégico auxilia a organização a atingir os objetivos previamente estabelecidos. Já o dirigente-proprietário da empresa Ômega afirma que, para alcançar os resultados desejados, o planejamento é essencial, por se tratar de um instrumento de gestão empresarial. Ambas as declarações denotam uma preocupação com a utilização de ferramentas administrativas.

A visão dos dirigentes está alinhada à literatura da área, ao reconhecer que o planejamento estratégico, como ferramenta de gestão, possibilita melhores condições para que as pequenas empresas alcancem os objetivos previamente traçados (Machado; Loureiro, 2014).

Ainda de acordo com o dirigente-proprietário da empresa Alfa, a organização define suas metas e os seus objetivos de forma clara e periódica. O alcance dessas metas e dos objetivos definidos baseia-se na realização de atividades de prospecção e negociação com os clientes nos momentos mais oportunos, considerando a demanda de cada mês. O processo de controle é feito mediante um sistema informatizado, que reúne resumos mensais e fichas diárias por turno.

O dirigente-proprietário da empresa Ômega relatou que as metas e os objetivos são estabelecidos mensalmente, semestralmente e anualmente, o que demonstra o uso de ferramentas de planejamento de curto e médio prazos. Para atingi-los, são definidas primeiramente as principais atividades, estratégias e a mobilização de meios financeiros, humanos e materiais necessários. As observações feitas pelos dirigentes indicam as dificuldades encontradas por pequenas empresas no desenvolvimento de estratégias de longo prazo, em razão da falta de conhecimento técnico, de habilidades específicas ou de recursos para operacionalizar práticas de negócios sustentáveis ao longo do tempo (Depken; Zeman, 2017).

Para o dirigente-proprietário, são tanto as atividades planejadas quanto as não planejadas que possibilitam à empresa Alfa manter-se competitiva no mercado. Já o dirigente-proprietário da empresa Ômega, de acordo com a sua experiência adquirida em outras organizações, considera que as atividades planejadas não são, por si só, os pilares

da competitividade. Em sua visão, o fundamental é o processo de definição de objetivos claros, aliado à implementação de estratégias deliberadas, que ocorre paralelamente ao surgimento de estratégias emergentes. Esse processo exige uma grande responsabilidade do líder, atuando como arquiteto ou agente de mudança, para garantir o alcance dos objetivos desejados (Maritz; Pretorius; Plant, 2011; Maximiliano, 2015).

4.2.2. *Implementação de estratégias*

De acordo com os dados levantados, os dirigentes-proprietários afirmam que definem estratégias que direcionam o futuro das empresas. No caso da empresa Alfa, o processo de elaboração estratégica envolve o chefe de área de produção e os responsáveis pelos trabalhadores ou turnos. Já o dirigente-proprietário da empresa Ômega relata que, nesse processo de definição de estratégias geralmente participam os representantes dos setores dependendo do contexto. Excepcionalmente, são convocados todos os funcionários a participar, com o objetivo de garantir o engajamento e compartilhamento de informações.

O envolvimento dos funcionários dos níveis administrativos e operacionais é considerado relevante para um processo integrado de formulação estratégica, pois suas atuações são tidas como conectores entre os níveis organizacionais micro e macro. Essa participação oferece uma importante contribuição quando se examina a perspectiva prática e integradora da formação de estratégias (Lavarda; Canet-Giner; Peris-Bonet, 2010; Lee; Lee; Wu, 2010).

O dirigente-proprietário da empresa Alfa afirma que as análises feitas nos últimos anos possibilitaram a identificação de várias estratégias relacionadas à definição e à compra de matéria-prima, especialmente diante dos altos preços praticados no mercado. Essas ações são planejadas mediante a demanda, ou seja, há um processo emergente de formação de estratégias, realizado a partir da identificação de oportunidades ou necessidades cotidianas.

Já o dirigente-proprietário da empresa Ômega afirma que as estratégias são definidas com base no plano de crescimento da empresa, cujo ajuste depende mais da mudança do contexto, da demanda do mercado, dos concorrentes e na necessidade de reformulação das práticas organizacionais. Nesse sentido, o desenvolvimento estratégico deve ter em conta o modelo de negócios e alinhá-lo ao mercado, por intermédio de pesquisas de análise e mapeamentos de especificidades que integram o escopo da empresa. Essas ações são articuladas à missão, à visão e aos valores organizacionais, de

forma a responder às necessidades dos clientes (Palm, 2013; Villar; Walter; Braum, 2017; Vianna, 2017).

Os dados apontam que as duas empresas possuem planos deliberados, os quais são ajustados ou complementados por estratégias emergentes, de acordo com as necessidades cotidianas decorrentes de diversas variáveis ambientais. Outro ponto a destacar é que a identificação de possíveis riscos de mercado e suas oportunidades auxilia não apenas para o ajuste das estratégias, mas também para o desenvolvimento de um conhecimento indispensável ao planejamento e à gestão estratégica das empresas (Pontes, 2012).

O controle das atividades desenvolvidas na empresa Alfa é feito de forma física, ou seja, por meio de documentos que registram o cumprimento de padrões de qualidade para a farinha de milho fortificada produzida. Já para a Empresa Ômega, esse controle é realizado por meio de relatórios elaborados pelos setores e submetidos à diretoria para aferir o nível de alcance dos resultados previstos nos objetivos e metas. Destaca-se que a implementação de estratégias deliberadas exige a adoção de política e práticas coerentes com os direcionamentos estratégicos. Entre os elementos particularmente relevantes nesse processo estão: a estrutura organizacional formal, os sistemas de controle gerencial – formais e informais – e a política de compensações adotada (Barney; Clarak, 2007).

Os dirigentes-proprietários das Empresas Alfa e Ômega afirmam conhecer ferramentas de auxílio à implementação de estratégias, principalmente o ciclo PDCA. Na empresa Alfa, contudo, o uso do PDCA está restrito ao levantamento de necessidades e de problemas que afetam a organização. Já na empresa Ômega, a ferramenta *Canvas* é aplicada no aprimoramento do modelo de negócio. A utilização destas ferramentas é relevante, pois “proporcionam 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” (Sales, 2017, p. 1).

4.2.3. *Gestão de recursos humanos*

O dirigente-proprietário da empresa Alfa afirma que sua gestão de recursos humanos se baseia principalmente em sua experiência pessoal, mas que, sempre que possível, busca se preparar por meio de treinamentos – principalmente pela internet, devido ao custo e à facilidade de acesso – com conteúdos relacionados à gestão de pessoas. Acrescenta ainda que dedica parte de seu tempo à capacitação como gestor, mencionando, por exemplo, cursos nas áreas de higiene e segurança no trabalho, gestão e administração empresarial. Ressalta ainda que aprende constantemente com sua equipe

e com pessoas externas à empresa, como consultores em administração e dirigentes de outras organizações, demonstrando um comportamento de abertura nas relações com os funcionários e *stakeholders*.

Por sua vez, o dirigente-proprietário da empresa Ômega, ao discorrer sobre o conhecimento administrativo e, especificamente, a gestão de pessoas, destaca que a habilidade de “saber explorar as capacidades de outros é necessária para o gerenciamento da empresa”. Informa que se prepara com base em planos estratégicos, a partir dos quais as atividades são organizadas e executadas. No entanto, não especifica como realiza sua capacitação, treinamento ou aquisição de conhecimento.

Observa-se que, muitas vezes, o fundador pode não ter as técnicas necessárias para lidar com todo tipo de situação que surgem na condução de uma empresa. Embora possa ser um líder nato, determinadas circunstâncias exigem conhecimento técnico específico, fundamentado em variáveis como atitudes, tipos de poder articulado, estilos de liderança e formas de ação do líder (Ribeiro, 2010; Galli; Giuliani; Martinelli, 2010). Nesses casos, percebe-se que ambos os dirigentes entrevistados demonstram apenas de forma vaga como buscam se capacitar, sem apresentar domínio técnico aprofundado sobre o tema.

O dirigente-proprietário da empresa Alfa afirmou que procura dedicar-se em tempo integral à gestão estratégica, embora tenha reconhecido que não define horários específicos para planejar as atividades futuras da empresa. Por outro lado, o dirigente-proprietário da empresa Ômega entende que para desempenhar funções, é preciso criar uma rotina em tempo integral para responder às exigências da empresa. Por isso, destina um horário específico para pensar e definir as ações que direcionam o futuro do negócio. Para ele “*toda atividade é dinâmica porque não tem uma que leva mais tempo*”, referindo-se ao fato de que as atividades são variadas e cada uma exige um tempo específico, conforme sua complexidade. Como exemplo, menciona propostas de contratos que demandam mais tempo, cuja execução depende de uma programação adequada das atividades. Ainda que se dedique prioritariamente às atividades internas da empresa, o dirigente não reserva tempo para se encontrar com potenciais clientes, como o cliente Kim. De acordo com Kim, Kim e Jeon (2018), esse tipo de dirigente demonstra uma forte preocupação com o sucesso da empresa e com a satisfação das demandas do mercado, com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais.

O dirigente-proprietário da empresa Alfa pontuou que, atualmente, as empresas — especialmente as de pequeno porte — enfrentam dificuldades significativas devido à escassez de pessoal qualificado e à falta de informações sobre o mercado, a concorrência

e os clientes. Segundo ele, uma empresa sem pessoal qualificado não consegue avançar em suas atividades, sendo a informação um recurso fundamental para conhecer os potenciais consumidores, os concorrentes e o ambiente de mercado. A ausência de ambos –qualificação e informação – aumenta consideravelmente o risco de falência.

De modo semelhante, o dirigente-proprietário da empresa Ômega relatou que a empresa se depara com dificuldades para recrutar mão de obra qualificada. Destaca que é raro encontrar candidatos que se adequem ao perfil desejado para os cargos e atividades, levando à alta rotatividade de pessoal. A situação enfrentada pelas duas empresas reflete características comuns às pequenas empresas em seu contexto no ambiente de negócios. Entre os fatores recorrentes estão: a escassez de pessoal interno com competências adequadas ao negócio, a baixa capacidade de gestão em pesquisa e desenvolvimento, a carência de informações tecnológicas, o limitado conhecimento de mercado e a dificuldade em atrair mão de obra qualificada (Lee; Lee; Wu, 2010).

4.2.4. Liderança

De acordo com o dirigente-proprietário da empresa Alfa, a organização adota iniciativas que visam envolver os trabalhadores nas atividades de gestão. Já na empresa Ômega, segundo seu dirigente-proprietário, a gestão conta com um “sistema autônomo”, no qual cada setor planeja e executa suas próprias atividades. Em determinados casos, esse processo envolve toda a equipe laboral, possibilitando que os funcionários contribuam e participem da tomada de decisão e da elaboração de novos projetos.

Ambas as empresas demonstram adotar práticas que favorecem a participação dos colaboradores na gestão, concedendo certo nível de autonomia para o planejamento e a tomada de decisões voltadas à resolução de problemas, conforme indicam Mesquita (2019), Guimarães (2018) e Gama *et al.* (2016).

Quanto ao desempenho e à gestão orçamentária, a empresa Alfa realiza reuniões entre os administradores para discussão e tomada de decisão realizadas, o que denota uma gestão centralizada. Já a empresa Ômega adota um orçamento global, subdividido por setores e respectivos responsáveis. Além disso, anualmente realiza encontros para o balanço das atividades, com o objetivo de alinhar o desempenho organizacional ao planejamento orçamentário. Também são promovidas reuniões entre a diretoria e o setor financeiro, reforçando a integração entre as áreas estratégicas da empresa. A literatura ressalta que a gestão estratégica deve ser conduzida com base na administração participativa, sendo mais eficaz quando é bem recebida por todos os integrantes da

organização, desde a alta administração até os colaboradores das bases operacionais (Leite, 2014).

No entendimento do dirigente-proprietário da empresa Alfa, as principais dificuldades para envolver os funcionários em atividades de gestão estratégica estão relacionadas ao nível de escolaridade diversificado da equipe. Segundo ele, esse fator “dificulta estabelecer os objetivos e as metas para todos e ausência de espírito de equipe para contribuir o alcance do objetivo comum”, enquanto o dirigente-proprietário da empresa Ômega aponta a falta de mão de obra qualificada como o “fator chave para falta do envolvimento dos funcionários em atividades de gestão estratégica da empresa”.

Em ambas as empresas, observa-se que os funcionários exercem funções multifuncionais, com pouca clareza de suas funções específicas. Como não há descrição formal de cargos e planos de carreira, os funcionários não conseguem visualizar as possibilidades de crescimento profissional na organização, o que fomenta a rotatividade de pessoal. Esses elementos constituem barreiras à implementação de uma gestão estratégica eficiente, conforme indica Gomes (2019), sendo que, nos casos estudados, há dificuldades tanto na compreensão da estratégia organizacional pelos funcionários quanto na alocação adequada de recursos financeiros.

Conforme o dirigente-proprietário da empresa Alfa, os funcionários têm contribuído bastante para a organização no que se refere a questões operacionais, administrativas e estratégicas. Essa participação ocorre em situações como a proposição de novos produtos, a atuação nos processos operacionais e em novas formas de trabalho e a colaboração no controle e análise da situação interna da empresa. O dirigente-proprietário da empresa Ômega destaca que a empresa conta com uma equipe responsável que garante a implementação das atividades definidas nos encontros de balanços e desempenho. Nesses encontros, também são discutidos os produtos, os processos e as estratégias de atuação e expansão de mercado. Nota-se que, em ambas as empresas, a relação entre líder e liderados é um dos aspectos de maior força e impacto na gestão. Diante da baixa estruturação das tarefas e da imaturidade ou falta de qualificação dos colaboradores, os dirigentes atuam de forma direta, o que compensa parcialmente a ausência de ferramentas formais de planejamento e as deficiências nos mecanismos de controle do desempenho organizacional (Galli; Giuliani; Martinelli, 2010).

O dirigente-proprietário da empresa Alfa relata que a organização desenvolve ações voltadas à motivação dos funcionários, incentivando-os a participar com novas ideias e soluções. Esse envolvimento ocorre principalmente em reuniões gerais realizadas

na própria empresa, nas quais os colaboradores são encorajados a contribuir ativamente com propostas e na tomada de decisões.

Já o dirigente-proprietário da empresa Ômega afirma que cada intervenção ou sugestão é analisada e discutida com base em critérios previamente definidos. Destaca, contudo, que o mais importante é que cada trabalhador participe ativamente, utilizando sua experiência para aprimorar as atividades desenvolvidas na empresa.

A literatura aponta que as empresas de pequeno porte são, em sua maioria, administradas pelos próprios sócios, que geralmente possuem formação técnica relacionada ao negócio, mas carecem de formação específica em áreas como administração, finanças, economia e marketing (Crepaldi, 2008). Nesse contexto, torna-se ainda mais relevante o envolvimento e a colaboração dos funcionários nas atividades administrativas e estratégicas, contribuindo para o fortalecimento da gestão e a sustentabilidade do empreendimento.

4.2.5. Cultura empresarial

De acordo com o dirigente – proprietário da Alfa, a empresa estabeleceu missão, visão e valores, no entanto, espera a aprovação desses elementos pela Assembleia Geral para entrarem oficialmente em vigor. O dirigente-proprietário da empresa Ômega informa que já 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 consiste em: “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”. Já os valores estão ligados ao modelo de produção adotado: “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 os valores, normas, crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos aos novos integrantes. No entanto, nas empresas investigadas, os valores organizacionais não foram claramente apresentados nem demonstraram ser amplamente divulgados entre os funcionários nem transmitidos aos novos membros.

O dirigente-proprietário da empresa Alfa afirma que a organização define estratégias voltadas para o longo prazo, as quais são construídas de forma coletiva e

divulgadas tanto verbalmente quanto por meio de documentos internos. Já o dirigente-proprietário da empresa Ômega afirma que, embora as estratégias também sejam definidas, o processo envolve representantes dos diversos setores e, dependendo do contexto, pode contar com a participação de todos os funcionários com o objetivo de garantir maior 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”. Essa distinção reforça o papel do dirigente como figura central tanto no planejamento quanto na adaptação estratégica diante de mudanças e oportunidades do ambiente organizacional.

No que diz respeito às normas e à disciplina interna, a empresa Alfa estabeleceu limites e regras que são mantidos com base na estrutura organizacional e nos instrumentos legais vigentes. A disciplinaridade e a ordem dos funcionários são valorizadas, contribuindo para um ambiente de trabalho estável e confortável, o que favorece a satisfação dos colaboradores. Na empresa Ômega, os limites e regras estão formalizados no regulamento interno, no código de conduta dos trabalhadores e no estatuto da empresa. Esses documentos descrevem como o trabalhador deve se comportar para contribuir com os resultados organizacionais da empresa e a satisfação dos clientes.

Segundo os dirigentes-proprietários das empresas estudadas, as organizações realizam o levantamento, a análise e o prognóstico de problemas estruturais como forma de encontrar e eliminar barreiras que possam comprometer seu funcionamento. Os entrevistados afirmam ainda que esse processo é conduzido por setor de atividade, seguindo uma lógica de cima para baixo, sendo posteriormente analisado e discutido coletivamente, com vista a solucionar os problemas identificados. Nessa dinâmica, a direção atua principalmente como liderança do processo. As ferramentas PDCA e Canvas são utilizadas nesse processo de análise, conforme indica Sales (2017), por proporcionarem maior controle sobre os processos e sobre a tomada de decisões. Essas ferramentas possibilitam encontrar soluções aos problemas identificados e estabelecer medidas de melhorias nos serviços e processos organizacionais.

4.2.6. Considerações sobre a gestão estratégica na visão dos dirigentes

Com base nos dados coletados, foi possível identificar as particularidades da gestão nas pequenas empresas analisadas, bem como os fatores que influenciam a

implementação de estratégias no contexto das duas organizações do setor agroindustrial em Moçambique, evidenciando tanto suas potencialidades quanto suas limitações. A partir disso, também foi possível sintetizar ações que podem contribuir para o fortalecimento da gestão estratégica nesse segmento empresarial.

De acordo com as entrevistas conduzidas, os dirigentes conhecem e utilizam o planejamento estratégico, estabelecendo metas e objetivos, além de realizarem o controle gerencial das atividades. Ambos relatam que envolvem os funcionários no processo de definição e elaboração de estratégias. Na empresa Alfa, a formulação estratégica é realizada com informações baseadas na matéria-prima – como processo de compra, preços e oferta – e no consumidor final. Já na empresa Ômega, as estratégias são definidas a partir do plano de crescimento da organização, com redefinição e ajuste dependendo das mudanças e dinâmica do mercado.

Um dos empresários considera que a combinação entre as atividades planejadas e não planejadas contribuem para manter a empresa competitiva. O outro enfatiza que a definição de objetivos claros é o principal fator para garantir a permanência da empresa no mercado. Ambos afirmam conhecer e usar ferramentas de auxílio à implementação de estratégias.

No âmbito da gestão, um dos dirigentes da Alfa se prepara e treina seus funcionários não apenas pela experiência adquirida em outras empresas, como também por meio de informações e capacitação que realiza, principalmente no meio digital. Destaca ainda que, em suas atividades cotidianas, aprende constantemente com sua equipe; o outro se prepara com base nos planos estratégicos existentes na empresa, dedicando-se integralmente às atividades estratégicas, operacionais e administrativas, sendo que o seu tempo de trabalho voltado exclusivamente à condução da organização.

Os dois dirigentes enfrentam desafios comuns, como a escassez de mão de obra qualificada, dificuldades decorrentes da conjuntura econômica, acesso restrito ao crédito bancário, falta de políticas públicas de apoio às PEs, falta de facilidade ao financiamento, concorrência acirrada, altas cargas tributárias, limitações no acesso à informação sobre o mercado e dificuldades relacionadas à orçamentação de projetos.

No que se refere à participação dos funcionários na gestão, ambos os dirigentes afirmam envolver seus colaboradores na tomada de decisão. Em uma das empresas, as discussões sobre desempenho e orçamento são feitas pelos acionistas em reuniões; na outra essas questões são discutidas com os funcionários, durante os encontros de balanço de atividades.

As percepções dos dirigentes sobre os desafios à participação dos funcionários em atividades de gestão estratégica também divergem. Para um dos gestores, a escolaridade diversificada dificulta o envolvimento dos funcionários em atividades de gestão estratégica da empresa. O outro atribui essa limitação à falta de mão de obra disponível, o que compromete o engajamento efetivo dos funcionários nas práticas de gestão estratégica.

As empresas analisadas estabeleceram missão, visão e valores, embora, em uma delas ainda se espera pela aprovação formal. Ambas também definem limites e regras de conduta para orientar o comportamento dos funcionários. Na empresa Alfa, a disciplinaridade e a ordem são mantidas com base nos instrumentos legais e na estrutura interna da organização. Já na empresa Ômega, os limites e as regras estão formalizados no código de conduta do trabalhador e no estatuto da empresa, os quais descrevem as orientações sobre o comportamento esperado dos funcionários, com o objetivo de contribuir para o sucesso da empresa, alcançar os objetivos organizacionais e garantir a satisfação dos clientes. O quadro a seguir apresenta uma síntese das variáveis usadas na pesquisa para identificar os fatores que influenciam a implementação de estratégias, suas potencialidades e as particularidades da gestão nas pequenas empresas.

Quadro 3 - As particularidades de gestão das pequenas empresas

Variáveis	Alfa	Ômega
Planejamento estratégico	• Conhece e utiliza planejamento estratégico. • Ajuda no alcance de objetivos. • Define metas e objetivos; realiza atividades de prospecção de clientes.	• Conhece e utiliza planejamento estratégico. • Ajuda no alcance de objetivos. • Define metas e objetivos; realiza atividades de mobilização de recursos materiais, humanos e financeiros.
Implementação de estratégia	• Envolve gestores intermediários na definição de estratégias (produção, pessoal e turnos). • Identifica estratégias com base na matéria-prima (compra, preços, oferta) e no consumidor final. • Combina atividades planejadas e não planejadas para manter-se no mercado. • Controle feito fisicamente com base em documentos e padrões de qualidade da farinha produzida. • Conhece e utiliza o PDCA para levantamento de necessidades e problemas.	• Envolve responsáveis dos setores e outros funcionários. • Estratégias são baseadas no plano de crescimento, ajustadas conforme a dinâmica do mercado. • Prioriza objetivos definidos como pilares da permanência no mercado. • Controle feito por relatórios setoriais submetidos à diretoria. • Utiliza ferramentas como PDCA e Canvas para aprimoramento do negócio.
	• Se capacita por meio de cursos online sobre gestão de pessoas. • Aprende com a equipe e pessoas externas.	• Prepara-se com base nos planos estratégicos. • Valoriza o conhecimento sobre ciclo de projeto, planejamento e gestão.

Gestão dos Recursos Humanos	• Conhecimento administrativo é considerado necessário. • Dedicar-se integralmente à empresa, mesmo sem horários fixos para planejamento. • Enfrenta dificuldades como falta de pessoal qualificado, informações de mercado, concorrência e clientes.	• Cria horários para definir ações futuras. • Considera todas as atividades dinâmicas, conforme sua complexidade. • Enfrenta dificuldade em encontrar mão de obra qualificada.
Liderança	• Envolve os trabalhadores nas atividades de gestão e na tomada de decisões. • Discussões sobre desempenho e orçamento são realizadas pelos administradores. • Aponta o nível de escolaridade diversificado como barreira à gestão estratégica. • Incentiva a participação dos funcionários em reuniões com ideias e soluções.	• Adota sistema autônomo em que setores planejam e executam suas atividades. • Orçamento é global, mas subdividido por setores com responsáveis. • Reuniões entre diretoria e setor financeiro. • Aponta a falta de mão de obra qualificada como barreira à gestão estratégica. • Incentiva participação ativa em reuniões e projetos.
Cultura empresarial	• Missão, visão e valores estabelecidos, aguardando aprovação. • Estratégias definidas com participação dos funcionários e divulgadas verbalmente ou por documentos internos. • Limites e regras baseados em instrumentos legais e estrutura organizacional. • Realiza levantamento, análise e prognóstico de problemas estruturais.	• Missão, visão e valores estabelecidos. • Estratégias definidas por representantes dos setores e, em alguns casos, por todos os funcionários. • Limites e regras descritos no regulamento interno, código de conduta e estatuto. • Realiza levantamento, análise e prognóstico de problemas estruturais.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. Gestão estratégica: planejamento e implementação de acordo com os funcionários

Nesta etapa, de maneira destacada, são apresentadas as informações coletadas junto aos trabalhadores (Apêndice B), com o objetivo de expor suas percepções, experiências e visões dos entrevistados a respeito do planejamento estratégico, da implementação de estratégias e da cultura organizacional. A análise visa compreender como esses elementos são percebidos e vivenciados pelos funcionários no contexto da gestão estratégica, contribuindo para uma visão mais ampla e integrada dos processos organizacionais.

4.3.1. Planejamento estratégico

Os respondentes-funcionários da empresa Alfa afirmam que participam de algumas atividades relacionadas ao planejamento estratégico. Eles descrevem suas contribuições em tarefas como a orientação de enchimento do milho nas máquinas, o controle do funcionamento dos equipamentos, a medição da farinha fortificada processada nas balanças, a recepção da matéria-prima e a promoção dos produtos em mercados e outros pontos de venda. Além disso, relatam que todas as segundas-feiras participam de reuniões de orientação com os responsáveis pelos setores e a gerência. Na empresa Ômega, um dos respondentes afirma que participa do planejamento, destacando que esse processo decorre diante a elaboração de planos mensais, semanais e anuais, cujo processo é feito em função da demanda dos clientes. Esse planejamento envolve também a elaboração do orçamento das atividades e contempla todas as ações previstas no plano. O outro respondente, por sua vez, informou que está há apenas um mês e quinze dias na empresa, razão pela qual ainda não participou diretamente dessa atividade.

Ficou evidente, durante as entrevistas, que os respondentes da Alfa participam no processo de definição das metas e objetivos. Embora a definição não ocorra individualmente por trabalhador, mas por turno com a participação do chefe do setor de produção, do gerente principal, do técnico responsável pelas máquinas e de outros trabalhadores. A decisão final, no entanto, cabe ao gerente. Como exemplo, foi mencionado que cada turno tem a meta de produzir, no mínimo, entre 10 e 12 toneladas de farinha de milho fortificada.

Na empresa Ômega, um dos respondentes afirmou participar da definição de metas junto ao setor técnico, à diretoria e ao Conselho Executivo. Por outro lado, o segundo funcionário relatou que, devido ao pouco tempo de atuação na empresa, ainda não foi incluído nesse processo.

De acordo com Biral (2016), o envolvimento de todos os membros da organização na definição de metas e objetivos é fundamental para a eficácia da gestão estratégica. Nesse sentido, a realidade observada indica que este ainda é um aspecto que pode ser aprimorado, sobretudo no que diz respeito à inclusão de novos colaboradores no processo decisório desde o início de sua atuação.

Um dos respondentes da empresa Alfa relatou que, ao ingressar na empresa, cada trabalhador é apresentado aos processos de trabalho. No entanto, segundo ele, novas orientações podem ser repassadas pela gerência, especialmente quando há mudanças de

setor. O outro entrevistado complementa que, no dia a dia, recebe orientações diretas da gerência sobre as atividades que deve realizar.

Na empresa Ômega, os funcionários informaram que elaboram um plano diário para se guiarem nas tarefas a serem executadas. Esse plano define todas as atividades do dia e é estruturado com base em um plano mensal, que, por sua vez, deriva de um plano anual. A partir desse planejamento anual, são estabelecidas as atividades semanais, as quais são conferidas pela diretoria conforme a especialização de cada trabalhador.

Nas pequenas empresas, o uso de planos de negócios e a formulação de estratégias formais tendem a ser limitados, o que faz com que muitos processos ocorram de maneira informal. Tais práticas podem ser impactadas pela incerteza associada à especialização e à capacidade técnica dos gestores (Depken; Zeman, 2017).

4.3.2. *Implementação de estratégias*

Os respondentes das empresas Alfa e Ômega argumentaram conhecer bem as suas atividades e responsabilidades dentro da organização. Na empresa Alfa, os funcionários mencionaram responsabilidades relacionadas à assistência às máquinas, apoio à equipe de trabalho, fornecimento de relatórios diários de produção aos dirigentes-proprietários, garantia das condições de higiene e segurança do trabalhador, além da participação em novas atividades da empresa. Também destacaram tarefas operacionais específicas, como a verificação do compressor de óleo, a ligação das primeiras máquinas de peneiração, a lavagem do milho (matéria prima), a operação das máquinas de processamento e moagem.

Por sua vez, os respondentes da empresa Ômega afirmaram que suas responsabilidades incluem o relacionamento com produtores e fornecedores, envolvendo o treinamento desses agentes em diferentes temas como gestão de contratos, produção, coordenação do trabalho de campo, elaboração de cronogramas, orçamentação, monitoramento e avaliação das atividades, bem como a redação de relatórios e propostas de trabalho, segundo a especialidade e função de cada trabalhador. Além disso, há a possibilidade de participação em atividades não previstas no plano diário, que surgem em função da demanda dos clientes. Para garantir o adequado cumprimento das estratégias, metas e desafios organizacionais, destaca-se a importância da implementação de um processo constante de análise e acompanhamento dos resultados, com base em métricas de desempenho claramente definidas (Cardoso *et al.*, 2021).

Para os respondentes das empresas Alfa e Ômega, existe espaço e oportunidade para a proposição de ideias e sugestões nos processos de melhorias de trabalho. Essas sugestões partilhadas são acolhidas e consideradas pela gerência ou diretoria das respectivas empresas.

Em relação à divulgação e promoção das atividades da empresa, os respondentes de ambas as organizações argumentam que estas tais ações são realizadas. Na empresa Alfa, a divulgação é feita por meio do deslocamento da equipe de marketing para diversos locais, como mercados, supermercados, mercearias e outros pontos estratégicos. Já na empresa Ômega, a promoção é feita por meio de assistência direta aos clientes, da utilização da página institucional (site), de reuniões com potenciais clientes e parceiros, além da participação em eventos ligados ao agronegócio e cooperativismo.

Nesse sentido, torna-se essencial que as empresas invistam em ações de pesquisa de mercado, *design* de produto, publicidade e promoção de produtos inovadores. A inovação administrativa, portanto, destaca-se como elemento fundamental nos sistemas gerenciais, nas técnicas de controle e na estrutura organizacional (Martens *et al.*, 2014).

Os funcionários das empresas investigadas afirmam participar das reuniões organizacionais. Na empresa Alfa, relataram que, os gerentes e chefes de setor participam desses encontros, nos quais são repassadas orientações detalhadas sobre aspectos da gestão e das atividades de trabalho. Já na empresa Ômega, os funcionários informaram que as reuniões decorrem de diferentes formas, como as de planejamento semanal e/ou trimestral – com a participação de toda equipe – e as reuniões da diretoria, que contam com a presença do oficial do agronegócio, do oficial de projeto e de técnicos de outras áreas. Nesses encontros, cada trabalhador tem liberdade para opinar sobre os assuntos em discussão.

De acordo com os relatos, o modelo de gestão colaborativa adotado permite a complementaridade das capacidades profissionais das mais diversas áreas de atuação, o que favorece a motivação e o compartilhamento de habilidades e competências essenciais para o sucesso dos projetos. Esse modelo também contribui para uma tomada de decisões mais coletiva e menos centralizada (Maffia *et al.*, 2018).

Segundo os respondentes, as duas empresas envolvem os funcionários em atividades de gestão estratégica; no entanto, esse envolvimento restringe-se à escuta e coleta de sugestões com o objetivo de promover melhorias nos processos e atividades em curso. Como não há uma descrição clara de cargos e planos de carreiras, os funcionários não conseguem visualizar as possibilidades de crescimento dentro da empresa, o que

contribui para a rotatividade em busca de novas oportunidades em outras organizações. Ressalta-se, portanto, a importância de que todos os envolvidos na organização – funcionários, lideranças e gestores de alto escalão – tenham um conhecimento amplo das estratégias em curso.

Por outro lado, os respondentes das empresas Alfa disseram que não participam na tomada de decisões sobre as atividades a serem realizadas, enquanto os da empresa Ômega relataram que participam desse processo. Na empresa Ômega, a participação ocorre por meio de encontros de planejamento e balanço, nos quais são coletadas as sugestões sobre as atividades e estratégias a serem adotadas. Quanto aos elementos estruturais que impactam o sucesso da execução estratégica, estudos da área destacam o potencial da descentralização, principalmente relacionado à delegação de decisões a níveis hierárquicos inferiores, além da importância 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 realizada em função da quantidade total de milho, subtraindo as impurezas, a quantidade de faleiro, o volume do produto e, finalmente, a perda de produção. A divulgação dessas informações ocorre entre os trabalhadores principalmente em relação ao nível de produção e vendas; já os respondentes da Ômega afirmaram que a avaliação de resultados é realizada por uma equipe de monitoramento vinculada a cada setor de atividade. Esse processo ocorre tanto durante quanto após a implementação das atividades.

O plano estratégico, quando aplicado em pequenas empresas, é uma ação necessária que exige revisão, avaliação e controle periódicos, acompanhados pelos próprios responsáveis pela execução das estratégias, com o objetivo de garantir o alcance dos resultados organizacionais (Benica; Polidorio, 2017; David; David, 2017). Esse processo pode ser visto como uma oportunidade de melhoria para a organização, permitindo que a empresa se torne mais competitiva, promova o melhor desempenho dos colaboradores e, posteriormente, compartilhe os ganhos advindos do aumento de lucratividade.

4.3.3. Cultura empresarial

Os respondentes da empresa Alfa demonstraram não conhecer a missão e a visão da organização, enquanto os da empresa Ômega alegaram ter conhecimento desses elementos. Aos funcionários recém-admitidos, antes do início das suas funções, são entregues documentos norteadores nos quais são apresentadas a missão e a visão da

empresa, com o intuito de promover o alinhamento entre o perfil dos colaboradores e os objetivos organizacionais. As atividades são divulgadas e definidas nos encontros de planejamento ou por meio da divisão de tarefas.

Os respondentes das empresas Alfa e Ômega relataram como os conflitos que surgem no cotidiano das atividades são resolvidos. Quando ocorrem no setor técnico e estão dentro da competência do gestor responsável, são solucionados de forma rápida. No entanto, se extrapolam a esfera técnica, os conflitos são encaminhados à direção. Em última instância, caso a gerência ou diretoria não consiga resolvê-los, recorre-se ao Sindicato dos Trabalhadores, a Inspeção Geral do Trabalho ou Centro de Mediação de conflitos Laborais no âmbito Provincial.

4.3.4. Considerações sobre a gestão estratégica na visão dos funcionários

Com base nos dados coletados nas entrevistas, foram sistematizadas as particularidades da gestão em pequenas empresas, bem como os fatores que influenciam a implementação de estratégias no setor agroindustrial em Moçambique – considerando tanto as potencialidades quanto às limitações. A análise também permitiu sintetizar ações que podem contribuir para a efetivação de estratégias nas pequenas empresas desse setor.

Observa-se que os entrevistados participam de algumas atividades de planejamento, seja por meio de orientações, seja na elaboração de planos mensais, semanais e anuais, elaborados de acordo com as demandas dos clientes. As empresas procuram envolver os funcionários na definição de metas e objetivos. Além disso, os colaboradores elaboram planos diários, conhecem suas atividades e responsabilidades e participam das reuniões instituídas.

De modo geral, as empresas envolvem seus funcionários em atividades de gestão estratégica. No entanto, em relação à participação na definição das atividades a serem realizadas, apenas uma das empresas promove a tomada de decisão conjunta, enquanto a outra não apresenta esse tipo de envolvimento. O mesmo padrão se observa no que diz respeito ao conhecimento da missão, visão e valores: esses elementos são conhecidos pelos funcionários de uma das empresas, mas desconhecidos pelos da outra.

O quadro a seguir apresenta uma síntese resultante das variáveis usadas na pesquisa.

Quadro 4 - As particularidades de gestão das pequenas empresas

Variáveis	Alfa	Ômega
Planejamento estratégico	• Participam de algumas atividades de planejamento, restritas a orientações. • Participam da definição de metas e objetivos, porém essa definição não é feita por turno; apenas o chefe de produção, o gerente principal, o técnico das máquinas e, eventualmente, outros trabalhadores participam. • Cada trabalhador conhece suas funções e responsabilidades.	• Participam da elaboração de planos mensais, semanais e anuais, conforme as necessidades dos clientes, inclusive na elaboração do orçamento das atividades. • Participam da definição de metas e objetivos, com envolvimento dos clientes, setor técnico, diretoria e Conselho Executivo. • Elaboram planos diários para orientar suas atividades.
Implementação estratégica	• Conhecem suas atividades e responsabilidades. • Partilham ideias para melhorias; as sugestões são acolhidas pela gerência. • A promoção das atividades é feita pela equipe de marketing em mercados, supermercados, mercearias e outros locais estratégicos. • Participam das reuniões da empresa; geralmente com presença dos gerentes e chefes de setor, sob orientação do gerente principal. • Não participam da tomada de decisão sobre as atividades realizadas ou a realizar. • A avaliação de resultados é feita com base na qualidade do produto final e na perda de produção, sendo divulgada entre os trabalhadores em relação ao nível de produção e vendas.	• Conhecem suas atividades e responsabilidades. • Partilham ideias para melhorias; as sugestões são acolhidas pela diretoria. • A promoção ocorre por meio do atendimento aos clientes, site da empresa, reuniões com potenciais clientes e parceiros, ou participação em eventos de agronegócio e cooperativismo. • Participam de reuniões semanais ou trimestrais, que incluem toda a equipe e, em alguns casos, oficiais do agronegócio, projetos ou técnicos de outras áreas, sob orientação da diretoria. • Envolvem os funcionários na gestão estratégica por meio da coleta de contribuições para diferenciar as atividades em curso. • Participam da tomada de decisão nos encontros de planejamento e balanço. • A avaliação de resultados é feita com apoio do pessoal de monitoramento de cada setor, durante e após a implementação das atividades.
Cultura empresarial	• Os funcionários não conhecem a missão e a visão da empresa. • Os conflitos são resolvidos ao longo das atividades, conforme surgem.	• Os funcionários conhecem a missão e a visão da empresa. • As atividades são definidas e divulgadas durante os encontros da equipe. • Os conflitos também são resolvidos no decorrer das atividades.

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro acima apresenta um resumo das variáveis usadas na pesquisa para identificar os fatores relacionados à implementação de estratégias, suas potencialidades e as particularidades da gestão em pequenas empresas.

4.4. Implicações gerenciais

No contexto da gestão de pequenas empresas, observa-se uma tendência a estigmatizar os fatores críticos de sucesso na figura do dirigente, sem uma análise mais ampla de seu perfil empreendedor e de liderança (Stucki, 2013). Aspectos como tempo de experiência, idade, seriedade, dedicação à empresa e empenho no trabalho são frequentemente reconhecidos como principais características e pilares para a sobrevivência da organização após três anos ou mais de atividade.

Deste modo, verifica-se que muitas empresas de pequeno porte enfrentam várias dificuldades e limitações para seu funcionamento, decorrentes de fatores estruturais, econômicos e gerenciais, além de uma carga tributária elevada — o que contribui significativamente para a mortalidade precoce desses empreendimentos.

As pequenas empresas enfrentam dificuldades para desenvolver estratégias, pois, em sua maioria, não dispõem de conhecimento técnico, habilidades específicas ou recursos necessários para operacionalizar práticas de negócios sustentáveis (DEPKEN; ZEMAN, 2017). Por essa razão, o uso de planos de negócios e a formulação de estratégias formais costumam ser baixos nesse segmento, o que faz com que esses processos sigam caminhos informais, muitas vezes influenciados pela incerteza associada à especialização e à capacidade dos gestores.

No que se refere à implementação de estratégias em pequenas empresas — foco deste estudo —, Leite (2014) destaca que essa etapa consiste na execução das ações delineadas a partir do planejamento estratégico e da criação da estratégia. Sem uma implementação efetiva, as empresas tornam-se incapazes de colher os benefícios de diretrizes organizacionais bem definidas, de análises consistentes dos ambientes interno e externo e da formulação estratégica propriamente dita. Assim, torna-se inviável desenvolver um planejamento eficaz que gere impactos positivos na organização.

Existem fatores relevantes que devem ser considerados na prática da gestão estratégica em pequenas empresas. Os dados coletados nesta pesquisa revelam que a falta de envolvimento dos funcionários no processo decisório, a indisponibilidade de orçamento, a contratação de mão de obra não qualificada para funções específicas, bem como a ausência de informações de mercado nos sites oficiais, representa obstáculos significativos à adoção de estratégias consistentes e competitivas, além de comprometerem o cumprimento das metas e dos objetivos organizacionais.

O quadro a seguir apresenta uma síntese das variáveis analisadas na pesquisa, considerando as percepções dos dirigentes-proprietários e dos trabalhadores.

Quadro 5 - Apontamentos de dirigentes e funcionários das empresas pesquisadas

Variáveis	Dirigentes das empresas Alfa e Ômega	Funcionários das empresas Alfa e Ômega
Planejamento estratégico	• Conhecem e utilizam o planejamento estratégico. • Atuam no alcance dos objetivos organizacionais. • Definem metas e objetivos; realizam atividades de procura e mobilização de recursos materiais, humanos e financeiros.	• Participam de algumas atividades de planejamento; em uma das empresas a participação se restringe a orientações e, em outra, envolve a elaboração de planos mensais, trimestrais e anuais, conforme as necessidades dos clientes. • Participam da definição de metas e objetivos, juntamente com chefes de setor, gerente principal, técnicos, clientes, setor técnico, diretoria e Conselho Executivo. • Conhecem suas tarefas e elaboram planos diários para organizar as atividades.
Implementação de estratégia	• Recebem e analisam sugestões dos colaboradores; envolvem gestores intermediários na definição de estratégias (produção, pessoal e turnos), com setores operando de forma autônoma. • As atividades planejadas e não planejadas contribuem para a permanência da empresa no mercado. • Realizam controle físico e documental da qualidade da farinha de milho fortificada produzida. • Conhecem ferramentas de apoio à implementação de estratégias, como PDCA e Canvas.	• Conhecem suas tarefas e responsabilidades. • Partilham ideias para melhorias, que são analisadas e, em alguns casos, mantidas pela gerência e diretoria. • Participam de reuniões com chefes, gerência, diretoria e, eventualmente, com oficiais do agronegócio, projetos ou técnicos de outras áreas. • São envolvidos em atividades de gestão estratégica. • Em uma das empresas, os funcionários não participam da tomada de decisões.
Cultura empresarial	• Estabeleceram missão, visão e valores organizacionais. • Definem estratégias com a participação de representantes dos setores; conforme a agenda, outros funcionários também são envolvidos, garantindo partilha de informações.	• Em uma das empresas, os funcionários desconhecem a missão, visão e valores; na outra, esses elementos são apresentados e discutidos nos encontros. • Os conflitos laborais são resolvidos ao longo das atividades pelas empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às ações que possam contribuir para a implementação de estratégias nas pequenas empresas do setor agroindustrial, apresenta-se a seguir um checklist com recomendações relevantes que devem ser consideradas pelos dirigentes, especialmente no que se refere à gestão estratégica:

- implantar política de motivação e treinamento de funcionários, com foco em cursos de curta ou média duração, visando fortalecer a equipe e valorizar a mão de obra existente;

- estabelecer diálogo permanente para a elaboração conjunta dos planos de atividades (semanais, mensais, trimestrais e anuais);
- elaborar planos de contingência para enfrentar possíveis cenários adversos;
- compartilhar informações com os funcionários sobre o progresso da empresa, incluindo dados de produção, vendas e perdas;
- capacitar-se e implementar um processo eficiente de recrutamento e seleção de mão de obra qualificada;
- estabelecer uma rotina de monitoramento de informações sobre o mercado com foco em tendências e oportunidades;
- desenvolver ações voltadas para a busca de cooperação internacional e internacionalização da empresa;
- estar atento à inclusão dos funcionários nos processos decisórios da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, de caráter exploratório-qualitativo, apresenta-se relevante e justifica-se pela sua potencial contribuição ao contexto da gestão de pequenas empresas agroindustriais moçambicanas. A pesquisa teve como objetivo identificar os fatores relacionados à implementação de estratégias, considerando as particularidades da gestão nas pequenas empresas do setor do agronegócio em Moçambique, especialmente no que se refere à gestão de recursos humanos, à cultura empresarial e à liderança.

Inicialmente, foi possível identificar, de forma empírica, que as empresas realizam atividades de *procurament* e mobilização de recursos. Na definição dos objetivos estratégicos, idealmente toda a organização deve estar envolvida; entretanto, verificou-se que a definição de metas e objetivos, em algumas empresa, decorre por turno, com base nas necessidades dos clientes. Esse processo conta com a participação dos chefes dos setores de produção, responsáveis de turno, técnicos das máquinas, gerência, diretoria, Conselho Executivo e, excepcionalmente, de outros funcionários, que são convidados a contribuir com novas ideias.

Em relação à gestão, uma das empresas pesquisadas buscou identificar estratégias, nos últimos anos, a partir de fatores como o preço elevado e a oferta da matéria-prima. Os dados coletados revelam que as reuniões de análise de desempenho e orçamento contam com a participação dos sócios da empresa. Os mercados grossistas e/ou retalhistas, pequenos comércios, supermercados e mercearias são considerados locais estratégicos para a promoção dos produtos. Há um compartilhamento das decisões, e a avaliação de resultados ocorre em função da quantidade total de milho processado. As informações sobre o progresso de produção e venda da empresa são divulgadas pela gerência aos funcionários.

A outra empresa analisada busca identificar suas estratégias mais recentes mediante um plano de crescimento. Os setores elaboram seus respectivos planos de atividades com a participação do setor técnico, da diretoria e do Conselho Executivo, o que permite uma maior adequação às demandas dos clientes. Ao definir as estratégias estabelece-se o plano de ação a ser seguido, que orienta o alcance dos propósitos e metas estabelecidos no plano estratégico, garantindo que a organização esteja no caminho certo para alcançar todas as intenções descritas na missão. Além da promoção de seus produtos por meio da assistência aos clientes, do site institucional e de reuniões com potenciais clientes, parceiros ou eventos voltados ao agronegócio e ao cooperativismo, a empresa

também envolve seus funcionários no processo decisório. A avaliação dos resultados é realizada pelo pessoal de monitoria, tanto durante quanto após a implementação das atividades.

A ferramenta de planejamento proporciona maior controle sobre os processos organizacionais e a tomada de decisões, ao mesmo tempo em que propõe soluções para os problemas identificados e estabelece medidas de melhoria nos serviços e processos prestados – como por exemplo, o fornecimento de farinha de milho fortificada e/ou farinha de soja aos potenciais clientes e aos mercados locais. Os gestores evidenciam algumas dificuldades enfrentadas na gestão, tais como: a não contratação de mão de obra qualificada; a conjuntura econômica desfavorável; o difícil acesso ao crédito; as altas taxas de impostos; a falta de políticas de apoio; a escassez de financiamento; e a falta de informações sobre o mercado – sendo essa última dificuldade citada como especialmente relevante para a elaboração de estratégias, podendo resultar em ações inconsistentes que comprometem a competitividade da empresa.

Considera-se que esse conjunto de dificuldades constitui um fator limitador, que pode comprometer o alcance da missão e dos objetivos organizacionais, caso os gestores não adotem novas formas de recrutamento de pessoal, não estabeleçam ações condizentes para enfrentar a concorrência e não busquem informações externas, ou mesmo não considerem estratégias de internacionalização como forma de ampliar as oportunidades. Ressalta-se, entretanto, que há divergências entre os dirigentes quanto à importância dessas atividades para a competitividade e a sobrevivência das empresas,

Os dados apontam a presença de variáveis comuns na gestão das pequenas empresas investigadas, identificadas como fatores potenciais: a utilização do planejamento estratégico, o uso de ferramentas de apoio à implementação de estratégias, o envolvimento dos funcionários em atividades de gestão estratégica e a clareza quanto às atividades e responsabilidades atribuídas aos colaboradores.

Como fatores limitadores, destacam-se a inexistência de descrição de cargos e planos de carreiras, bem como dificuldades na proposição de ideias e sugestões para a melhoria do trabalho. Algumas variáveis, entretanto, não são comuns às duas 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 de visão, missão e valores organizacionais. A ausência desses elementos pode comprometer o alcance dos objetivos almejados, caso os dirigentes-proprietários não reavaliem a forma de gerenciamento adotada.

Além disso, os limites e regras estabelecidos pelas empresas contribuem não apenas para a criação de um bom ambiente de trabalho positivo, com bom clima organizacional e maior comprometimento dos funcionários, mas também para a promoção da disciplina no ambiente profissional.

Finalmente, entende-se que os objetivos estabelecidos foram alcançados por meio de um caso prático e aplicado, em consonância com a proposta de um mestrado profissional. As discussões teóricas articuladas às práticas permitiram o compartilhamento de evidências empíricas, contribuindo para a identificação das particularidades da gestão estratégica em pequenas empresas, bem como de suas potencialidades e limitações, conforme destacado ao longo do estudo.

Em relação às limitações desta pesquisa, destaca-se que, em decorrência do contexto da pandemia, houve falta de resposta aos contatos e dificuldades de acesso para a realização do estudo de forma presencial. Nesse sentido, observa-se a indisponibilidade das empresas contatadas em receber o pesquisador e participar da investigação, o que comprometeu, em parte, o processo de coleta de dados e a contribuição esperada para o desenvolvimento científico e empresarial.

Por esse motivo, houve a necessidade de ampliação do período destinado à coleta de dados. Outro registro é que não foi possível obter informações da terceira empresa inicialmente prevista no plano de investigação. Assim, este estudo concentrou-se na análise dos fatores relacionados ao processo de implementação de estratégias em duas empresas agroindustriais de Moçambique.

Outra limitação refere-se à escassez de literatura específica sobre o tema. Verifica-se que, diante dos desafios atuais, a produção científica relacionada às pequenas empresas tem evoluído. No entanto, a abordagem sobre a implementação de estratégias no setor agroindustrial ainda é limitada, tanto em publicações nacionais quanto internacionais. No contexto moçambicano, em particular, não foram identificados estudos que tratem diretamente dessa temática.

Dessa forma, esta pesquisa busca contribuir para o avanço do conhecimento e para uma melhor compreensão da gestão estratégica em pequenas empresas agroindustriais, ajudando a suprir essa lacuna. Sugere-se, como proposta para estudos futuros, o desenvolvimento de novas pesquisas voltadas à gestão estratégica em pequenas empresas de Moçambique, considerando suas especificidades e os desafios enfrentados.

Outra sugestão voltada à contribuição para a implementação de estratégias, especificamente nas empresas investigadas, é o aprimoramento do envolvimento dos

funcionários no processo decisório. Além disso, recomenda-se a implantação de um processo de recrutamento e seleção que esteja alinhado às condições da empresa, visando à contratação de mão de obra qualificada para os cargos formalmente descritos. Sugere-se, ainda, a realização de estudos e a busca deliberada por informações de mercado, especialmente em sites oficiais, com o objetivo de subsidiar a elaboração de estratégias mais consistentes e adequadas à realidade e ao contexto das empresas.

Por fim, acredita-se que o vínculo existente entre o Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas de Moçambique (IPME) e as empresas de pequeno porte não se limita apenas à sua função reguladora, mas também se concretiza por meio de diversas ações desenvolvidas. Entre elas, destacam-se: o estabelecimento de estratégias que promovem e consolidam os negócios; a criação e facilitação de programas de formação; a oferta de assistência gerencial aos empreendedores; a prestação de serviços de apoio à formalização dos negócios; a promoção do acesso a tecnologias simples de processamento rural, bem como ao financiamento e a outros recursos; o estímulo à articulação entre pequenas e grandes empresas; e a coordenação de ações de formação e assistência técnica em parceria com outras instituições, entre outras iniciativas.

No entanto, considera-se que o programa desenvolvido pelo Instituto poderia ser ampliado, incorporando políticas ou estratégias voltadas à criação de relações de cooperação internacional e à promoção da internacionalização dessas empresas.

REFERÊNCIAS

- ABOR, J.; QUARTEY, P. Issues in SME development in Ghana and South Africa. **International research journal of finance and economics**, v. 39, n. 6, p. 215-228, 2010.
- ABDALLA, C. C. **Planejamento de vendas e técnicas de negociação**. São Paulo: Senac, 2019.
- AHMADI, S. A. A. et al. Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. **Global Business and Management Research**, v. 4, n. 3/4, p. 286, 2012.
- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2017.
- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas. 2010.
- ALVES, J. N. et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.
- ALENCAR, J. F de. **Utilização do ciclo PDCA para análise de não conformidades em um processo logístico**, Minas Gerais, p. 1-60, 2018. Disponível em:<http://www.ufjf/engenhariadeproducao/files/2014/09/2008_3_Joana.pdf>. Acesso em: 6 out. 2020.
- AMITABH, M; GUPTA, R. K. Research in strategy–structure–performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies. **Journal of Management & Organization**, 2010, 16.5: 744-763.
- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação implementação controle**. São Paulo: Atlas, 2018.
- ANDRÉ, M. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEBA-Educação e Contemporaneidade**, v. 22, n. 40, p. 95-103, 2013.
- ANJO, L. C. U. et al. Uso da contabilidade para obtenção de financiamento pelas micro e pequenas: um estudo a partir da percepção dos gestores. **Revista Universo Contábil**. Blumenau, v.8, n.1, p.86-104, 2012.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ASSIS, M. C de. Metodologia do Trabalho Científico. 48 p. **Acesso em**, v. 1, 2014.
- AYYAGARI, M.; DEMIRGÜÇ-KUNT, A.; MAKSIMOVIC, V. Firm innovation in emerging markets: The role of finance, governance, and competition. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 46, n. 6, p. 1545-1580, 2011.
- BANDARA, W.; OPSAHL, H. Developing organization-wide BPM capabilities in an SMAE: the approaches used, challenges and outcomes. **Journal of Information Technology Teaching Cases**, v. 7, n. 2, p. 92-113, 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo/Laurence Bardin**. São Paulo: Edições, 2016.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. OUP Oxford, 2007.

BdM. BANCO DE MOÇAMBIQUE. **Relatório Anual**. Maputo, 1995-2013.

BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of business research**, v. 61, n. 6, p. 590-598, 2008.

BRENES, E. R.; MONTROYA, D.; CIRAVEGNA, L. Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 847-855, 2014.

BRETHENOUX, J. et al. **The agribusiness innovation center of Mozambique: developing value adding market-led post-harvest processing enterprises in Mozambique**. 2013.

BELCHIOR, A. M. Crise económica e percepções sobre a ideologia dos partidos políticos em Portugal (2008-2012). **Análise Social**, 2015, 734-760.

BENICA, D. S.; POLIDORIO, G. R. S. A relevância do planejamento estratégico para o sucesso organizacional. **Etic-Encontro de iniciação científica-ISSN 21-76-8498**, v. 13, n. 13, 2017.

BENTLEY, K. A.; OMER, T. C.; SHARP, N. Y. Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. **Contemporary Accounting Research**, v. 30, n. 2, p. 780-817, 2013.

BILTON, C.; CUMMINGS, S. **Handbook of management and creativity**. Edward Elgar Publishing, 2014.

BIRAL, P. M. **Análise dos elementos do planejamento estratégico em uma startup maranhense. Monografia**. Universidade Federal do Maranhão, 2016.

BITTENCOURT, B. A. **Implementação do planejamento estratégico: um estudo em pequenas empresas do Rio Grande do Sul**. 2012.

BODWELL, W.; CHERMACK, T. J. Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, n. 2, p. 193-202, 2010.

BOURSCHEID, A. et al. As qualidades das agroindústrias rurais familiares gaúchas. In: **Encontro de Economia Gaúcha**, v. 8, p. 1-23, 2016.

BONIN, J. A. Revisitando os bastidores da pesquisa: práticas metodológicas na construção de um projeto de investigação. **MALDONADO, AE Metodologias de pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos**. Porto Alegre: Sulina, p. 19-42, 2011.

BORRAS JR, S. M.; FRANCO, J. C. Global land grabbing and trajectories of agrarian change: A preliminary analysis. **Journal of agrarian change**, 2012, 12.1: 34-59.

BUILDING MARKETS. Another side to the story: a market assessment of Syrian-SMEs in Turkey. 2016.

CAETANI, et al. A execução estratégica na perspectiva da gestão dos processos internos: oportunidades e desafios em uma refinaria de petróleo. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 2011.

CARDOSO, J. P. D. O. et al. Um estudo sobre a importância do planejamento estratégico em empresas de base tecnológica na área de prestação de serviços **Encontro de Iniciação Científica**, v. 17, n. 17, p. 1-17, 2021.

CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Compreendendo as práticas estratégicas do dirigente da pequena empresa no olhar da etnometodologia: proposta de orientação interpretativa. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 1, n. 1, p. 99-117, 2016.

CASTEL-BRANCO, C. N. **Questões sobre o desenvolvimento produtivo de Moçambique.** Maputo: IESE, 2015.

CASTEL-BRANCO, C. N. Economia Extractiva e Financeirização: uma abordagem sobre crescimento económico e acumulação em Moçambique. In: **CEsA Seminar**. 2014.

CASTEL-BRANCO, C. N. **Economia extractiva e desafios de industrialização em Moçambique.** Maputo: Instituto de Estudos Sociais e Económicos, 2010.

CHANG, M. **Respostas do ministro das Finanças da República de Moçambique, Manuel Chang, às perguntas dos deputados da Assembleia da República**, 6 de Março. 2014.

CHATZOGLOU, P. et al. The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship: Revisiting the resource-based view of the firm and the VRIO framework. **Management Research Review**, 2018.

CTA. CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES ECONÓMICAS DE MOÇAMBIQUE. **Evolução do Ambiente de Negócios em Moçambique** (1996 – 2013). Maputo, 2013.

CEPAL. **Como melhorar a competitividade das PME na união Europeia, America Latina e Caribe.** Nações Unidas: [s.n.], 2013.

COLTRO, A.; PAZZINI, É. O papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração, Piracicaba**, v. 6, n. 2, p. 136-156, dezembro 2016.

CONSELHO DE MINISTROS. **Estratégia Para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas.** Maputo, 2007.

COSTA, M. L.; FEITOSA FILHO, R. I. A importância da contabilidade no processo de desenvolvimento do microempreendedor individual (MEI). **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 2, p. 154-163, 2019.

CUNHA, A. S.; SORES, T. C. Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE). **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 3, p. 15-39, 2010.

DAFT, R. L. **The Executive and the Elephant: A Leader's Guide for Building Inner Excellence**. John Wiley & Sons, 2010.

DAVID, F. R.; DAVID, M. E. **Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach**. Pearson, 2017.

DRUCKER, P. F. Os novos desafios dos executivos. **Peter Drucker**, 2012.

DEPKEN, D.; ZEMAN, C. Small business challenges and the triple bottom line, TBL: Needs assessment in a Midwest State, USA. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 135, p. 44-50, 2017.

DNEA. DIREÇÃO NACIONAL DE ESTUDOS E ANÁLISE DE POLÍTICAS. **Quadro Macro Revistopara Proposta do Cenário Fiscal de Médio Prazo, Junho**. Maputo, 2009.

DNEA. DIREÇÃO NACIONAL DE ESTUDOS E ANÁLISE DE POLÍTICAS. **Terceira Avaliação da Pobreza: Análise e Resultados Principais**. Apresentação em PowerPoint. Maputo, 2010.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. 3.ed. São Paulo: LTC, 2016.

ECONSULT (DF). **Business Model Canvas (BMC) e a importância de um modelo de negócios**. Brasília, 28 maio 2019. Disponível em: http://econsult.org.br/blog/business-model-canvas-bmc-e-a-importancia-de-modelo-de-negocio/?^gclid=CjwKCAw8-78BRA0EiwAFUw8LNvve-p73Rtjw12dQPA5QHAdDi4XpuXB0Er_EyZ_k9AH1-g6_7ZQthoC3ygQAvD_BwE. Acesso em: 30 out. 2020.

EMATER. EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. **Gestão Sustentável da Agricultura Familiar**. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/gestao-sustentavel/>. Acesso em: 12 ago. 2017.

EVANGELISTA, A. A et al. Epe: Empreendedorismo e Pequena Empresa. SEGET: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, v. 9, 2012.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. Cengage Learning, 2020.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA, 2017.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. C. Gestão Organizacional em empresas familiares no Vale do Rio Sinos. **REGE**, v.17, n.4, p.387-402, 2010.

FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 1, 2016.

FERNANDES, I. G. M. et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul**, v. 8, n. 01, 2015.

FERNANDES, E. A influência da liderança no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas. **Gestão de Empresas- Unisul Virtual**, 2020.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016.

FUMO, N. D. G. **Barreiras à gestão organizacional na África**: um estudo com organizações de porte reduzido em Moçambique, Matola. 2011. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2011.

GABRICH, R.; CASTRO, J. M. A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 1, p. 66-85, 2013.

GALLI, L.C. L; GIULIANI, A. C.; MARTINELLI, D. P. A influência da liderança na competitividade das Micro e Pequenas Empresas: um estudo exploratório no Setor Moveleiro Artesanal de São José do Rio Preto-SP. **Anais. VI EGEPE**, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

GAMA, M. X. B. et al. A Liderança na Era da Informação e do Conhecimento nas empresas. **Research, Society and Development**, v. 3, n. 1, p. 2-18, 2016.

GRAZIANO, A. Flag state performance and the implementation of port state control in the European Union-A mixed methods approach. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, T. P. et al. Comparação de modelos dos sistemas de medição de desempenho com base nos indicadores de qualidade. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, 2016, 8.15: 29-49.

GOETTEMS, T. B.; GRZYBOVSKI, D.; DA SILVA PEREIRA, A. Processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares:: um olhar na perspectiva dos trabalhadores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 3, p. 77-98, 2019.

GOMES, V. **Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistemicodiscursiva**. 2014. 228f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, 2014.

GOMES, M. S.; SARAIVA, H. I. B. A implementação e utilização do balanced scorecard numa PME do setor têxtil. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 5, n. 10, 2019.

GdM. GOVERNO DE MOÇAMBIQUE. **Balanço do Plano Económico e Social de 2009**. Maputo, 2010.

GdM. GOVERNO DE MOÇAMBIQUE. **Balanço do Plano Económico e Social de 2010**. Maputo, 2011a.

GUANZIROLI, C. E. **Agroindústria Rural no Brasil: experiências bem e mal sucedidas**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2010.

GUIMARÃES, R. P.; DE SOUZA JÚNIOR, A. A. Planejamento Estratégico de TIC: uma proposta utilizando conceitos do SCRUM. **Sistemas & Gestão**, 2018, 13.2: 255-266.

GUIMARÃES, J. C. F. et al. Inovação no processo e melhoria contínua em uma indústria de plásticos do pólo moveleiro da serra gaúcha. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 1, p. 34-43, 2013.

HELFAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: A perspective on the relationship between managers, creativity, and innovation. **The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship**, v. 421, 2015.

HERRERO, E. F. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

HEYDEN, M. L. M. et al. Rethinking ‘top-down’ and ‘bottom-up’ roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. **Journal of management studies**, v. 54, n. 7, p. 961-985, 2017.

HEYDEN, M. L. M.; SIDHU, J. S.; VOLBERDA, H. W. The conjoint influence of top and middle management characteristics on management innovation. **Journal of Management**, v. 44, n. 4, p. 1505-1529, 2018.

HITT, M. Administração estratégica: Competitividade e Globalização /Michael A. Hitt, R. Duane, Ireland, Robert E. Hoskisson; (Tradução: All Taskes). – 2 ed – São Paulo: **Cengage Learning**, 2011.

HO, J. L.; WU, A.; WU, S. Y. C. Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. Accounting, **Organizations and Society**, v. 39, n. 1, p. 38-58, 2014.

HUNG, S. S. C. et al. Genome engineering in ophthalmology: Application of CRISPR/Cas to the treatment of eye disease. **Progress in retinal and eye research**, v. 53, p. 1-20, 2016.

HURTADO, S. F.; MARTÍNEZ, L. Á. M.; FOUDA, R. A. N. Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. **Tendências**, v. 20, n. 1, p. 254-279, 2019.

INE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICAS. **Ficheiro de Dados Estatísticos**. Maputo, 2012.

INE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICAS. **I Recenseamento Geral da População e Habitação**. Maputo, 1980.

INE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICAS. **II Recenseamento Geral da População e Habitação**. Maputo, 1997.

INE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICAS. **III Recenseamento Geral da População e Habitação**. Maputo, 2007.

INE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICAS. **IV Recenseamento Geral da População e Habitação**. Maputo, 2017.

INE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Estatísticas Económicas**. Maputo, 2020.

IPEA. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Relatório econômico**. Brasília: Ipea; IBGE, 2014. **Relatório estatístico**. Brasília: Ipea; IBGE, 2015.

IPEME. INSTITUTO PARA PROMOÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. **Estudo de nichos de mercados empresariais para MPMEs, 2015-2019**. Maputo, 2016.

IPEME. INSTITUTO PARA PROMOÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. **Estudo de nichos de mercados empresariais para MPMEs, 2015-2019**. 2015. Disponível em: www.ipeme.gov.mz. Acesso em: 10 abr. 2016.

ITO, N. C. et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 290-307, 2012.

JAMES, M. Emergent Strategy. **The international encyclopedia of strategic communication**, p. 1-10, 2018.

KARMANN, T. et al. Entrepreneurial orientation and corruption. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v.133, p.223-234, 2016.

KRAKAUER, P. V. C et al. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: Estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. **Revista Espacios**, v. 9, p. 41, 2012.

KRATZ, F; BRÜDERL, J. Well-being over the life course: Analytical strategies, methodological fallacies and evidence from Germany. **München. Ludwig-Maximilians Universität (LMU)**, 2017.

KIM, B.; KIM, H.; JEON, Y. Critical success factors of a design startup business. **Sustainability**, v. 10, n. 9, p. 2981, 2018.

LAMPAKI, A.; PAPADAKIS, V. The impact of organisational politics and trust in the top management team on strategic decision implementation success: A middle-manager's perspective. **European Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 627-637, 2018.

LASBECH, P. A. B.; LAVARDA, R. A. B. Strategy and practices: A qualitative study of a Brazilian public healthcare system of telemedicine. **International Journal of Public Sector Management**, 2018.

- LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 358-370, 2010.
- LEE, S. et al. Open innovation in SMEs—An intermediated network model. **Research policy**, v. 39, n. 2, p. 290-300, 2010.
- LEE, F.; LEE, T.; WU, W. 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**, v. 21, n. 9, p. 1351-1372, 2010.
- LEITE, J. As etapas do processo de administração estratégica. **Artigos**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: maio 2017.
- LEITNER, K.-H. Strategy formation in the innovation and market domain: emergent or deliberate?. **Journal of Strategy and Management**, 2014.
- LIU, S. L. **Prevenção e tratamento de não conformidades**. Coleção Bibliografia Universitária. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MACADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 45, n.1, 2010.
- LUZIO, F. **Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- MACHADO JR, J.; PINHEIRO, T. H. **Módulo 2: como gerir e melhorar processos- Curso introdução à gestão de processos**. 2016.
- MACHADO, M. C. R.; LOUREIRO, D. P. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de múltiplos casos em micro e pequenas empresas de Aracaju-SE . **Caderno de Administração**, v. 22, n. 1, p. 13-27, 2014.
- MACLENNAN, A. E. **Strategy Execution: Translating Strategy into action in complex organizations**. Abigdon. Routledge, 2011.
- MCKELLAR, C. A. et al. Frequency-based data selection for statistical machine translation with scarce resources. **Language science and language technology in Africa: Festschrift for Justus C Roux**, 2012, 271-290.
- MADANOGLU, M.; OKUMUS, F.; AVCI, U. Building a case against strategic equifinality: Hybrid ideal type service organizations in a developing country. **Management Decision**, 2014.
- MAFFIA, M. M. et al. Formas organizacionais y liderazgo entre inmigrantes africanos subsaharianos recientes. **Revista Migraciones Internacionales** , v. 3, 2018.
- MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial**. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2019.

MALTA, T. C.; MACHADO, M. C.; FISCHER, A. L. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: direcionamentos do Sebrae para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 14, n. 2, p. 111-125, 2017. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1152>. Acesso em: 27 out. 2020.

MARKUS, K.; MORAES, C. Longevidade Empresarial: MPES aa uma taxa de sobrevivência atípica. **Caderno Profissional de Administração**, UNIMEP, v. 5, n.1, p.112-129, 2015.

MARITZ, R.; PRETORIUS, M.; PLANT, K. Exploring the interface between strategy-making and responsible leadership. **Responsible Leadership**. Springer, Dordrecht, 2011. p. 101-113.

MARTENS, C. P. D. et al. A inovatividade em indústria de alimentos: estudo com médias e grandes empresas do Sul do Brasil. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.19, n.1, p.94-117, 121 2014.

MASIERO, G. **Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012, 49 p.

MASSINGUE, N. Tendências do investimento Privado em moçambique: questões Para reflexão1. **Questões sobre o desenvolvimento produtivo em Moçambique**, p. 83, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. . São Paulo: LTC. . Acesso em: 12 dez. 2022. , 2015.

MENDES, J. S. et al. **Gestão de agroindústrias: Estudo de caso de uma agroindústria**. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 52, **Anais...** Goiânia-GO: SOBER, 2014.

MENDONÇA, M. L. O papel da agricultura nas relações internacionais e a construção do conceito de agronegócio. **Contexto Internacional**, v. 37, p. 375-402, 2015.

MESQUITA, T. K de. **As novas demandas da administração pública e suas influências no emprego operacional do Exército Brasileiro**. 2019.

MESQUITA, R. **O que é sistema de informação e quais são as suas características**. Rockcontent.com, 2018. Disponível em: . Acesso em: 07 nov. 2020.

MIC. MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Estratégia para a Melhoria do Ambiente de Negócios**. Maputo, 2008.

MPD. MINISTÉRIO DO PLANO E DESENVOLVIMENTO. **Plataforma de Governança Local – Centro, 2007, Encontro Regional Centro.Relatório do Processo**. Chimoio, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S. From autonomous strategic behavior to emergent strategy. **Strategic management journal**, v. 35, n. 8, p. 1202-1229, 2014.

MOÇAMBIQUE, B. T. **PME em Moçambique: oportunidades e desafios**. USAID/Moçambique, 2014.

MORAIS, T. R. D. M. A articulação entre valores individuais e organizacionais e a sua relação com a percepção de stress ocupacional. 2011.

MORALES-RUBIANO, M. E et al. Estrategias para fortalecer capacidades dinámicas de innovación: una visión desde las micro y pequeñas empresas. **Ciencia, docencia y tecnología**, Argentina, v. 27, n. 53, p. 205-233, 2016.

MUCHANGA, A. The African Continental Free Trade Area: From agreement to impact. **Great Insights**, v. 9, p. 1, 2020.

MUIANGA, C. Desafios de Desenvolvimento da Base Produtiva: Um olhar a partir do PARP 2011-2014. **Desafios para Moçambique**, 2012, 2012: 203-219.

NAGYOVA, E. Organization of the expanded cumulus-extracellular matrix in preovulatory follicles: A role for inter-alpha-trypsin inhibitor. **Endocr. Regul**, 2015, 49: 37-45.

NUNES ALVES, J. et al. A utilização do planeamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, 2013.

OLIVEIRA, M. A. **Estratégia empresarial e gestão da informação gerencial**. São Paulo: Senac, 2018.

OLIVEIRA, E. J. et al. **Proposta de um fluxo para elaboração e implementação de planeamento estratégico em instituições públicas de ensino superior**. 2019. Master's Thesis. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2014.

OMARI, A. O. et al. Strategic management: The link between the Agency theory and the Company's competitive advantage. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 23, 2011.

OPPEWAL, J.; CRUZ, A.; NHABINDE, V. **Estudo sectorial: cadeia de valor do frango em Moçambique**. colaboração com International Growth Centre (IGC). Ministério da Economia e Finanças. Moçambique, 2016.

O'REILLY, S.; KUMAR, A.; ADAM, F. The role of hierarchical production planning in food manufacturing SMEs. **International Journal of Operations & Production Management**, 2015.

PACHECO, A. P. R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. PPGEGC – Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – apostila, v. 2, 2012.

PALM, P. **Strategies in real estate management: two strategic pathways**. Property Management, 2013.

PARIDA, V.; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. **Journal of small business management**, v. 50, n. 2, p. 283-309, 2012.

PAZINATO, M. S. **Alimentos: uma temática geradora do conhecimento químico**. 2012. 177 p. 2012. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde) –Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M de. Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. **Production**, v. 26, p. 626-641, 2015.

PELLA, D. A.; SUMARWAN, U.; DARYANTO, A. Factors affecting poor strategy implementation. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 15, n. 2, p. 183-204, 2013.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PINHO, C, A de. **Planejamento estratégico em indústria de panificação: uma análise bibliométrica da aplicação de ferramentas e tecnologias em padarias de pequeno porte**. 2021.

PONTES, A. S. M. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 2, p. 26-32, 2012.

QUADROS, J. N. et al. Planejamento estratégico: uma modelo para implementação na micro e pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 6, n.2, p. 71-88, Maio-Ago 2013.

RAES, A. M. L. et al. The interface of the top management team and middle managers: A process model. **Academy of management review**, v. 36, n. 1, p. 102-126, 2011.

RATILAL, P. 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. 2007.

REINEHR, C.; SOUTES, D. O. Agricultura familiar: um estudo de caso sobre o desenvolvimento sustentável eo grau de sustentabilidade. In: **5th National Congress of Research in Applied Social Sciences**, Paraná. 2016. p. 344-363.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE. Ministério da Indústria e Comércio: **Estatuto Geral das Micros, Pequenas e Médias Empresas (Decreto nº 44/2011, de 11 de Setembro)**. Maputo, 2011.

- REZENDE, D. A.; DE ABREU, A. F. Planejamento estratégico da tecnologia de informação alinhado ao planejamento estratégico de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, p. 39–51, 2022.
- RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- RIBEIRO, Í. S. **Proposta de implementação de ferramentas Lean em uma microempresa do setor moveleiro de Itabira, MG**. 2019.
- RIBEIRO, G. B.; GUEDES, P. O.; OLIVEIRA, P. Gestão de Pessoas em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Conexão Eletrônica**. v. 15, n. 1, p. 1294-1301, 2018.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- RODRIGUES, A.; GOMES, J. **Contabilidade Empresarial: Textos e Casos sobre CPC e IFRS**/ Adriano Rodrigues, Josir Gomes. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- RODRIGUES, M. et al. Aplicação de contabilidade de gestão em entidades sem fins lucrativos no Município de Santa Cruz do Sul–Brasil. In: **XV Congresso Internacional de Custos**. Lyon, França. 2017.
- SALES, R. **Ferramentas da qualidade: conceito e aplicação**. Portal Administração, [s.l], 2017. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2017/09/seteferramentasda-qualidade-conceito.html>. Acesso em: 29 set. 2018.
- SCHEFFEL, F. R. **O processo de formação da estratégia na ótica dos estrategistas**. 2013.
- STADLER, A.; PAIXÃO, M. V. **Os modelos de gestão**. Paraná: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Educação à distância. Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e.tec Brasil, 2012.
- STUCKI, T. Success of start-up firms: the role of financial constraints. **Industrial and Corporate Change**, v. 23, n. 1, p. 25-64, 2014.
- SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Empresas** – Sebrae Unidade de Gestão Estratégica – UGE, p. 106, 2014.
- SENA, A. P. S de. **Planejamento Estratégico: como avaliar e controlar**. Salvador: EDUFBA, 2013.
- SERTEK, P. **Empreendedorismo**. Campo Largo: Editora Ibpx, 2012.
- SILVA, R. O. A Escola Comportamentalista. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, cap. v. 9, p. 199-255, 2008.
- SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-269, 2013.

SILVA, N. S. O da; MOURÃO, L. La influencia de los estilos de liderazgo de los resultados de la formación. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 15, n. 1, p. 260-283, 2015.

SILVA, L.F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: Comparando experiências. **REGEPE-Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. São Paulo. Vol. 4, n. 3 (set./dez. 2015), p. 87-115, 2015.

SILVA, C. J da, *et al.* **Participação e comprometimento na elaboração do planejamento estratégico: uma proposta de aprimoramento para as unidades acadêmicas da Universidade Federal de Goiás**. 2019.

SILVA, B. C. C.; TROMBINI, J. C; CORREA, R. S. **Aplicação das Ferramentas Diagrama de Ishikawa E 5w2h: um estudo de caso em uma microempresa de móveis no Sul de Minas**, 2019.

SILVA, A. V. C. et al. A caracterização da liderança nas empresas familiares. **Sitefa-Simpósio De Tecnologia Da Fatec Sertãozinho**, v. 2, n. 1, p. 318-331, 2019.

SINGH, R. K.; ARORA, S. S. The adoption of balanced scorecard: an exploration of its antecedents and consequences. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 3, p. 874–892, 2018.

THOMPSON, A.. et al. **Administración Estratégica: Teoría y casos**. México DF: The McGrawHill Companies, v. 4, p. 9, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. VALLE, Osmarilda dos Santos. **Eles respeitam o esforço de quem busca: uma voz e muitos sentidos sobre as justificativas de opção pela educação profissional**, v. 111, 2008.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEIXEIRA, C. A. C.; ALONSO, V. L. C. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia? seget, 11. **Anais...** Resende, Rio de Janeiro, 2014.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**, v. 1, n. 2, 2018.

TEÓFILO, E. M.; ZAMPERETTI, R. Técnicas e ferramentas de gestão utilizadas por microempreendedores individuais de Juína/MT. **Revista Científica da Ajes**, v. 7, n. 13, 2018.

TERJESEN, S; HESSELS, J; LI, D. Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda. **Journal of Management**, v. 42, n. 1, p. 299-344, 2016.

TOLEDO, M. **Matriz de Ansoff**: Desenhando sua estratégia de negócio. Bahia, 28 out. 2014. Disponível em: <http://marcelotoledo.com/matriz-de-ansoff-desenhando-sua-estrategia-de-negocio/>. Acesso em: 30 set. 2020.

VALÁ, S. C. Pobreza, pequenas e médias empresas e desenvolvimento económico dos distritos em Moçambique. In: Conferência Iese “Dinâmicas da Pobreza e Padrões de Acumulação Económica em Moçambique, 2, **Anais....** 2009. p. 46.

VELOSO, L; PORTO, F. **A Importância do Planejamento nas Micro e Pequenas Empresas**. Brasília: Faculdade Promove, Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa, 2015.

VERGA, E.; TERENCE, A. C. F; ALBUQUERQUE, A. F. A Pequena Empresa e o Planejamento Estratégico: análise de suas especificidades de gestão. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 30, p. 12, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIANNA, I. **Social Media Trends 2018**: panorama das empresas e usuários nas redes sociais. Rock Content, 2017.

VIEIRA, G. E. G. **Implementação de ferramenta de monitoramento e controle do planejamento estratégico**: o caso de uma empresa de comunicação corporativa. 2018.

VILLAR, E. G.; WALTE, S. A.; BRAUM, L. M. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 8-21, 2017.

WIT, B; MEYER, R. **Strategy: Process, content, context**. Hampshire: Cengage Learning, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADO AOS DIRIGENTES-PROPRIETÁRIOS DA PEQUENA EMPRESA AGROINDÚSTRIA

Os dados coletados nas empresas pesquisadas somente têm o tratamento para fins acadêmico, no entanto, ao longo da redação da dissertação não serão usados nomes das empresas, mas sim nomes fictícios.

Dados Pessoais	Dados profissionais	Dados da Empresa:
Nome:	Tempo que atua na empresa:	Ramo da empresa:
Idade:	Principais atividades:	Nº de funcionários:
Escolaridade:	Data da fundação:	Formação:

I. CARACTERÍSTICA DA EMPRESA

- 1.1 Como foi criada a empresa? Qual foi a razão da criação da empresa nesse ramo de atividade?
- 1.2 Foi desenvolvido algum tipo de planejamento para a criação da empresa? Como foi esse processo e quem conduziu?
- 1.3 Quais são os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?
- 1.4 Qual é o público-alvo da empresa?
- 1.5 O senhor realiza algum tipo de controle gerencial? Se sim, o senhor acha que ele tem algum resultado positivo? Como o senhor percebe esse resultado?
- 1.6 A empresa tem metas e objetivos definidos (anualmente, semestralmente ou mensalmente)? O que é feito para atingir essas metas?
- 1.7 Quais são as principais dificuldades em manter a empresa no mercado? Do seu ponto de vista, quais pontos fortes a sua empresa possui? E quais são as suas principais dificuldades de gestão e seus pontos fracos?

II. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 2.1 O senhor conhece o planejamento estratégico? Se sim, utiliza o planejamento estratégico em sua empresa? Se não, gostaria de utiliza-lo?
- 2.2 O senhor considera que o planejamento ajuda ou ajudaria a empresa atingir os resultados desejados?
- 2.3 A empresa tem metas e objetivos definidos (anualmente, semestralmente ou mensalmente)? O que é feito para atingir essas metas? Como realiza o processo de controle em relação as mesmas? De que forma é feito?

III. IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

3.1 Você define as estratégias (as ações e direcionamento futuros) da empresa? Essa definição é realizada conjuntamente com os funcionários? Se sim, quais funcionários participam (cargos)?

3.2 Analisando os últimos anos, quais estratégias podem ser identificadas na empresa? Essas estratégias foram planejadas ou surgiram de ações inesperadas, demandas de clientes ou sugestões (emergentes)?

3.3 O senhor acha que as atividades planejadas e não planejadas definidas serão capazes de manter a empresa no mercado? A empresa realiza o controle das atividades? Se sim, de forma é feito esse controle.

3.4 Das ferramentas a seguir, quais você conhece? Como é feito a utilização sobre elas?
5W2H, PDCA, Canvas e Matriz ansoff

- **Gestão de Recursos Humanos**

3.5 Como o senhor se prepara e se treina para realizar atividades que executa na empresa? Quais conhecimento acha necessários para o gerenciamento da empresa?

3.6 O senhor destina um tempo e horário específico para pensar e definir as ações futuras da empresa? Pensando em seu dia a dia, o seu tempo como gestor está voltado a atividades estratégicas, administrativas ou operacionais.

3.7 Qual atividade da empresa toma a maior parte do seu tempo? Qual atividade o senhor gostaria ou precisaria dedicar mais seu tempo? A gestão da empresa permite que o senhor tenha tempo para se capacitar como gestor?

3.8 Quais das seguintes características dificultam a gestão da empresa considerando ações estratégicas de longo prazo. Comente.

- falta de pessoal qualificado
- atividades centradas no dirigente-proprietário
- falta de tempo
- concentração nas atividades de curto prazo e rotineiras
- falta de informações sobre o mercado, concorrência e clientes
- não ter metas e objetivos claros e definidos

- **Liderança**

3.9 Do seu ponto de vista, o senhor acha que a empresa envolve os funcionários em atividades de gestão? E na tomada de decisão para novos projetos?

3.10 Como são feitas reuniões de discussões sobre o desempenho e o orçamento da empresa?

- 3.11 Quais são as principais dificuldades ou barreiras para envolver os funcionários em atividades de gestão estratégicas?
- 3.12 Relate experiências que os funcionários trouxeram sugestões para solução de problemas operacionais, administrativos ou estratégicos (novo produto, novo processo, novas formas de atuação, controles etc).
- 3.13 Os funcionários são motivados a participar com novas ideias e soluções? De que forma é feito esse envolvimento?

- **Cultura Empresarial**

- 3.14 Quais são os valores, missão e visão da empresa?
- 3.15 A empresa possui estratégias definidas (orientações e ações a longo prazo)? Se sim, como são definidas e como são divulgados?
- 3.16 Quais são os limites e regras impostos pela empresa? Como é mantida a disciplinaridade dos trabalhadores? O senhor acha que os limites impostos pela empresa contribuem na orientação dos trabalhadores? De que forma?

- **Ferramenta de auxílio a implementação de estratégias - PDCA**

- 3.17 Do seu ponto de vista, acha que a empresa realiza o levantamento, análise e prognóstico dos problemas estruturais? Se sim, como é realizado esse levantamento, análise e prognóstico?
- 3.18 Quando acontece o levantamento, análise e prognóstico o que é feito? Quem é o responsável por realizar o levantamento, análise e prognóstico na empresa?

APÊNDICE B

ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADO AOS TRABALHADORES DA PEQUENA EMPRESA AGROINDÚSTRIA

Os dados coletados nas empresas pesquisadas somente têm o tratamento para fins acadêmico, no entanto, ao longo da redação da dissertação não serão usados nomes das empresas e dos entrevistados.

Dados individuais:

Nome:

Função:

Idade:

Tempo de trabalho:

Escolaridade:

I. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 Você participa de alguma atividade de planejamento? Se sim, quais? Conte-me alguns exemplos.

1.2 Você participa da definição de metas e objetivos? Como as metas são definidas? Quem participa da definição?

1.3 Você elabora plano diário de atividades? Se sim, como ocorre a condução da elaboração do plano diário?

II. IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

2.1 Você conhece quais são suas atividades e responsabilidades? Há possibilidade de participação em atividades novas?

2.2 Você costuma apresentar possibilidades de melhorias? Se sim, essas sugestões são ouvidas e atendidas? Se não, o que poderia ser feito para ter mais espaço de participação e colaboração?

2.3 Você acredita que a empresa promove as suas atividades? Como é feita a promoção sobre ela?

- **Liderança**

2.4 Você participa de reuniões na empresa? Como são realizadas e quem as conduz?

2.5 Há envolvimento de outros trabalhadores nas atividades de gestão da empresa?

2.6 Você participa na tomada de decisões sobre atividades realizadas e a serem realizadas? Como é feita?

2.7 Como é realizada a avaliação de resultados?

- **Cultura empresarial**

2.8 Você conhece a missão e visão da empresa? Como você tomou conhecimento da existência delas? Como são divulgadas e definidas as atividades e metas a serem cumpridas?

- **PDCA**

2.9 Você acha que a empresa resolve os conflitos que surgem na empresa? Quem conduz a resolução de conflito e de que forma?