



ANAIS

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NAS PEQUENAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE DESAFIOS E DIFICULDADES

ANDRÉ MAPUTA

andre.maputa@unesp.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

ADRIANO DOS REIS LUCENTE

adriano.lucente@unesp.br

FCAV-UNESP

LETÍCIA FERNANDA MAURÍCIO PIRES

fernanda.pires@unesp.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

ANA CLÁUDIA FERNANDES TERENCE

ana.terence@unesp.br

FCL-UNESP

RESUMO: Este artigo tem por objetivo analisar a dinâmica do dirigente diante da gestão estratégica como função administrativa para a prática de negócios na pequena empresa agroindustrial, assim como caracterizar o processo dessas práticas, identificando seus desafios e as dificuldades. Utilizou-se à abordagem qualitativa, quanto aos fins estudo de caso e análise de conteúdo como instrumento de análise de dados da pesquisa. Os resultados da pesquisa mostraram que algumas empresas não elaboram planos de negócios por possuir poucas informações sobre o mercado, concorrentes e por julgar não ser necessário para o início de seus negócios. Além disso, as empresas compartilham a visão com os membros da empresa, apresentam planos de médio e longo prazo e algumas desconhecem o processo de planejamento estratégico. Outros destaques foram os desafios e as dificuldades que as empresas estudadas enfrentam, como o poder de compra para obter matéria-prima devido ao alto custo de aquisição, a estabilização do capital de giro e o enfrentamento do mercado competitivo e sua concorrência.

PALAVRAS CHAVE: Agroindústrias. Gestão estratégica. Pequenas Empresas

ABSTRACT: This article aims to analyze the dynamics of the manager in the face of strategic management as an administrative function for the practice of business in the small agro-industrial company, as well as to characterize the process of these practices, identifying their challenges and difficulties. The qualitative approach was used, regarding the purposes of case study and content analysis as an instrument of research data analysis. The results of the survey showed that some companies do not elaborate business plans because they have little information about the market, competitors and because they think it is not necessary for the start of their business. In addition, companies share the vision with company members, present medium and long-term plans, and some are unaware of the strategic planning process. Other highlights were the challenges and difficulties that the companies studied face, such as the purchasing power to obtain raw materials due to the high cost of acquisition, the stabilization of working capital and the confrontation of the competitive market and its competition.

KEY WORDS: Agroindustries. Strategic management. Small businesses.

ANAIS

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade existem poucas literaturas que discutem claramente sobre o processo da implementação de estratégias em empresas de pequeno porte por considerar este um tema muito recente e que pouco se aplica no campo empresarial, diferente do processo de planejamento estratégico que vem sendo discutido há bastante tempo e, de forma recorrente, nas pequenas e grandes empresas. Igualmente existem várias correntes que discutem à gestão estratégica como uma função administrativa que auxilia os dirigentes na prática cotidiana, não apenas na tomada de decisões como também como uma ferramenta que orientam o desenvolvimento empresarial concernente a análise externa, permitindo a criação da visão, missão e cultura organizacional baseada nos valores, além da busca de vantagens competitivas.

A pesquisa apresenta uma abordagem sobre implementação de estratégias nas pequenas empresas agroindustriais sobre seus processos, desafios e dificuldades. Oliveira et al. (2015) explicam que é reduzido o número de estudos que tratam especificamente a respeito do conhecimento do perfil dos gestores dos empreendimentos de pequeno porte, o que pode ser considerado uma lacuna de pesquisa que merece ser melhor explorada.

“O ambiente empresarial tem se tornado cada vez mais complexo e multidisciplinar e a turbulência deste ambiente tem exigido cada vez mais das organizações que desejam manter-se no mercado” (KIPLEY; LEWIS, 2009). O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico, em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente (OLIVEIRA, 2009, p. 116).

Cada empresa tem o seu ambiente característico, isto é, depende do tipo de negócio que a mesma exerce, e de sua política interna junto aos seus colaboradores. Também, o ambiente empresarial é influenciado pelo meio externo, como por exemplo, a situação econômica, social, tecnológica, legalidade, demanda por mão-de-obra, fornecedores e compradores.

A abordagem estratégica e seus desdobramentos conceituais têm se tornado cada vez mais presentes na análise de temas relacionados à efetividade de processos, relações com o mercado e desempenho organizacional. Influenciada por consultorias empresariais, a estratégia em organizações tem sido representada, em muito, pela adoção de práticas de gestão voltadas ao desempenho e controle (WIT; MEYER, 2010).

Pongeluppe e Batalha (2001) afirmam que a implementação da estratégia em empresas pequenas e familiares é pouco aplicada, em virtude do desconhecimento do conceito geral de estratégia, conhecimentos técnicos e dos recursos disponíveis, sejam estes financeiros ou humanos.

Herrero (2005) explica que, na visão de Kaplan & Norton (2004), o problema da implementação da estratégia acontece porque a estratégia é um tanto abstrata; os integrantes das organizações têm dificuldade de entender o significado da estratégia e os sistemas gerenciais, por não estarem alinhados a ela. Assim, a alta administração tem dificuldades para traduzir a estratégia em objetivos da organização.

ANAIS

O objetivo da pesquisa é discutir a dinâmica do dirigente diante à gestão estratégica como função administrativa para a prática de negócios na pequena empresa agroindustrial. A contribuição dessa pesquisa para as empresas e a sociedade acadêmica é considerada na medida que o gerenciamento da pequena empresa e os conceitos de gestão estratégica encontram-se sempre presente ao conhecimento dos atuais e futuros dirigentes dessas empresas, como também contribuiu para chamar atenção sobre a necessidade de aprimorar discussões acadêmicas e empresarias sobre o processo de implementação de estratégia e sua aplicação nas pequenas empresas agroindustriais.

2

2 REVISÃO TEÓRICA

A seguir são apresentadas os principais conceitos e definições sobre gestão estratégica, a gestão da pequena empresa e a implementação da estratégia, além dos desafios e dificuldades das pequenas empresas.

2.1 Gestão estratégica

Subentende-se por gestão estratégica, um conjunto de ações planejadas e executadas com o objetivo no desenvolvimento, crescimento e manutenção da empresa. Para isso, é necessário desenvolver um Plano Estratégico, onde são estabelecidas as prioridades de atuação e o direcionamento do perfil de ação para toda a organização (FERNADES; BERTON, 2012).

Na visão de Costa (2002, p. 54), a gestão estratégica é descrita como:

Um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo o comprometimento de todos os gestores e responsáveis e colaboradores da organização. Tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia.

Para Costa (2007, p. 55), o conceito de gestão estratégica é muito mais abrangente que o de planejamento estratégico uma vez que ele engloba desde as avaliações de diagnóstico e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação.

A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. [...] corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visam adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo (TAVARES, 2010, p. 22).

Segundo Tavares (2010, p. 55), “a principal função da gestão estratégica é estabelecer um elo entre o futuro e o presente; entre o ambiente externo e a organização”. Visa assegurar, em termos atuais, que as questões de sobrevivência e crescimento da organização estejam sendo adequadamente consideradas. Tavares (2010) esclarece, ainda, que a identificação do público é de fundamental importância para a elaboração e implementação de estratégias na organização, pois esta escolha necessita de competências definidas, para realizar uma série de atividades.

A gestão de uma organização consiste no controle com três finalidades: 1) Planejamento: visão para assegurar a execução da estratégia; 2) Processos: avaliam o desempenho relacionado aos aspectos humanos, financeiros, comerciais e operacionais da

ANAIS

organização e 3) Pessoas: dispõem a orientar os profissionais da empresa no alcance dos resultados esperados (GASSENFERTH et al., 2015).

Vasconcelos e Cyrino (2000) criticam as metodologias de gestão estratégica pelo fraco embasamento teórico das análises e atribuem a rejeição dos principais modelos de planejamento estratégico à necessidade de redefinição do foco e das inter-relações com outras disciplinas, com destaque para a fundamentação econômica e a descrição sociológica. Pereira (2010) afirma que Planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados através de um sistema integrado de decisões, isto é, o planejamento é muito mais importante do que seu produto final externo representadas no modelo e inclui as relações com pessoas de outras organizações.

Para Mitra (2000), o enraizamento regional das pequenas empresas é não só econômico, mas também social, um fato determinante para a aprendizagem entre empresas. No âmbito das relações pessoais dos dirigentes de pequenas empresas, sua gestão estratégica pode ser influenciada de diferentes formas, como por meio de informações repassadas por seus conhecidos, de ideias dadas, de sugestões ou exigências feitas, da aceitação ou não de ideias. Essas influências podem ser exemplificadas em duas situações: 1) nas relações internas entre co-dirigentes (dirigentes participantes de uma mesma equipe de direção). Um deles pode iniciar o desenvolvimento de ideias que pareçam interessantes aos olhos dos outros, os quais também passam a moldá-las até que cheguem coletivamente a uma eventual visão compartilhada para a abertura de uma nova empresa ou para o lançamento de um novo produto e (2) nas relações externas dos dirigentes, os clientes podem solicitar-lhes o fornecimento de um produto que nunca produziram, levando-os a desenvolver uma eventual visão de desenvolvimento de um novo produto.

Essas duas situações exemplo referem-se a questões estratégicas de grande impacto para o futuro da empresa.

De acordo com Callado (2005), nas agroindústrias, a gestão administrativa abrange dois aspectos principais: o processo produtivo, que se desenvolve no âmbito da empresa, e o processo comercial desenvolvido entre as empresas e o ambiente externo (legais, sociais, culturais). A gestão agroindustrial deve considerar não somente os aspectos financeiros, mas também as demais questões de grande importância para formular, reformular ou avaliar o processo administrativo, bem como um meio para cumprir os fins produtivos e sociais da empresa.

Baseado no cenário discutido anteriormente sobre o processo de gestão na agroindústria, de acordo com Zuin e Queiroz (2006), as atividades que cabem ao gestor agroindustrial são: 1) planejar o que a organização deve fazer; 2) coordenar as atividades das diversas partes da organização; 3) transmitir as informações; 4) avaliar as informações; 5) decidir quais e quantas ações devem ser tomadas e 6) influenciar as pessoas e, por consequência, as organizações, a mudar de comportamento. Os autores sustentam que “planejamento, organização, direção e controle são aceitos como funções básicas da gestão agroindustrial. Na realidade, estas funções formam bem mais do que uma sequência cíclica, pois o processo de gestão é cíclico, dinâmico e interativo”.

Compartilhamento dessa visão, de acordo com Lima (2008) mostra-se particularmente útil para a geração de conhecimentos sobre o modo de ocorrência da gestão estratégica nas pequenas empresas. Adicionalmente, evidencia a realidade de que os dirigentes são atores

ANAIS

preponderantes na administração das pequenas organizações e na definição de características organizacionais e do comportamento das pessoas nessas organizações.

A forma do modelo expressa de modo visual a difusão das influências marcantes dos dirigentes no sistema organizacional, as quais definem em grande parte o modo de ocorrência e o conteúdo dos processos de aprendizagem e de difusão de elementos de subjetividade (visão, ideias e outros). Estes últimos determinam o compartilhamento da visão e estabelecem as bases da gestão estratégica nas pequenas empresas. O modelo é útil para se entender a formação, a evolução e o compartilhamento da visão, assim como a gestão estratégica das pequenas organizações, processos que se constroem em grande parte pela aprendizagem e pelas relações entre os membros da organização e com pessoas externas a ela (Lima, 2008).

As relações com o ambiente externo representadas no modelo incluem as relações com pessoas de outras organizações. Na perspectiva de Pereira (2010), a visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro.

2.2 Gestão da pequena empresa e a implementação da estratégia

Lima et al. (2013) consideram a abordagem de aprendizagem sistêmica para explicar como o processo de gestão estratégica se dá nas pequenas empresas. Para eles, a gestão estratégica nas pequenas empresas é fundamentada no modo de pensar e nas ações dos proprietários-dirigentes, pois, nestas, há pouca utilização de técnicas administrativas e analíticas na elaboração do processo estratégico, sendo essencial considerar a visão, aprendizagem, experiências, julgamentos, intuições e aspirações dos proprietários-dirigentes, e o modo de compartilhar sua visão com os demais membros da organização, para produzir resultados relevantes para o desempenho empresarial.

Um grande número de estudos destacam a importância das relações dos dirigentes de pequenas empresas para auxiliar na criação e na condução de seus negócios. Seu papel é especialmente relevante para a gestão estratégica, na qual a visão, denominada também de visão estratégica, dos dirigentes se forma, em grande parte, segundo as influências de sua rede de relação (FILION, 2004).

Alves e Lisboa (2014) afirmam que:

(...) a gestão de pequeno negócio está diretamente ligada à personalidade do gestor ou dono da empresa, que faz de suas aspirações e motivações pessoais a razão de existência da organização, numa lógica de funcionamento que, em certos aspectos, pode comprometer a efetividade do sucesso empresarial.

Os autores sustentam que este processo é pouco analítico, uma vez que o proprietário não dispõe de tempo, dados e conhecimentos para tal, baseando-se, principalmente, na sua experiência, julgamento e intuição. Ainda, ao tomar a decisão, o gestor usa não apenas da racionalidade econômica, mas da sua percepção quanto às relações política e familiares.

Esses pesquisadores definem a visão como uma imagem, projetada pelo dirigente no futuro, do lugar que ele quer ver eventualmente ocupado com seus produtos, assim como a imagem do tipo de organização de que ele precisa para chegar a isso. A visão oferece aos dirigentes um referencial que os ajuda a ter noção de qual direção seguir no desenvolvimento de seus negócios e de como progredir para chegarem aonde desejam.

ANAIS

Segundo Filion (2004), podem-se distinguir três níveis de relações: primário, composto por relações com familiares; secundário, composto por relações de negócio; e terciário, que inclui as relações com colegas de trabalho. Quanto mais jovem é o dirigente na fase de fundação de sua empresa, maior costuma ser a influência de seu meio familiar; quanto mais velho, maior a influência de suas relações de negócio ou de suas experiências prévias e atividades de aprendizagem normalmente ligadas a trabalhos que já teve ou fez (FILION, 2004).

De forma geral, as pesquisas sobre práticas gerenciais em pequenas empresas podem ser divididas em três grandes grupos temáticos: 1) da influência da liderança e das características dos proprietários sobre a organização, suas práticas gerenciais e a formação da cultura organizacional (ANDERSSON; TELL, 2009, REIJONEN; KOMPPULA, 2007); 2) da influência da estrutura organizacional, incluindo gestão de pessoas, grau de delegação de responsabilidades, profissionalização da gestão e alinhamento de incentivos (BARRINGER; JONES; NEUBAUM, 2005, GRAY, 2002); e 3) da relação entre as práticas gerenciais e o desempenho (MIZUMOTO et al., 2010).

Lima (2004), expõe que, no caso das pequenas empresas, os principais atores da administração são os proprietários-dirigentes, pois eles são os responsáveis finais por tomar as decisões em sua empresa. Nesse sentido, a equipe de direção na pequena empresa pode ser definida como uma equipe de “co-proprietários-dirigentes que atuam na gestão estratégica da empresa” (FONSECA et al, 2013; LIMA, 2004).

As unidades agroindustriais familiares de pequeno porte não se diferem das médias e grandes agroindústrias, na sua forma de gestão, no que diz respeito à importância de instrumentos gerenciais para o controle de seu patrimônio. Elas necessitam de métodos eficientes de controle de custos de produção e das receitas como qualquer grande organização, buscando garantir e sobrevivência destes estabelecimentos (CARPES, SOTT, 2007).

Conforme Radaeli (2005), a implantação de pequenas agroindústrias familiares comandadas pelos próprios agricultores se constitui uma das alternativas econômicas para a permanência dos agricultores familiares no meio rural e para a construção de um novo modelo de desenvolvimento sustentável. Caracteriza-se como uma importante iniciativa para promover a participação dos agricultores familiares no processo produtivo, aumentando a inclusão social, promovendo a participação no desenvolvimento da cidadania, além de constituir uma alternativa para geração de trabalho, renda e uma melhoria nas condições de vida dos agricultores, sendo uma forma desenvolvimento regional.

A implementação estratégica é um dos mais importantes empreendimentos da organização para Sonenshein (2010), pois configura-se em muitas organizações como rotina e não como um processo previamente planejado. No caso da mudança estratégica planejada, esta foi vista por muito tempo como tarefa de líderes formais, em uma perspectiva voluntarista. No entanto, é preciso reconhecer que o ambiente também interfere no processo da mudança.

A implementação de estratégia pode ser influenciada por alguns fenômenos, tais como o grau de entendimento existente entre os gestores e a natureza da comunicação entre superiores e subordinados. Segundo Ho, Wu e Wu (2014), as medidas de desempenho ajudam a influenciar o consenso para o sucesso no processo de implementação de estratégia.

As cooperativas utilizam um modelo de gestão que possibilita conseguir planejar, organizar, direcionar e avaliar as cooperativas. São sete os princípios básicos: adesão livre e

ANAIS

voluntária, controle democrático pelos sócios, participação econômica dos sócios, autonomia e independência, educação, treinamento e informação, cooperação entre cooperativas e preocupação com a comunidade (OLIVEIRA, 2003).

2.3 Desafios e dificuldades das pequenas empresas

Para esse segmento das pequenas empresas, os desafios são muitos, destacando-se a compreensão do tema, não só como uma necessidade global, mas, principalmente, como critério de competitividade, e o acesso ao conhecimento técnico necessário à adequação do negócio, o que envolve ecoeficiência nos processos, avaliação do ciclo de vida dos produtos, gerenciamento de resíduos, relação satisfatória com clientes, avaliação sistemática de fornecedores, desenvolvimento e utilização de indicadores de sustentabilidade (SANTOS, 2012).

O autor entende que a capacidade de antever as tendências (oportunidades) e pressões do mercado nos orienta na adequação e na sensibilização de empreendedores e empresários dos pequenos negócios.

A busca por financiamento e o apoio às pequenas empresas é algo difícil de ser estimulado, por mais interesse que os governos tenham nessa área. Este é o caso, onde o governo tenta a valorização destas empresas, por meio do incentivo ao desenvolvimento e, por isso, podemos verificar algumas melhorias (FERNANDES; BERTON, 2012).

O mais importante não é conseguir o financiamento inicial para a abertura de um negócio, mas, sim, a sobrevivência. É essa a mais difícil fase do empreendimento. Assim, deve-se buscar por assessorias que possam ajudar o empreendedor a superar essa fase e continuar progredindo. A gestão contínua desses empreendimentos tem que ser levada a sério, para que não apenas a abertura da empresa seja importante, mas, sim, a sua continuação e crescimento, quando possível (DORNELAS, 2012).

Para o autor, existem diversos fatores que podem levar um empreendimento a não suportar as pressões e dificuldades, e o resultado é a mortalidade dessas empresas. O fator mais relevante é a má gestão e a falta de planejamento dos gestores dos pequenos empreendimentos.

No contexto moçambicano, na vertente da agroindústria, é composta pelas indústrias que fornecem meios para a produção agrária e agroindustrial, nomeadamente peças e equipamentos; assistência técnica e manutenção do equipamento e infraestruturas fixas; rações; fertilizantes e outros agroquímicos; vacinas; embalagens; materiais de construção, artigos e instrumentos diversos de utilidade (CASTEL-BRANCO, 2003, p.15).

As pequenas empresas de base tecnológica enfrentam tempos difíceis para sobreviver e consolidar seus negócios no mercado. Muitos autores da literatura especializada, como Pinho et al. (2002), atribuem os problemas de sobrevivência das pequenas empresas de base tecnológica à falta de capital, de recursos humanos especializados e à natureza técnica de seus produtos. Acredita-se, também, que a falta de habilidade administrativa de seus executivos soma-se às dificuldades de sobrevivência.

Uma grande dificuldade para as pequenas empresas é a mudança, sendo essa a característica que pode ser detectada com facilidade. Tudo parece difícil, muita dependência de terceiros, os pequenos empresários não veem necessidade, isto é, o velho pensamento “está bom, para que mudar” ou “sempre foi feito assim”. Para a empresa progredir deve ser proativa

ANAIS

e, o processo de planejamento estratégico pode auxiliar nas decisões, em seu desenvolvimento e estratégias que resultam no crescimento e continuidade, na questão da sobrevivência dessas empresas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Conforme Araújo (2005), o processo de gestão na agroindústria é mais difícil de ser realizado. As dificuldades a superar estão condicionadas a vários fatores, sendo alguns fora do alcance da técnica, como as variações climáticas, a sazonalidade (preços altos na entressafra e mais baixos nos períodos de safra), a perecibilidade dos produtos, doenças, pragas etc.

A gestão dos empreendimentos pode ocorrer individualmente ou através de uma organização de um grupo de agricultores, o que favorece a otimização da estrutura disponível nas propriedades e a racionalização dos recursos investidos, principalmente na agroindústria (PREZZOTO, 2002, p.3).

Em Moçambique, de acordo com Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME, 2017, p. 12), a maior dificuldade que tem sido reportada pelas pequenas empresas ao IPEME é o acesso a oportunidades de mercado nas grandes empresas – informação e capacidade de satisfazer exigências (qualidade, embalagem, escala e prazos); acesso a tecnologias de produção – custos de financiamento elevados; acesso a financiamento – custo do crédito e requisitos exigidos; certificação empresarial – custos associados; e estabelecer coligações de negócios.

Em Moçambique, segundo Castel-Branco (2003, pp.14-16), os produtores na sua maioria, são camponeses que utilizam a castanha como uma das suas várias atividades no contexto de uma estratégia diferenciada e diversificada de sobrevivência e/ou de acumulação ou redução do risco; os processadores industriais são mais fortes e organizados do que os camponeses porque, a curto prazo, é mais provável que eles consigam organizar “ação coletiva” para minimizar e superar o problema de acesso a castanha sem terem que incorrer em uma “guerra de preços”; a estrutura de serviços empresariais muito fraca, quando existem, se de qualidade e baixo custo, é vital para o desenvolvimento industrial; os processos de industrialização e produção agrária estão profundamente desarticulados; e há muito pouca clareza sobre como desenvolver dinâmicas agroindustriais, e as respostas normais são banir exportações em bruto ou qualquer outra do decisão do género, sem se pensar em criar as articulações e capacidades necessárias.

O autor sustenta que, seja qual for a resposta institucional, o problema de base é que as agroindústrias, mesmo as que têm mais possibilidades de sucesso, enfrentam problemas sérios relacionados com disponibilidade de matérias-primas, em termos de quantidade, qualidade, segurança de acesso e dispersão. Por outro lado, os padrões dominantes de produção agrária não permitem resolver estes problemas rapidamente, e nem dão aos produtores agrícolas um poder negocial suficientemente forte para garantir que as agroindústrias gerem efeitos multiplicadores de longo alcance no campo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A apresentação dos resultados e discussão da pesquisa será classificada pelas empresas estudadas em A e B e estruturada em três temas: gestão estratégica, gestão da pequena empresa e implementação de estratégia e desafios e dificuldades das pequenas empresas. De acordo com

ANAIS

a natureza da pesquisa, a abordagem dada ao problema de estudo é fundamentalmente qualitativa, e quanto aos fins estudo multicase com análise de conteúdo. De acordo com Minayo (2010), pesquisa qualitativa busca questões muito específicas e pormenorizadas, preocupando-se com um nível da realidade que não pode ser mensurado e quantificado. Atua com base em significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, e outras características subjetivas próprias do humano e do social que correspondem às relações, processos ou fenômenos e não podem ser reduzidas à variáveis numéricas.

Para Richardson (2007) a pesquisa qualitativa envolve a aplicação da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto de tratamento delas por meio de estatística. Tornando seguro a precisão dos resultados e poupando distorções de interpretação, proporcionando, uma margem de segurança quanto às interferências.

Estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fato baseado nas experiências ocorridas, permitindo uma análise detalhada de uma situação em particular, detectando variáveis e seus comportamentos, de outra forma, poderiam não ser percebidas, possibilitando lidar com uma grande variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações. O estudo de caso é a estratégia escolhida para a análise de acontecimentos contemporâneos (YIN, 2015).

O método do estudo de caso têm como objetivos capturar o esquema de menção e a aceção da condição de um dado participante, permitindo um exame detalhado do procedimento organizacional em estudo identificando fatores particulares ao caso e que possam proporcionar a um maior entendimento da causalidade (BREISSAN, 2010). Por conta da pandemia do Covid-19, o presente estudo utilizou-se o questionário do Google Forms como ferramenta de coleta de dados junto as empresas de produção de alimentos e prestação de serviços com análise de solo e consultoria que contou com a participação dos gestores e dos colaboradores das empresas.

A análise de conteúdo foi utilizada como instrumento de análise de dados da pesquisa, que Vergara (2008) salienta que o método de análise de conteúdo, é considerado uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. A análise de conteúdo foi feita através das informações coletadas junto as empresas estudadas visando perceber a prática destas empresas em relação ao assunto abordado neste artigo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir são apresentados os principais resultados e suas respectivas discussões.

4.1 Caracterização das empresas A e B

Empresa A: produção de alimentos

A empresa foi fundada em 2008 e é especializada na produção de alimentos através das matérias-primas goiaba e banana. Conta atualmente com 9 funcionários e 3 proprietários, sendo que, desses, 1 atua na gestão estratégica da empresa (definição e operacionalização de ações de

ANAIS

médio e longo prazo) e possui ensino superior (hotelaria), assim como possui experiências anteriores de pelo menos 7 anos na área de restaurante.

Empresa B: prestação de serviços com análise de solo e consultoria

A empresa foi fundada em 2019 e é especializada na prestação de serviços de análise de solo e consultoria. Atualmente conta com 8 funcionários e 4 proprietários, sendo que, desses, 3 atuam na gestão estratégica da empresa (definição e operacionalização de ações de médio e longo prazo) e, também, todos possuem pós-graduação concluída ou em fase de conclusão, além de experiências anteriores de pelo menos 10 anos na função executiva e gestora em outras empresas.

9

4.2 Gestão estratégica

Questionados sobre a gestão estratégica, as informações obtidas junto as empresas estudadas mostram que, a empresa A o proprietário-dirigente no ato da fundação não elaborou um plano de negócios por possuir poucas informações sobre o mercado, concorrentes e por julgar não ser necessário para o início dos negócios enquanto dirigente da empresa B houve a elaboração de um plano de negócios para a fundação da empresa, embora tenha sido um processo demorado e custoso. De acordo com Tavares (2010), a identificação do público é de fundamental importância para a elaboração e implementação de estratégias na organização, pois esta escolha necessita de competências definidas, para realizar uma série de atividades.

Diante do estabelecimento de um plano para o futuro ou ações futuras, as empresas estudadas as informações obtidas mostram claramente que a empresa A prefere adotar o funcionamento empírico, por não possuir conhecimentos sólidos sobre o processo de planejamento estratégico enquanto que a empresa B possui planos de curto e médio prazo (1 a 2 anos) antes do processo de planejamento, primeiro realiza-se um diagnóstico para levantar as necessidades do mercado que a empresa atua. A empresa mostra que a um envolvimento de todos colaboradores da empresa no processo de planejamento permitindo que os mesmos possam contribuir suas ideias. Segundo Pereira (2010), o Planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados através de um sistema integrado de decisões, e é muito mais importante do que seu produto final externo representadas no modelo incluem as relações com pessoas de outras organizações.

4.3 Gestão da pequena empresa e a implementação da estratégia

Questionados sobre a compartilhada da visão do dirigente e ações definidas com os membros da empresa estudadas, os dados obtidos mostram que a empresa A, o compartilhamento da visão e ações ocorre em reuniões e a mesma reconhece que pessoas comprometidas com a visão e missão da empresa, bem como o aprimoramento do controle de custo e receitas são aspectos relevantes para a produção de resultados de médio e longo prazo enquanto a empresa B, o compartilhamento da visão ocorre durante a execução de atividades, portanto, auxiliando para o alcance dos resultados, e, não somente também é essencial que todos estejam envolvidos em favor da prosperidade da empresa.

ANAIS

Segundo Lima et al. (2013), a abordagem de aprendizagem sistêmica para explicar como o processo de gestão estratégica dar-se-á nas pequenas empresas. Para eles, a gestão estratégica nas pequenas empresas é fundamentada no modo de pensar e nas ações dos proprietários-dirigentes, pois, nestas organizações há pouca utilização de técnicas administrativas e analíticas na elaboração do processo estratégico, sendo essencial considerar a visão, aprendizagem, experiências, julgamentos, intuições e aspirações dos proprietários-dirigentes e o modo de compartilhar sua visão com os demais membros da organização, para produzir resultados relevantes para o desempenho empresarial.

Questionados os gestores e os colaboradores das empresas estudadas sobre a gestão estratégica como função administrativa, as informações obtidas divergem mostrando que a empresa A considera um processo que visa estabelecer um plano de negócios para a produção e custos e para a empresa B considera um processo de previsão de atividades visando garantir o alcance dos objetivos estabelecidos. Costa (2002, p. 54) descreve gestão estratégica como um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo o comprometimento de todos os gestores e responsáveis e colaboradores da organização. Tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia.

4.4 Desafios e dificuldades das pequenas empresas

Questionados sobre os desafios e as dificuldades no cotidiano, os resultados das empresas estudadas mostram que a empresa A se prende com os desafios e as dificuldades como poder de compra para obter matéria-prima devido alto custo de aquisição enquanto a empresa B enfrenta desafios e dificuldades de manter o capital de giro e o ambiente interno estável entre os sócios, prospecção de clientes e enfrentamento do mercado competitivo e sua concorrência. Para Santos (2012), os desafios são muitos, destacando-se a compreensão do tema, não só como uma necessidade global, mas, principalmente, como critério de competitividade e o acesso ao conhecimento técnico necessário à adequação do negócio, o que envolve ecoeficiência nos processos, avaliação do ciclo de vida dos produtos, gerenciamento de resíduos, relação satisfatória com clientes, avaliação sistemática de fornecedores, desenvolvimento e utilização de indicadores de sustentabilidade. Segundo Araújo (2005), o processo de gestão na agroindústria é mais difícil de ser realizado. As dificuldades a superar estão condicionadas a vários fatores, sendo alguns fora do alcance da técnica, como as variações climáticas, a sazonalidade (preços altos na entressafra e mais baixos nos períodos de safra), perecibilidade dos produtos, doenças, pragas etc.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados da pesquisa pode-se concluir que uma das empresas estudadas mostrou que durante o processo da fundação o proprietário - dirigente não elaborou um plano de negócios por possuir poucas informações sobre o mercado, concorrentes e por julgar não ser necessário para o início dos negócios e a outra empresa no ato da sua fundação houve a elaboração de um plano de negócios, embora tenha sido considerado um processo demorado e custoso. Sobre plano para o futuro ou ações futuras, as informações obtidas mostram

ANAIS

claramente que as empresas estudadas uma prefere adotar o funcionamento empírico, devido ao desconhecimento do processo de planejamento estratégico enquanto a outra possui planos de curto e médio prazo (1 a 2 anos) e antes do processo de planejamento, primeiro realiza-se um diagnóstico para levantar as necessidades do mercado que a empresa atua. A empresa mostra que a um envolvimento de todos colaboradores da empresa no processo de planejamento permitindo que os mesmos possam contribuir suas ideias.

Sobre a compartilhada da visão do proprietário - dirigente e ações definidas com os membros, as informações obtidas junto as empresas estudadas, mostram que uma empresa o compartilhamento da visão e ações ocorre em reuniões e a mesma reconhece que pessoas comprometidas com a visão e missão da empresa, bem como o aprimoramento do controle de custo e receitas são aspectos relevantes para a produção de resultados de médio e longo prazo enquanto a outra empresa o compartilhamento da visão ocorre durante a execução de atividades, portanto, auxiliando para o alcance dos resultados, e, não somente também é essencial que todos estejam envolvidos em favor da prosperidade da empresa.

Em relação à gestão estratégica como função administrativa, as informações obtidas nas empresas divergem mostrando que uma empresa considera gestão estratégica como sendo um processo que visa estabelecer um plano de negócios para a produção e custos e a outra é vista um processo de previsão de atividades visando garantir o alcance dos objetivos estabelecidos.

E sobre os desafios e as dificuldades no cotidiano, os resultados das empresas estudadas mostram estas enfrentam vários desafios e várias dificuldades com destaque para com o poder de compra para obter matéria-prima devido alto custo de aquisição assim como de manter o capital de giro e o ambiente interno estável entre os sócios, prospecção de clientes e enfrentamento do mercado competitivo e sua concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Fernanda Portes; LISBOA, Wellington Teixeira. < b> Vida e Morte da Pequena Empresa no Brasil: Aspectos Conceituais e Contextuais com Vistas ao Reposicionamento Estratégico. **Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 2, 2014.

ANDERSSON, Svante; TELL, Joakim. The relationship between the manager and growth in small firms. **Journal of small business and Enterprise Development**, 2009.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. Editora Atlas SA, 2000.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso e seu uso em administração. **Revista Angrad**, v. 5, n. 1, p. 24-40, 2004.

BARRINGER, Bruce R.; JONES, Foard F.; NEUBAUM, Donald O. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. **Journal of business venturing**, v. 20, n. 5, p. 663-687, 2005.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha et al. Análise da gestão de custos e formação de preços em organizações agroindustriais paraibanas. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2005.

CARPES, AM Da S.; SOTT, Valmir Roque. Um estudo exploratório sobre a sistemática de gestão de custos das agroindústrias familiares, estabelecidas no extremo oeste do Estado de Santa Catarina-Brasil. **Custos e Agronegócio on line**, v. 3, n. 1, p. 2-20, 2007.

CASTEL-BRANCO, Carlos Nuno. Indústria e industrialização em Moçambique: análise da situação actual e linhas estratégicas de desenvolvimento. **I Quaderni della Cooperazione Italiana**, v. 3, p. 2003, 2003.

ANAIS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: Da Intenção aos resultados-Fundamentos e Aplicações. São Paulo: Elsevier-Campus, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. —São Paulo: Saraiva, 2007. CPT. Comissão Pastoral da Terra. **Conflitos no campo-Brasil-2003**.

DORNELAS, J. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios (260 p.). 2012.

FILION, Louis Jacques. Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. **International Journal of entrepreneurship and small Business**, v. 1, n. 1-2, p. 35-55, 2004.

DA FONSECA, Sérgio Ulisses Lopes et al. Fatores que Influenciam as Decisões Estratégicas de Equipes de Direção em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Reuna**, v. 18, n. 2, p. 05-24, 2013.

GASSENFERTH, Walter et al. **Gestão de Negócios e Sustentabilidade: Textos selecionados**. Brasport, 2015.

GRAY, John S. Species richness of marine soft sediments. **Marine Ecology Progress Series**, v. 244, p. 285-297, 2002.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard ea gestão estratégica**. Campus: Elsevier, 2005.

HO, Joanna LY; WU, Anne; WU, Steve YC. 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.

KIPLEY, Dan; LEWIS, Alfred. The scalability of H. Igor Ansoff's strategic management principles for small and medium sized firms. **Journal of Management Research**, v. 1, n. 1, p. 1-26, 2009.

DE OLIVEIRA LIMA, Edmilson et al. Gestão Estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 12-41, 2013.

LIMA, Edmilson de Oliveira. A Gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 9, n. 2, 2010.

LIMA, Edmilson. Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME. Montréal. **Thèse de Ph. D. Programme conjoint de Ph. D. en administration, HEC Montréal-Canada**. (Disponível sur <http://home.furb.br/edmilsonlima>), 2004.

MIZUMOTO, Fabio M. et al. **O impacto de capital humano, capital social e práticas gerenciais na sobrevivência de empresas nascentes: um estudo com dados de pequenas empresas no Estado de São Paulo**. Insper Working Paper, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, 2008.

MITRA, Jay. Making connections: innovation and collective learning in small businesses. **Education+ Training**, 2000.

DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PINHO, Marcelo; CÔRTEZ, Mauro Rocha; FERNANDES, Ana Cristina. A fragilidade das empresas de base tecnológica em economias periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira. **Ensaio Fee**, v. 23, n. 1, p. 135-162, 2002.

PONGELUPPE, Perla Calil; BATALHA, Mário Otávio. Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. **XXI ENEGEP-Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ABEPRO**, v. 21, 2001.

PREZOTTO, Leomar Luiz. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. **Revista de ciências humanas**, n. 31, p. 133-153, 2002.

RADAELLI, A. B. Agroindústria e agricultura familiar. **Anais da III Semana de Administração e II Mostra Científica**, 2005.

REIJONEN, Helen; KOMPPULA, Raija. Perception of success and its effect on small firm performance. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2007.



ANAIS

RICHARDSON, John S.; DANEHY, Robert J. A synthesis of the ecology of headwater streams and their riparian zones in temperate forests. **Forest Science**, v. 53, n. 2, p. 131-147, 2007.

SONENSHEIN, Scott. We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 477-512, 2010.

TAVARES, Mauro Calixto. *Gestão Estratégica*, 3ª Edição. **São Paulo: Atlas SA**, 2010.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. A resiliência de profissionais angolanos. **Revista de administração pública**, v. 42, n. 4, p. 701-718, 2008.

BOB DE WIT; MEYER, Ron. **Strategy process, content, context; an international perspective**. Cengage Learning, 2010.

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

ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. *Gestão e inovação nos agronegócios*. **Agronegócios, Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, p. 3-18, 2006.