

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAd)
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (MAN)

PAULINO JOSÉ PAULINO DA SILVA

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM MICRO,
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMEs) AGRO INDUSTRIAIS EM
MOÇAMBIQUE**

PORTO ALEGRE
2017

PAULINO JOSÉ PAULINO DA SILVA

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM MICRO,
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMEs) AGRO INDUSTRIAIS EM
MOÇAMBIQUE**

Dissertação apresentada como requisito parcial na Pós-graduação *Stricto Sensu*, em Administração e Negócios – área de concentração de estratégia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul-PUCRS, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

PORTO ALEGRE
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586o Silva, Paulino José Paulino da
Orientação empreendedora: um estudo exploratório com micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) agro industriais em Moçambique / Paulino José Paulino da Silva – 2017.
141 fls.

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

1. Empreendedorismo. 2. Administração – Estratégias. 3. Administração de empresas. I. Hansen, Peter Bent. II. Título.

CDD 658.42

Paulino José Paulino da Silva

Orientação Empreendedora: Um Estudo Exploratório com Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMES) Agroindustriais em Moçambique.

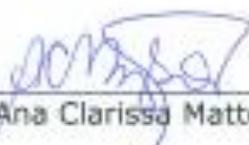
Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 31 de março de 2017, pela Banca Examinadora.

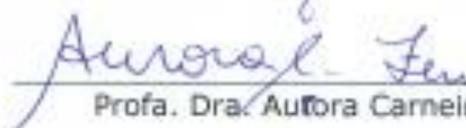
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Peter Bent Hansen
Orientador e Presidente da sessão



Profa. Dra. Ana Clarissa Matte Z. dos Santos



Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen



Prof. Dr. Eder Henriqson

AGRADECIMENTOS

Endereço votos de muita gratidão a diversas pessoas singulares e coletivas pelo contributo que prestaram na materialização do sonho de realização e conclusão do mestrado. Ao CNPQ-Brasil e ao Ministério de Ciências e Tecnologias de Moçambique, pela concessão da bolsa de estudos. À minha família, pelo apoio e pelo suporte. À minha esposa (Iarissivaia Deolinda R. Muassinle), pelo amor incondicional, pela paciência e tolerância demonstrada durante a minha ausência ao longo dos 2 anos de formação.

Agradecimentos especiais a dois professores, que mais do que orientadores foram bons amigos: ao meu atual orientador Prof. Dr. Peter Bent Hansen e à minha ex-orientadora a Prof^a. Dra. Christine da Silva Schröedera vocês uma eterna gratidão pelos ensinamentos da pesquisa e pela pessoa que hoje me tornei.

Agradecimentos especiais, também vão às empresas que permitiram a coleta de dados de suas práticas de negócios. Ao IPEME-Delegação da Zambézia, em Mocuba, ao serviço distrital de atividades Económicas de Mocuba, ambas instituições pela abertura e disponibilidade de seus técnicos, em especial ao dr. Mário, pelo acolhimento, entrega e disponibilidade de prestar qualquer informação e ajuda que estivesse ao seu alcance.

A todos os amigos e colegas que conheci antes e durante a formação e à comunidade moçambicana residente em Porto Alegre, o meu muito obrigado.

Takhuta

Não importa quanto longa seja a noite, o dia virá certamente.

(Provérbio Africano)

Dedico esta dissertação à minha mãe Antónia Paulino Fote (em memória) e à minha filha primogênita recém-nascida, Dádiva da Iarissivaia Silva.

RESUMO

A orientação empreendedora é entendida como uma postura estratégica de gestão das organizações que assente em práticas de constante inovatividade, proatividade e assunção do risco. A adoção de uma postura empreendedora, tende a elevar o nível de competitividade das organizações. Todavia, a adoção desta, implica em um conjunto de condições de diversas ordens: econômico-financeiras, intelectuais, tecnológicas, materiais, etc., que teoricamente são exíguas nas empresas de micro, pequeno e médio porte (MPMEs). Na perspectiva de empiricamente compreender esta constatação teórica, o presente trabalho objetivou analisar como se manifestam as dimensões da orientação empreendedora (inovatividade, proatividade e assunção do risco) nas MPMEs agroindustriais em Moçambique. Com base em uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória com 10 MPMEs e, através da revisão da literatura, seguido da realização de entrevistas, análise documental, de conteúdo e a validação por grupo focal, foi possível alcançar os objetivos propostos. Os resultados desta pesquisa revelam a presença parcial dos elementos da OE em cada dimensão, cujas ações e práticas efetivas mais identificadas que demonstram a manifestação destes elementos são referentes à (i) produção e processamento de novas culturas alimentares para a dimensão inovatividade; (ii) a parceria interorganizacional e a abertura de novas unidades de negócios na dimensão proatividade e (iii) a de busca de financiamento bancário, na dimensão assunção de risco. Por outro lado, os resultados revelam a existência de um conjunto de especificidades internas relacionadas à estrutura organizacional e externas relacionadas aos aspectos político-legal e da conjuntura econômica, como estando em maior ocorrência negativamente relacionadas à sua condição atual de desenvolvimento da OE.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora (OE). Inovatividade. Proatividade. Assunção do risco. Especificidades das MPMEs.

ABSTRACT

Entrepreneurial orientation (EO) is understood as a strategic posture management of organizations that is based on practices of constant innovativeness, proactiveness and risk taking. The adoption of an entrepreneurial attitude tends to raise the level of competitiveness of organizations. However, the adoption of this implies a set of conditions of several orders: economic, financial, intellectual, technological, material, etc., which theoretically are limited in micro, small and medium sized enterprises (MSMEs). Through the perspective to empirically understand this theoretical finding, the present work aimed to analyze how the dimensions of entrepreneurial orientation (innovation, proactivity and risk assumption) in the agro-industrial MSMEs in Mozambique. Based on a research of a qualitative and exploratory nature with 10 MSMEs, and through the literature review, followed by interviews, documentary analysis, content and validation by focus group, it was possible to reach the proposed objectives. The results of this research reveals the partial presence of EO elements in each dimension, which actions and effective practices more identified that demonstrate the manifestation of these elements that are related to (i) production and processing of new food crops for the innovativeness dimension; (ii) the inter-organizational partnership and the opening of new business units in the poactiveness dimension and (iii) the search for a bank financing, in the dimension of risk taking. On the other hand, the results reveal the existence of a set of internal specificities related to the organizational and external structure related to the political-legal aspects and the economic conjuncture, as being in greater negative occurrence related to its current condition of EO development.

Keywords: Entrepreneurial Orientation (OE). Innovativeness. Proactiveness. Risk Taking and Specificities of MSMEs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Ilustração dos principais temas e tópicos do referencial teórico	20
Quadro 2 – Conceitos de Empreendedorismo	22
Quadro 3 – Conceito de Orientação Empreendedora	25
Quadro 4– Construto da orientação empreendedora	29
Quadro 5 – Dimensões da OE e suas definições para este estudo.....	30
Quadro 6 – Elementos caraterísticos da dimensão Inovatividade	32
Quadro 7 – Elementos caraterísticos da dimensão assunção ao risco	33
Quadro 8 – Elementos característicos da dimensão Proatividade	35
Quadro 9 – Quadro resumo das dimensões da OE e seus elementos	35
Quadro 10 – Classificação de MPMEs.....	37
Quadro 11 – Especificidade das MPMEs	41
Quadro 12– Modelo teórico de Covin e Slevin (1989), adotado para análise da OE nesta pesquisa	44
Figura 1 – Desenho da Pesquisa.....	47
Quadro 13 – Fontes coleta de dados que suportaram a presente pesquisa	59
Quadro 14 – Perfil das empresas participantes da pesquisa	63
Quadro 15 – Perfil dos Entrevistados	68
Quadro 16 – Resumo comparativo dos elementos das dimensões da OE do Modelo Covin e Slevin (1989) com a prática das empresas pesquisadas	88
Quadro 17 – Comparação das especificidades identificadas na literatura e a das identificadas nas empresas pesquisadas.....	95
Quadro 18 – Relação das especificidades das MPMEs ao desenvolvimento das dimensões da OE.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ACIS-Associação comercial, industrial e de serviços.
- AGEM-Associação das Indústrias Moageiras de Moçambique.
- AICAJU-Associação das Indústrias da Castanha de Cajú.
- AICZ-Associação Industrial e Comercial da Zambézia.
- APROSEM-Associação dos Produtores de Sementes de Moçambique.
- BCI-Banco Comercial de Investimentos
- CTA-Confederação das Associações Econômicas de Moçambique.
- FACIM-Feira Agro-Pecuária, Comercial e Industrial de Moçambique.
- FRUTISUL-Associação dos Fruticultores de Sul de Moçambique.
- OE-Orientação Empreendedora
- FINAGRO-Programa de Financiamento para Agronegócios.
- GEI – *Global Entrepreneurship Index*
- GAIN- Global Alliance for Improved Nutrition
- MPMEs – Micro Pequenas e Médias Empresas
- PMEs–Pequenas e Médias Empresas
- SDAE-Serviços Distritais das Actividades Econômicas.
- SPELL– *Scientific Periodicals Eletronic Library*
- SCIELO–*Scientific Eletronic Library Online*
- P&D–Pesquisa e Desenvolvimento
- PRESP - Programa de Reabilitação do Sector Privado
- ONGs- Organização Não Governamental.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DE ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 O EMPREENDEDORISMO	21
2.1.1 Conceito e Evolução Histórica.....	21
2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: CONCEITO E DIMENSÕES	24
2.2.1 Conceito	24
2.2.2 Caracterização da Orientação Empreendedora: dimensões e elementos.....	28
2.2.3 A inovatividade	30
2.2.4 Assunção/Propensão ao risco.....	32
2.2.5 A proatividade	33
3 MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMEs).....	37
3.1 DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS MPMES	37
3.2 CARACTERIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS MPMES	38
3.2.1 Especificidades Internas	39
3.2.2 Especificidades Externas.....	40
3.3 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) E ESPECIFICIDADES DAS MPMES E ESCOLHA DE MODELO TEÓRICO PARA ANÁLISE.....	43
4 MÉTODO DE PESQUISA	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
4.2 DESENHO DA PESQUISA.....	47
4.3 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA	48
4.3.1 Etapa 1: Revisão bibliográfica.....	48
4.3.2 Etapa 2: Construção de quadro teórico para análise.....	49

4.3.3 Etapa 3: Preparatória	50
4.3.3.1 Definição dos participantes da pesquisa	50
4.3.3.2 Protocolo da pesquisa	51
4.3.3.3 Construção do Instrumento de Coleta de Dados e Validação da Face	52
4.3.4 Etapa 4: Estudo piloto	52
4.3.5 Coleta de dados	53
4.3.5.1 Entrevistas pós-ajustes	53
4.3.5.2 Coleta de documentos	54
4.3.6 Etapa 6: Análise de dados	55
4.3.6.1 Análise de conteúdo	55
4.3.6.2 Análise documental	55
4.3.7 Etapa 7: Análise confirmatória	56
4.3.7.1 Entrevistas confirmatórias	56
4.3.7.2 Validação comunicativa dos resultados da pesquisa por via de grupo focal	57
4.3.8 Etapa 8: Elaboração do relatório final	60
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	61
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ANALISADO E DAS EMPRESAS PESQUISADAS	61
.....	61
5.1.1 O setor agroindustrial	61
5.1.2 Apresentação das empresas participantes	64
5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	69
5.2.1 Identificação dos elementos que caracterizam as dimensões da OE das empresas pesquisadas	70
5.2.1.1 Elementos da dimensão da inovatividade	70
5.2.1.2 Elementos da dimensão assunção de risco	76
5.2.1.3 Elementos da dimensão Proatividade	80
5.2.2 Identificação das especificidades das MPMEs pesquisadas	89
5.3 RELAÇÃO ENTRE ESPECIFICIDADES IDENTIFICADAS E A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS MPMEs PESQUISADAS	98
5.3.1 Relação Negativa	98
5.3.2 Relação Positiva	100
5.3.3 Caracterização da manifestação dos elementos das dimensões da OE nas MPMEs pesquisadas	108

5.3.3.1 Dimensão Inovatividade	108
5.3.3.2 Dimensão Proatividade	109
5.3.3.3 Dimensão Assunção de risco	110
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
6.1 QUANTO AO ALCANCE DOS OBJETIVOS E PRINCIPAIS RESULTADOS	112
6.2 QUANTO ÀS CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS	115
6.3 QUANTO ÀS CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	115
6.4 LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE PESQUISAS FUTURAS	116
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE A - PROTOCOLO DA PESQUISA	124
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	128
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	130
APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR.....	136
APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ENTREVISTAS CONFIRMATÓRIAS JUNTO AOS TÉCNICOS DE SDAE E IPEME.....	137
APÊNDICE F – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE VALIDAÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPO FOCAL	139

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é destacado na literatura como uma atividade tão antiga que emerge associada ao intercâmbio e às trocas comerciais entre os indivíduos. A sua importância para o desenvolvimento econômico e social, tornou-se mais visível a partir da expansão dos mercados econômicos durante a Idade Média (LANDSTROM; HARIRCHI; ASTROM, 2012).

Devido à sua importância, o empreendedorismo despertou interesse de vários pesquisadores e, a partir do final do século XIX, iniciaram-se investigações para a melhor compreensão do fenômeno (DORNELAS, 2016). Assim, estudos sobre empreendedorismo tiveram várias abordagens: (i) a psicológica, focada nos aspectos comportamentais dos atores empreendedores, (ii) histórica e social, focada nas condições e aspectos sócio-culturais e, (iii) abordagem econômica, com foco na inovação e desenvolvimento econômico, onde o empreendedorismo desempenha um papel distribuidor e produtor de bens e serviços para os quais há uma demanda (HUSSAIN; ISMAIL; AKHTAR, 2015).

Na perspectiva econômica, o empreendedorismo é também entendido como uma atividade que propicia a formação e desenvolvimento de um empreendimento visando estimular a inovação e agregar valor econômico à sociedade (SCHUMPETER, 1985).

Do que se entende na literatura do empreendedorismo, este conceito não se limita apenas na abertura de empreendimentos ou de negócios, mas abarca também a definição de uma estratégia de gestão desse empreendimento, que permita o seu crescimento e sua competitividade. Dessa forma, o empreendedorismo pode sustentar a visão empresarial, no sentido de continuamente aproveitar novas oportunidades, continuar a inovar, reagir em busca de soluções criativas e garantir posição no mercado (LUMPKIN et al., 2015).

Desta visão, o empreendedorismo pode ser uma estratégia de gestão das organizações, que retrata uma postura empreendedora em uma organização, um padrão de comportamento que abarca todos os níveis organizacionais, reflete a filosofia estratégica dos gestores em práticas efetivas de gestão do seu empreendimento (MARTENS et al., 2014).

Assim, a adoção do empreendedorismo como uma estratégia de gestão pode acontecer por via da orientação empreendedora (TERJESEN; HESSELS, 2016). Neste sentido, a orientação empreendedora (OE), é um construto do empreendedorismo e da estratégia (GUPTA; BATRA, 2015), que emprega a abordagem do empreendedorismo como uma postura estratégica de gestão organizacional (CAMPOS; PARELLADA; ATONDO, 2015).

A orientação empreendedora tem sido destacada em diversas pesquisas como sendo de bastante importância para as organizações (KARMANN et al., 2016). Todavia, este

construtopermanece praticamente não examinado em vários grupos de países estrategicamente importantes, como os do Oriente Médio, América Latina e África Subsariana, (WALES, 2016; MILLER; COVIN, 2014; WALES; GUPTA; MOUSA, 2011), bem como as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) continuam subpesquisadas na literatura da OE (LUMPKIN et al., 2015).

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) são as que mais crescem em termos de quantidade no mundo inteiro (ÁCS; SZERB; AUTIO, 2016; LUMPKIN et al., 2015). Elas possuem um capital de importância para as economias nacionais, geram empregos, promovem o crescimento econômico, aumentam a distribuição da renda, promovem a competitividade e inovação, e contribuem na mitigação de pobreza (SMIT; WATKINS, 2012; CEPAL, 2013; MOHD et al., 2016; ÁCS; SZERB; AUTIO, 2016).

Na África, de forma particular, este grupo de empresas têm vindo a aumentar em termos de número de surgimento de novas empresas nos últimos 20 anos (ÁCS; SZERB; AUTIO, 2016). Este aumento tem a sua origem no posicionamento do continente como possuidor de enormes quantidades de recursos naturais (WORLD ECONOMIC FORUM, 2015). Apesar disso, a competitividade das MPMEs africanas ainda é baixa quando comparada às de outras regiões do mundo (ÁCS; SZERB; AUTIO, 2016; WORLD ECONOMIC FORUM, 2015).

No caso de Moçambique, um país Africano em desenvolvimento, grande parte do tecido empresarial é composto por micro, pequenas e médias empresas, que representam um total de 98,7% do total de empresas (IPEME, 2015). Todavia, estas empresas operam com enormes dificuldades e limitações de funcionamento, de recursos financeiros, de pessoas qualificadas, de acesso aos mercados, etc (MOÇAMBIQUE, 2014). Estas dificuldades promovem impactos em suas práticas, em sua capacidade de gestão e consequentemente, sua competitividade (IPEME, 2015).

Uma das grandes preocupações em Moçambique é a melhoria do nível de competitividade das MPMEs Moçambicanas. Estas preocupações são registadas no plano quinquenal do governo (PQG-2015-2019), bem como na estratégia de desenvolvimento das MPMEs de Moçambique.

A adoção da OE como estratégia da empresa pode permitir o aumento de nível de competitividade. Porém, a literatura aponta que o desenvolvimento da OE requer a disponibilidade de um conjunto de condições econômicas, financeiras, tecnológicas e humanas, que normalmente são exíguas nas MPMEs. Assim sendo, compreender a OE das MPMEs dentro das condições específicas a que elas enfrentam, se torna num importante contributo para a literatura da OE.

Conforme Castel-Branco (2015), a economia de Moçambique tem uma extensa base agrária, o que reflete o fato da economia nacional de Moçambique, em particular a sua indústria, ser subdesenvolvida. Neste sentido vê-se a agroindustrialização como ponto de partida para o processo de industrialização em Moçambique

O setor agroindustrial em Moçambique é dominado por grandes empresas, que operam majoritariamente na área açucareira, as quais consomem cerca de dois terços do investimento agrário e geram aproximadamente 40% das exportações do setor. Todavia, as agroindústrias emergentes tendem a ser micro e pequenas empresas voltadas para mercados locais e apoiadas por programas específicos de ONGs (organizações não governamentais) internacionais e vários doadores, geralmente úteis para pequenas comunidades locais, mas sem muita sustentabilidade econômica.

As MPMEs deste setor, tendem a apresentar uma característica inicial do processo da industrialização, exercendo atividades simultâneas de produção agrícola, avícola ou pecuária, associando ao respectivo processamento, distribuição e comercialização, como forma de aproveitamento de oportunidades.

Conforme Castel-Branco (2015), estas MPMEs prestam serviços importantes à população e à economia local, ao permitir a geração de empregos ainda que em pequena escala. Por outro lado, desenvolvem algumas ligações econômicas locais, ainda que muito limitadas, com o comércio e a rede de serviços.

Baseando-se nisso, se por um lado, a literatura demanda por pesquisas sobre OE em África, no contexto das MPMEs e se por outro lado as MPMEs de Moçambique operam com dificuldades e, é preocupação do governo de Moçambique a melhoria da competitividade destas empresas, aspetos contantes dentro do Programa Quinquenal de Governo (2015-2019). O presente estudo representa um esforço de contribuição do campo do conhecimento da OE, procurando analisar a OE das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) agroindustriais em Moçambique dentro de seu contexto de especificidades.

1.1 DELIMITAÇÃO DE ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA

A orientação empreendedora (OE) representa uma postura estratégica de gestão, assumida pelas organizações para agir de forma empreendedora (MILLER, 2013). Esta postura de gestão incorpora um conjunto diversificado de atividades que incluem o planejamento, métodos de análise e tomada de decisões gerenciais, que os gestores usam para promulgar o seu

propósito organizacional, sustentar a sua visão e criar uma vantagem competitiva (TERJESEN; HESSELS, 2016).

A orientação empreendedora é caracterizada pela proatividade da organização em relação às oportunidades do mercado, pela voluntariedade para inovar, propensão em assumir risco, bem como pela tendência de agir agressivamente perante os concorrentes (HUSSAIN; ISMAIL; AKHTAR, 2015). Tais características, representam as 3 dimensões da OE, sendo comumente designadas por: (i) proatividade, (ii) inovatividade e, (iii) assunção ao risco (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989).

A dimensão inovatividade, refere-se à predisposição organizacional para envolver-se em ações inovativas, criatividade e experimentação através da introdução de novos produtos, serviços, processos e tecnologias (COVIN; SLEVIN, 1989; ANDERSON et al., 2015).

A proatividade é a dimensão cujas ações propiciam a busca de novas oportunidades, e propensão para o pioneirismo de ações em relação à concorrência. Por sua vez, a dimensão assunção de risco, envolve um conjunto de ações e tomada de decisões organizacionais visando maximização de ganhos, mas que ao mesmo tempo se mostram incertos, podendo resultar em riscos significativos à organização (COVIN; SLEVIN, 1989).

Neste sentido, uma organização com orientação empreendedora tende a empenhar-se nestas dimensões, ao passo que uma organização sem orientação empreendedora, tende a inovar muito pouco, tende a ser altamente avessa a riscos, acostumada a agir passivamente perante seus competidores e, sendo imitadora das mudanças do mercado (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996; LUMPKIN et al., 2013).

No entanto, o fato de estas dimensões caracterizarem uma OE, não quer dizer que todas elas devem necessariamente estar presentes em negócios bem sucedidos; negócios bem sucedidos também podem acontecer com apenas algumas destas dimensões, podendo configurar diferentes combinações (COVIN; LUMPKIN, 2011; MARTENS et al., 2014; LUMPKIN et al., 2013). Nesta perspectiva, o quanto cada uma dessas dimensões é útil para prever a natureza e o sucesso da empresa pode ser contingente a fatores externos, como o ambiente de negócios, por exemplo, ou a fatores internos, como estrutura organizacional, ou, ainda, a características dos fundadores ou líderes da organização (LUMPKIN et al., 2013; MARTENS et al., 2014).

A literatura da OE não distingue as dimensões da OE para as MPMEs ou grandes empresas. Assim, apesar de diferenças entre as grandes e pequenas empresas, os modelos para análise da OE são genéricos (COVIN; MILLER, 2014) e pesquisas sobre MPMEs, se servem

destes modelos que também são utilizados em pesquisas feitas a grandes empresas (LUMPKIN et al., 2015).

Em MPMEs as características organizacionais diferem bastante em comparação com as grandes empresas (LUMPKIN et al., 2015). As grandes empresas costumam ter recursos significativos, rotinas formalizadas e a capacidade de dedicar recursos para alavancar a sua orientação empreendedora (LUMPKIN et al., 2015). Em contraste, as MPMEs tendem a ter recursos limitados, falta de rotinas formais e muitas vezes operam na mentalidade de sobrevivência. No entanto, esses mesmos fatores podem impulsionar a OE, facilitando a criatividade, estimulando estratégias emergentes e permitindo o desenvolvimento de conhecimento (LUMPKIN et al., 2015).

Por outro lado, as práticas da OE em grandes empresas costumam ser organizadas. Estas empresas podem destinar o foco da OE em uma área própria ou enraizar a estratégia da OE em toda a cultura da organização (LUMPKIN et al., 2015). Em MPMEs, tais situações não costumam ocorrer, pois estas muitas vezes não têm escolhas, não se dão ao luxo de escolher as oportunidades e os modos de execução, suas iniciativas de OE são mais propensas a serem impulsionadas pela motivação empreendedora dos indivíduos e principalmente pelos proprietários gerentes (FINI et al., 2012).

Estas dificuldades e limitações das MPMEs afetam de certa forma as suas práticas, bem como provavelmente sua orientação empreendedora e, conseqüente mente o desenvolvimento e a manifestação das dimensões da OE (LUMPKIN et al., 2015). Tendo em conta que as MPMEs de Moçambique, operam com dificuldades e limitações (IPEME, 2015), o presente trabalho pretende investigar: **Como as dimensões da orientação empreendedora (OE), se manifestam¹ em micro, pequenas e médias empresas do setor agroindustrial em Moçambique?**

1.2 OBJETIVOS

De forma a responder à questão da pesquisa apontada acima, se propõe como objetivos geral e específicos desta pesquisa os seguintes:

¹ Conforme o dicionário on line de Português, a palavra manifesta, refere-se a classe gramatical: Verbo transitivo, flexão do verbo manifestar na 2ª pessoa do singular do imperativo afirmativo; 3ª pessoa do singular do presente do indicativo.

Ela significa, demonstração, exposição, expressão ou revelação. Neste sentido, ao questionar-se nesta pesquisa como as dimensões da OE se manifestam, equivale em outras palavras questionar como as dimensões da OE se demonstram, se expressam ou se revelam em MPMEs de setor agroindustrial em Moçambique.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a manifestação das dimensões da OE em micro, pequenas e médias empresas do setor agroindustrial em Moçambique.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os elementos que caracterizam as dimensões da OE;
- b) Identificar as especificidades/características específicas das MPMEs pesquisadas;
- c) Caracterizar a manifestação dos elementos das dimensões da OE nas MPMEs pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A oportunidade de desenvolvimento deste estudo é revelada em recomendações para futuras pesquisas feitas por Wales (2016), Lumpkin et al. (2015), Covin e Miller (2014) e Wales et al. (2011). Conforme estes pesquisadores, apesar de ser crescente a preocupação por pesquisas da OE anível mundial existem poucas pesquisas empíricas abordando o contexto africano (WALES, 2016; COVIN; MILLER, 2014). Conforme Zahra et al. (2014), a contextualização da OE em África, oferece uma importante oportunidade para integrar as teorias da OE às práticas empresariais locais (ZAHRA et al., 2014).

Estas preocupações também são apresentadas em pesquisas de pesquisadores africanos como Baker (2015), Tirfe (2015) e Khayesi e Nafukho (2011), onde sugerem mais estudos que permitam a compreensão da aplicabilidade da teoria da OE de acordo com a realidade específica dos países.

Wales (2016, p.13), incitou pesquisadores a compreender as dimensões da OE a partir da análise das práticas organizacionais, visando captar a conexão entre a teoria da OE e a prática das empresas destes contextos, utilizando uma abordagem qualitativa, por ser pouco comum em literaturas da OE. Por sua vez, Lumpkin et al. (2015), frisaram a necessidade de mais estudos de OE em MPMEs, pelo contexto das MPMEs registrar um conjunto de especificidades que as distinguem das grandes empresas (CAMPOS; VALENZUELA, 2013; MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2016).

Ao nível da África subsahariana, apontada como escassa em estudos sobre OE (WALES, 2016), pesquisas anteriores sobre OE, concentraram-se em compreender a relação da OE e o desempenho da organização (TIRFE, 2015; BAKER 2015; BOSSO et al., 2013) e o relacionamento da OE com demais construtos (KARMANN et al., 2016). Pouca atenção foi dada à compreensão da manifestação das dimensões da OE em empresas de micro, pequeno e médio porte (MILLER, 2013; COVIN; MILLER, 2014). Não foi dada atenção suficiente à compreensão de como as empresas deste porte revelam ou exibem as dimensões da OE levando em conta as especificidades a que estas organizações estão expostas (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2016; LUMPKIN et al., 2015; CAMPOS; VALENZUELA, 2013).

Moçambique é um país situado no continente africano, com enormes potencialidades agrícolas. Todavia, recentemente o país descobriu enormes quantidades de jazigos de carvão mineral, e de gás natural, o que permitiu o registro da entrada de empresas globais que atuam na indústria do alumínio, carvão e gás natural (CASTEL-BRANCO, 2015). Esta presença de empresas globais expõe as MPMEs a um ambiente em que são necessárias estratégias de desenvolvimento e de gestão capazes de elevar o nível de competitividade. Em função disto, o governo de Moçambique através da estratégia para o desenvolvimento das MPMEs (2007-2019), definiu como prioridade, um conjunto de objetivos visando a promoção da competitividade das MPMEs.

Uma das formas, encontradas pelo Governo de Moçambique, foi a adoção de um conjunto de privilégios às empresas do setor agroindustrial, como forma de impulsionar a sua inserção ao mercado de empresas globais e sua competitividade.

Neste sentido, este estudo se mostra oportuno para compreender a OE desenvolvida por estas empresas, suas especificidades perante o ambiente a que elas estão expostas, o que pode interessar as empresas globais que já operam ou pretendem operar em Moçambique, as ONGs que apoiam as MPMEs e o desenvolvimento local, aos governos que queiram investir em Moçambique, bem como o próprio Governo de Moçambique, ao permitir através dos resultados desta pesquisa, uma reflexão em torno de políticas públicas para este setor e este grupo de empresas. Por outro lado este trabalho se mostra relevante ao contribuir na resposta às demandas na literatura por pesquisas da OE ao nível da África subsahariana, pesquisas que utilizem o método qualitativo e por pesquisas que explorem a realidade das MPMEs e suas especificidades.

Contudo, a realização desta pesquisa se mostra viável, ao se ter na realidade moçambicana a constatação de que a questão do desenvolvimento e competitividade de MPMEs, constitui uma demanda de pesquisa nacional, demanda esta inclusive impulsionada por agentes de governo e de desenvolvimento, cenário do qual participa o pesquisador

proponente do estudo e motivação pela qual adota-se Moçambique como espaço empírico apropriado para a análise. Com base neste cenário, tem-se a facilidade de acesso às fontes de informação como tais como: as MPMEs, agências do Governo e de desenvolvimento, bem como outras fontes de informação relevantes à pesquisa. Há igualmente asseguradas condições materiais e tecnológicas para o desenvolvimento desta pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho encontra-se estruturado em 5 capítulos, organizados da seguinte maneira:

O capítulo 1 integra a presente parte introdutória, que contempla elementos tais como: delimitação do tema e identificação do problema, objetivos da pesquisa, a justificativa e a descrição da estrutura do trabalho.

O capítulo 2 faz um debate dos principais tópicos desta pesquisa, iniciando pelo tópico do empreendedorismo, seu conceito e evolução. Segue-se o da orientação empreendedora, abordando a definição, suas dimensões e elementos das dimensões. Posteriormente a apresentação das MPMEs, seus conceitos em contextos variados, bem como suas características. O capítulo culmina com a apresentação de 2 quadros teóricos que embasam o estudo.

No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos conducentes ao alcance dos objetivos da pesquisa. Apresenta-se o desenho da pesquisa, as técnicas usadas para a coleta de dados e sua respectiva análise. Apresenta também de forma minuciosa as fases da pesquisa, os critérios seguidos para a escolha das empresas, das pessoas participantes do estudo, demais procedimentos seguidos até a elaboração do relatório final da pesquisa.

O capítulo 4 é atinente à descrição e análise de dados. Este integra itens como: caracterização do setor pesquisado, descrição e discussão dos resultados da pesquisa.

Já no capítulo 5, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, integrando itens como principais resultados, contribuições acadêmicas e gerenciais, limitações da pesquisa, bem como sugestões para futuras pesquisas.

O trabalho culmina, com a apresentação das referências citadas no estudo, bem como os apêndices A, B, C, D, E e F que apresentam o protocolo de pesquisa, termos de consentimento livre e esclarecido, os instrumentos de coleta de dados e carta de apresentação do pesquisador. A seguir é apresentado o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa encontra-se estruturado sobre quatro (04) temas essenciais, conforme o Quadro 1 abaixo. Os temas são abordados de forma a melhor situar e permitir a compreensão do problema em análise.

Quadro 1 – Ilustração dos principais temas e tópicos do referencial teórico

4 Temas	Sub-temas	Principais Autores
1. Empreendedorismo	1.1 Conceito; 1.2 Evolução Histórica	Schumpeter (1985); Covin e Lumpkin (2011); Dornelas (2016); GEM (2015, 2016).
2. Orientação Empreendedora (OE)	2.1 Conceito de OE; 2.2 Caracterização da OE; 2.3 Dimensões e elementos da OE.	Covin e Slevin (1989); Wales, 2016; Lumpkin et al (2013); Balodi (2015), Terjesen e Hessels(2016), Shan et al. (2016); Oliveira Júnior (2016); Martens et al. (2014); Freitas et al. (2012); Karmann et al. (2016); Buptra e Guptra (2015).
3. Caracterização das MPMEs	3.1 Noção e Classificação de MPMEs; 3.2 Características específicas de MPMEs.	Lumpkin et al. (2015); Fini et al. (2012); Dimande (2012); Martins, Escrivão Filho e Nagano (2016); Passos e Spers (2014).
4. Relação Orientação empreendedora e especificidades das MPMEs	Relação entre Orientação empreendedora e especificidades das MPMEs	Covin e Slevin (1989); Lumpkin et al (1996, 2005); Lumpkin et al. (2015); Fini et al. (2012); Dimande (2012); Martins, Escrivão Filho e Nagano (2016); Passos e Spers (2014).

Fonte: O autor (2017).

A organização da estrutura acima indicada, propicia um debate teórico que conduz ao alcance do objetivo geral da pesquisa, o de analisar a manifestação das dimensões da OE em MPMEs do setor agro industrial em Moçambique, passando pela descrição e exploração de algumas questões específicas, essenciais ao alcance do objetivo geral da pesquisa sendo a destacar: (i) Elementos que caracterizam as dimensões da orientação empreendedora; (ii) Características/Especificidades das MPMEs e; (iii) A caracterização da forma de manifestação dos elementos das dimensões da OE em empresas com orientação empreendedora.

Os temas selecionados serão embasados pelos autores cuja seleção obedeceu aos critérios seguintes:

- Autores pioneiros e seminais da área;
- Recenticidade de estudos; e

- Pertinência do contexto para o caso da literatura que versa sobre África e Moçambique de forma particular. A seguir, se inicia o debate.

2.1 O EMPREENDEDORISMO

Esta seção reserva-se à discussão do empreendedorismo, apresentando a sua evolução histórica e conceitual, as diferentes posições dos variados autores, culminando com a escolha do conceito usado nesta pesquisa.

2.1.1 Conceito e Evolução Histórica

A literatura sobre o empreendedorismo, registra um nível notável de divergências a respeito da definição do termo empreendedor e empreendedorismo. Conforme Filion (1999), o termo empreendedor é originalmente traduzido do francês *entre-preneur*, que historicamente foi evoluindo tomando diversos significados desde a sua origem até então.

Partindo do século XII, por exemplo, o termo era usado para se referir a “aquele que incentivava brigas”, no século XVII foi usado para descrever uma pessoa que tomava responsabilidades e dirigia uma ação militar. Todavia, somente mais tarde, isto é, no final do século XVII e início do século XVIII, que o termo ganha um sentido gerencial aproximado ao atual, ao ser usado para se referir à pessoa que criava e conduzia projetos ou empreendimentos (FILION, 1999).

Na época em que termo ganhou o seu significado atual, *o entre-preneur* foi usado para descrever uma pessoa que comprava matéria-prima (insumo), processava e vendia para uma outra pessoa. Neste sentido, *o entre-preneur*, era uma pessoa que havia identificado uma oportunidade de negócio e, ao mesmo tempo, assumido o risco ao decidir processar e vender a matéria-prima. Conclui-se assim que o elemento risco, apareceu na descrição da atividade empreendedora desde o século XVIII (FILION, 1999).

Relativamente ao conceito, pesquisadores tendem a perceber e a definir o empreendedorismo, usando premissas das suas próprias disciplinas, sendo que os economistas por exemplo, associam o empreendedorismo com a inovação, enquanto que os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativos e intuitivos (FILION, 1999). Para Schumpeter (1985), por exemplo, o empreendedorismo é indissociável à inovação, porque o empreendedor destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e

serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Já na visão de Johnson (2001), empreendedorismo pode ser definido como sendo um ato criativo pelo qual algo que não existia anteriormente é construído/criado, sendo que tal criação baseia-se na percepção e na captura de uma oportunidade existente. Neste sentido, tal ato, envolve um grau de risco por causa da novidade e diferença que torna difícil calcular os ganhos, resultante na criação de valor para o indivíduo, comunidade ou sociedade e que muitas vezes envolve a destruição criativa.

O Quadro 2 abaixo, elaborado em parte pelo autor da pesquisa e de outro lado extraído originalmente de Martens (2009), resume alguns conceitos de empreendedorismo, defendidos por alguns autores.

Quadro 2 – Conceitos de Empreendedorismo

Item	Autores	Conceito de Empreendedorismo
1	Schumpeter (1985)	O empreendedorismo consiste na destruição da ordem econômica existente, através da criação de novas formas de organização, exploração de novos recursos e materiais, resultando na introdução de novos produtos e serviços.
2	Stevenson e Jarillo (1990)	Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos – em sua própria empresa ou dentro de organizações – perseguem oportunidades sem considerar os recursos que controlam.
3	Covin e Slevin (1991)	Empreendedorismo é uma dimensão de postura estratégica de uma organização representada por assumir riscos, tendência a agir proativamente e confiar em inovação de produtos.
4	Morris, Lewis e Sexton (1994)	Empreendedorismo é uma atividade que envolve uma série de <i>inputs</i> e que pode produzir diferentes resultados (<i>outputs</i>).
5	Lumpkin e Dess (1996)	Empreendedorismo relaciona-se aos novos negócios, através do processo empreendedor.
6	Filion (1999)	Empreendedorismo é um fenômeno temporal e espacial, relacionado ao período e ao local onde os indivíduos vivem, através de qual os empreendedores exploram oportunidades, usando diferentes métodos para transformar uma determinada realidade econômica.
7	Shane e Venkataraman (2000)	Empreendedorismo consiste no processo de identificação e exploração econômica de novas oportunidades, resultando na produção de novos bens, serviços, matérias-primas e de organização e métodos introduzidos e vendidos no mercado em custos maior do que o da sua produção.
8	Johnson (2001)	Empreendedorismo pode ser definido como sendo um ato criativo pelo qual algo que não existia anteriormente é construído / criado, sendo que tal criação baseia-se na percepção e na captura de uma oportunidade existente.

Continua

Item	Autores	Conceito de Empreendedorismo
9	Júnior e Gimenez (2004)	Empreendedorismo é uma função de principalmente, quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão ao risco, inovação e postura estratégica.
10	Covin e Lumpkin (2011)	Empreendedorismo, representa uma postura de gestão, usada pelas organizações para garantir o crescimento e competitividade do seu empreendimento.

Fonte: Adaptado de Martens (2009, p.35).

De acordo com a ilustração acima, fica evidente que o empreendedorismo se tornou numa área de interesse para diversos pesquisadores há várias décadas atrás. Entretanto, tais pesquisadores, jamais desenvolveram um consenso à sua definição.

Conforme Hussain, Ismail e Akhtar (2015), há diferentes perspectivas do conceito de empreendedorismo tais como: criação de empresas/ negócios, olhando para o Quadro 1 acima pode-se associar às posições de (COVIN; SLEVIN 1991; STEVENSON; JARILLO, 1990 apud MARTENS, 2009; LUMPKIN; DESS, 1996), criação da inovação (SCHUMPETER, 1985; INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004), de oportunidades de emprego e de mudança de um determinado estágio e de crescimento econômico (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; JOHNSON, 2001; SCHUMPETER, 1985) e postura de gestão (COVIN; MILLER, 2014).

Esta diversidade conceitual decorre do fato de que este apresenta origens variadas (MILLER, 1983). Na visão de Inácio Júnior e Gimenez (2004), por exemplo, o empreendedorismo é uma função fortemente associada a características que propiciam a capacidade de um indivíduo saber lidar com negócios, assumir uma postura estratégica, assumir risco e seguir num empreendimento muitas vezes incerto. Assim, o autor dá ênfase aos traços de personalidade como um fator essencial ao empreendedorismo.

Já a concepção de Shane e Venkataraman (2000), referente ao empreendedorismo como uma função de descoberta de oportunidades, remete à questão de características individuais que propiciam capacidades para enxergar tais oportunidades. No entanto, estas oportunidades ao serem percebidas, devem ser capazes de agregar valor e propiciar a lucratividade à organização em sua exploração.

A visão do empreendedorismo como uma função que permite a descoberta de oportunidades, (proatividade) de Shane e Venkataraman (2000) e de Inácio Júnior e Gimenez (2004), bem como a visão do empreendedorismo, como geradora da inovação (inovatividade) de Schumpeter (1985), remete a posições assumidas por Covin e Lumpkin (2011), referindo-se ao empreendedorismo como uma postura de gestão de uma organização, caracterizada por

assumir riscos, tendência a agir proativamente (buscar oportunidades) e confiar em inovação de produtos para garantir o crescimento e competitividade do seu empreendimento.

Neste sentido, o empreendedorismo é uma função de gestão de organizações. Assim, para a presente pesquisa, adota-se o conceito de empreendedorismo como uma postura de gestão de empreendimentos (COVIN; LUMPKIN, 2011), por essa visão estar mais ligada ao assunto abordado neste estudo. Nesta visão, o empreendedorismo como uma postura de gestão, vai permitir que as organizações adotem um comportamento empreendedor, ou seja, busca constante de novas oportunidades (proatividade), inovação constante, e conseqüentemente assumindo riscos inerentes à sua atividade. Esta busca de oportunidades, a constante inovatividade, pode se dar por via de uma orientação empreendedora, um construto do empreendedorismo que se discute a seguir. Assim, esta pesquisa adota o conceito de empreendedorismo de Covin e Lumpkin (2011), apresentada no quadro 2 acima, item 10.

2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: CONCEITO E DIMENSÕES

Esta seção, brucha sobre a orientação empreendedora, seu conceito, sua caracterização, dimensões e elementos. A discussão é feita mediante o debate de ideias dos principais autores da área, bem como os autores mais recentes. A subseção do conceito da OE, apresenta diferentes definições do construto e culmina com a escolha de uma definição que embasou o presente estudo. O mesmo, sucede na subseção que apresenta a caracterização da OE, ao expôr as diferentes visões, porém culmina com a apresentação de um quadro, que apresenta os vários elementos das dimensões da OE, sob ponto de vista dos autores selecionados. A seguir, se inicia o debate conceitual da OE.

2.2.1 Conceito

A orientação empreendedora é um construto do empreendedorismo e da estratégia (GUPTA; BATRA, 2015), e tem sido pesquisadahá mais de 30 anos (WILES, 2016). No entanto, à sua definição não é consensual entre os variados autores que se dedicam a sua investigação.

Conforme George e Marino (2011), a definição da OE tem divergido entre os diversos autores, grande parte em função do contexto econômico do estudo, e dimensão/tamanho das firmas investigadas, embora em tais divergências hajam elementos considerados unânimes entre tais pesquisadores.

Nesta perspectiva, o conceito da OE, agrega elementos substanciais à realidade vigente no contexto da pesquisa, visto que na sua mensuração ou análise deve haver o cuidado da utilização de escalas e instrumentos adequados a cada contexto (RAUCH et al., 2009; LUMPKIN; DESS, 1996; GEORGE; MARINO, 2011).

Em diferentes pesquisas, a OE é conceituada e entendida como uma prática, método e estilo de gestão ou de tomada de decisão gerencial para aproveitar novas oportunidades (LUMPKIN; DESS, 1996, 2005; LUMPKIN et al., 2013), como uma estratégia dominante, caracterizada pela busca constante de novas oportunidades (MINTZBERG, 1973), orientação estratégica, focada no empreendedorismo organizacional (COVIN; SLEVIN, 1991, 1989), processos estratégicos empresariais que conduzem à busca de vantagens competitivas (RAUCH et al., 2009), podendo até ser assumido como um comportamento corporativo, que leva os gerentes a assumirem riscos, agirem proativamente e de forma inovativa, para obtenção de uma vantagem competitiva (MILLER, 1983). Enfim, são vários os entendimentos em relação ao conceito da OE. O Quadro 3 a seguir, de autoria do pesquisador, apresenta alguns conceitos de OE, reunindo os pesquisadores seminais e mais recentes.

Quadro 3 – Conceito de Orientação Empreendedora

Item	Autores	Conceito de OE
1	Miller (1983)	OE diz respeito à existência de comportamento de assunção de riscos, busca por mudanças e inovação, e uma atuação proativa tendo por finalidade à obtenção de vantagem competitiva.
2	Covin e Slevin (1989)	OE, refere-se à postura de gestão de uma organização, cuja postura assenta em uma estratégia empreendedora caracterizada por práticas ou ações voltadas à constante inovatividade, uma orientação proativa e bastante competitiva e uma forte propensão dos gerentes em assumir riscos.
3	Wiklund (1999)	OE é a orientação estratégica definida pelo gerente de uma organização, que define a voluntariedade da organização em engajar-se em um comportamento empreendedor.
4	Lumpkin e Dess (1996, 2005)	OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora, sendo mais comumente caracterizada por uma propensão a agir de forma autônoma, uma voluntariedade para inovar e para correr riscos e uma tendência a ser agressivo diante dos competidores e a ser proativo com relação às oportunidades de Mercado.
5	Rauch et al. (2009)	A OE reflete os processos estratégicos empresariais que tomadores de decisão usam não só para o alcance dos objetivos organizacionais, mas também para a busca de vantagens competitivas.
6	Wiklund (2013)	A orientação empreendedora representa uma postura estratégica de gestão, assumida pelas organizações para agir de forma empreendedora.
7	Lumpkin et al (2013)	OE é uma postura estratégica usada para agir de forma empreendedora. Esta postura, assenta em todas suas práticas que inclui os métodos de análise e de decisão.

Continua

Item	Autores	Conceito de OE
8	Anderson et al. (2015)	A OE refere-se às práticas de tomada de decisão, filosofias de gestão e comportamento estratégicoempresarial de natureza, empreendedora. Essencialmente abarca três componentes - inovação, proatividade, e assumir riscos.
9	Balodi (2015)	A OE refere-se à orientação estratégica da empresa, para buscar oportunidades de negócios.
10	Terjesen e Hessels (2016)	A OE é uma postura estratégica que incorpora um conjunto diversificado de práticas que inclui o planejamento, métodos de análise e tomada de decisões gerenciais, usadas para promulgar o propósito organizacional, sustentar uma visão e criar uma vantagem competitiva através de uma postura empreendedora.
11	Shan et al. (2016)	A OE refere-se aos processos de decisões estratégicos que caracterizam o espírito empreendedor de uma organização.

Fonte: O autor (2017).

Como se pode notar, nos conceitos acima, é quase consensual que a OE é vista como um fenômeno organizacional, que reflete a capacidade dos gerentes no desenho de uma estratégia, capaz de posicionar a organização no aproveitamento de oportunidades, implicando para tal uma atuação em constante inovação, um comportamento de assunção ao risco, proativo e competitivamente agressivo.

Entretanto, pode ser comum fazer-se uma confusão na compreensão do termo empreendedorismo e orientação empreendedora. De acordo com Martens e Freitas (2008), o conceito de OE deriva da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização, referindo-se assim, ao processo empreendedor e ao empreendedorismo no nível organizacional.

Como um construto do empreendedorismo e da estratégia, a orientação empreendedora é em muitas literaturas, escrita de forma abreviada por OE e abordada por vários autores sob forma de diferentes designações, como: postura empreendedora, (LUMPIKIN; DESS, 1996; COVIN; SLEVEN, 1989, 2001), estratégia empreendedora (MINTZBERG; WATTERS, 1985), postura e orientação estratégica (ZAHRA; KURATKO; JENNINGS, 1999), intra-empreendedorismo e empreendedorismo corporativo (JOHNSON, 2001). Em todas estas abordagens, tais designações foram usadas para se referir à OE que, em grande parte, é abordada como um processo estratégico de gestão.

Conforme Lumpkin e Dess (1996), a OE é resultante de um processo estratégico deliberado na medida em que as escolhas que orientam os métodos, as práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora, emergem de uma perspectiva de escolha racional, para a busca de novas oportunidades de negócios e com isso a intenção do sucesso organizacional.

Numa perspectiva semelhante, Mintzberg e Watters (1985), assumem que as estratégias empreendedoras são deliberadas na medida em que apresentam intenções articuladas, precisas

e direcionadas sob a visão e intenção pessoal do líder. Assim, a OE representa as políticas e práticas que fornecem uma base para tomada de decisões empreendedoras, podendo ser vista como um processo de tomada de decisão estratégica em que os principais decisores a usam para promulgar a finalidade organizacional, sustentar a sua visão e criar uma vantagem competitiva no mercado. (RAUCH et al., 2009).

Entretanto, Covin e Slevin (1989), advogam que a orientação empreendedora, (OE), está ativamente relacionada ao desempenho da firma, sendo que tal postura depende de um conjunto de variáveis a destacar:

- Variáveis externas: o ambiente, a tecnologia, o dinamismo do mercado, as hostilidades, e o estágio do ciclo de vida industrial;
- Variáveis internas tais como: os valores dos principais gestores, os recursos e as competências organizacionais, a estrutura organizacional, bem como a cultura organizacional; e
- Variáveis propriamente estratégicas, tais como a missão da organização, visão, práticas de negócios e táticas competitivas, que bem jogadas proporcionam um alto desempenho a firma.

Em mesmo raciocínio, Lumpkin e Dess (1996), destacam como fatores dos quais depende a efetividade da OE.

- Fatores ambientais, sendo a destacar: o dinamismo, a complexidade e as características da indústria;
- Fatores Organizacionais, sendo: o tamanho, a estrutura - Os processos estratégicos, os recursos, a cultura e as características dos gerentes.

Por sua vez, Miller (1983) partilha da mesma visão, apontando que a orientação empreendedora se relaciona às variáveis tais como o ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder e, que este relacionamento pode variar em cada organização, fazendo com a orientação empreendedora seja influenciada pela visão e personalidade do líder.

Da apresentação feita, fica evidente a grande variedade de definições da orientação empreendedora. Neste sentido, o presente trabalho adota a definição de Covin e Slevin (1989), que consta do Quadro 3, item 2, apresentado anteriormente, por serem os autores do modelo teórico que embasa este estudo.

2.2.2 Caracterização da Orientação Empreendedora: dimensões e elementos

A orientação empreendedora é caracterizada por um conjunto de dimensões e elementos visíveis nas práticas organizacionais. Um dos pioneiros a avançar estas características, propondo e agrupando práticas da OE em 3 dimensões foi o Miller (1983). Em sua proposta, Miller (1983) agrupou as práticas da OE nas seguintes dimensões: (i) inovatividade, (ii) assunção do risco e (iii) a proatividade. Seriam estes os aspectos importantes para identificar a orientação empreendedora das organizações. Os mesmos aspectos foram observados e partilhados em pesquisas como as de Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996, 2005), Zahra e Covin (1995), Wiklund (1999), Anderson et al. (2015), Oliveira Júnior (2016), por exemplo.

Miller (1983) defendia a unidimensionalidade da OE, ou seja, as dimensões da inovatividade, assunção ao risco e proatividade, deviam ser consideradas na sua coletividade e, coletivamente impactando a *performance* organizacional. Assim sendo, organizações com orientação empreendedora deviam desenvolver estas dimensões coletivamente em alto grau.

Entretanto, partindo da proposta de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996), adicionaram mais duas características: a autonomia e a agressividade competitiva. Assim, em suas propostas, as organizações empreendedoras seriam caracterizadas por 5 dimensões, sendo: a inovatividade, a assunção ao risco, a proatividade, a autonomia e a agressividade competitiva.

Na concepção de Lumpkin e Dess (1996, 2005) e Lumpkin et al. (2013), a OE é um construto multidimensional, no sentido de que todas as 5 dimensões podem atuar individualmente ou coletivamente. Ou seja, as organizações com orientação empreendedora, podem exibir todas as 5 dimensões, ou dependendo de um conjunto de fatores, elas podem exibir apenas algumas, em maior ou menor grau, pelo que cada uma delas contribui e maior ou menor grau ao desempenho da organização.

O Quadro 4 adiante, adaptado de Oliveira Júnior (2016), mostra a origem e desenvolvimento das dimensões do construto OE

Quadro 4 – Construto da orientação empreendedora

		Dimensões	Definição
Construto de Lumpkin e Dess (1996)	Construto de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989)	Inovatividade	A inovatividade refere-se ao comprometimento organizacional em empenhar-se em ações inovativas, através de ideias novas, experimentação e processo criativo, que resultem em novas soluções para empresa, podendo ser novos processos, novas tecnologias, novos serviços ou produtos (COVIN; SLEVIN, 1989).
		Proatividade	A proatividade organizacional é definida como uma postura extremamente agressiva por parte da empresa, na busca constante de novas oportunidades, quer por via de antecipação da demanda futura ou reagindo à concorrência, de forma a garantir a liderança no mercado (COVIN; SLEVIN, 1989).
		Assunção ao risco	A assunção ao risco é definida como sendo, a dimensão que capta o grau de risco refletido em várias decisões tomadas pela empresa. Ela refere-se por um lado, à disposição da empresa em comprometer enormes quantidades de recursos na busca de retornos expressivos. Por outro lado, se revela como a propensão dos gerentes em se engajar em projetos de alto risco e sua preferência por ações ousadas, ao invés de cautelosas, na perspectiva de alcance de maiores ganhos e consequente alcance dos objetivos da organização (COVIN; SLEVIN, 1989).
	5 Dimensões (multidimensional)	Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou equipe visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão (LUMPKIN; DESS, 1996).
		Agressividade competitiva	A agressividade competitiva refere-se ao um intenso esforço da organização em superar, superar seus rivais, bastante relacionada com a reação às ameaças do mercado (LUMPKIN; DESS, 1996).

Fonte: Adaptado de Oliveira Júnior (2016).

A presente pesquisa vai analisar somente 3 dimensões (inovatividade, assunção de risco e proatividade). A escolha em analisar as 3 dimensões, se deve ao uso neste trabalho do modelo teórico de Covin e Slevin (1989), para embasar a pesquisa, cujo modelo teórico analisa apenas as 3 dimensões indicadas.

Assim, para cada dimensão, o presente trabalho adota a definição de Covin e Slevin (1989), exibidas no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Dimensões da OE e suas definições para este estudo

Dimensoes da OE	Definição	Autores
Inovatividade	A inovatividade refere-se ao comprometimento organizacional em empenhar-se em ações inovativas, através de ideias novas, experimentação e processo criativo, que resultem em novas soluções para empresa, podendo ser novos processos, novas tecnologias, novos serviços ou produtos.	Covin e Slevin (1989)
Proatividade	A proatividade organizacional é definida como uma postura extremamente agressiva por parte da empresa, na busca constante de novas oportunidades, quer por via de antecipação da demanda futura ou reagindo à concorrência, de forma a garantir a liderança no mercado.	Covin e Slevin (1989)
Assunção ao risco	A assunção ao risco é definida como sendo, a dimensão que capta o grau de risco refletido em várias decisões tomadas pela empresa. Ela refere-se por um lado, à disposição da empresa em comprometer enormes quantidades de recursos na busca de retornos expressivos. Por outro lado, se revela como a propensão dos gerentes em se engajar em projetos de alto risco e sua preferência por ações ousadas, ao invés de cautelosas, na perspectiva de alcance de maiores ganhos e consequente alcance dos objetivos da organização.	Covin e Slevin (1989)

Fonte: O autor (2017).

Estas dimensões (inovatividade, assunção de risco e proatividade), são descritas a seguir, baseando-se em diferentes autores, e diferentes pontos de vista.

2.2.3 A inovatividade

A inovatividade é uma característica, inerente ao processo empreendedor. Isto é visível na concepção de Schumpeter (1985), ao defender que o empreendedorismo consiste na destruição da ordem econômica existente, através da criação de novas formas de organização, exploração de novos recursos e materiais, resultando na introdução de novos produtos e serviços.

A inovatividade refere-se ao comprometimento organizacional em empenhar-se em ações inovativas. Estas ações ocorrem através de ideias novas, experimentação e processo criativo, que resultem em novas soluções para empresa, podendo ser novos processos, novas tecnologias, novos serviços ou produtos (COVIN; SLEVIN, 1989).

A inovatividade, também pode-se vislumbrar no direcionamento de investimento em ações inovativas, desenvolvimento em novos processos (ANDERSON et al., 2015; HUSSAIN; ISMAIL; AKHTAR, 2015).

A inovatividade em produto e mercado inclui pesquisa de mercado, *design* de produto, e inovação em publicidade e promoção; a inovatividade administrativa refere-se a novidades em sistemas gerenciais, técnicas de controle e estrutura organizacional (MARTENS et al., 2014). O comportamento inovador pode também ser visto como compromisso da organização com novas ideias e processos criativos, tanto em termos tecnológicos e de pesquisa e desenvolvimento (LUMPKIN et al., 2013).

Conforme Tidd (2001), as inovações mais comuns são: inovação incremental e a inovação radical. As inovações incrementais são normalmente menores, representadas por adaptações e melhorias, que podem vir de invenções ou proposições dos colaboradores mais ligados ao processo produtivo. Já as inovações radicais são resultantes de pesquisa deliberada e muitas vezes conduzem a mudanças substanciais.

De acordo com Miller e Friesen (1982), a inovação de produto parece apontar para um preponderante modelo conservador da dimensão de inovatividade. O modelo implica que a inovação não seja um estado natural das coisas, e que deve ser incentivada por novos desafios e ameaças, exigindo um tipo específico de estrutura e um eficaz sistema de processamento de informação, para fazer com que os gestores conservadores se tornem conscientes da necessidade da mudança.

Neste sentido, empresas com características conservadoras consideram a inovação de produto como algo a ser feito em resposta aos desafios, ocorrendo somente quando muito necessário. Neste modelo, a inovação não acontecerá a menos que existam sérios desafios, ameaças, ou instabilidades no ambiente depois de levadas ao conhecimento para análise dos gestores (MARTENS et al., 2014). Todavia, a empresa empreendedora com característica de inovatividade tem, na inovação, um estado natural das coisas, a inovação está muito acima da média, a menos que hajam provas claras de que os recursos estão sendo desperdiçados na busca por novidades supérfluas (MILLER; FRIESEN, 1982; MARTENS et al., 2014).

A dimensão da inovatividade é, possivelmente, a que mais permite a visualização da orientação empreendedora da empresa (SHAN et al., 2016). Os elementos que compõem a dimensão da inovatividade, são ilustrados no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Elementos característicos da dimensão Inovatividade

Dimensão	Elementos da dimensão da inovatividade	Autores
Inovatividade	Inovação em produtos/serviços, tecnologias e processos gerenciais; recursos financeiros investidos em inovação, ações de P&D, recursos humanos comprometidos com atividades de inovação, apoio organizacional ao desenvolvimento de novas ideias e ações criativas.	Covin e Slevin (1989); Martens et al. (2014); Freitas et al. (2012); Hussain, Ismail e Akhtar (2015); Anderson et al. (2015); Lumpkin et al. (2013).

Fonte: O autor (2017).

Com base nos elementos acima apresentados, a partir do momento em que a organização cria novos produtos e serviços, realiza inovações em seus processos organizacionais e administrativos, conta com colaboradores comprometidos em realizar inovações, busca diferenciar seus produtos, serviços e processos, bem como recorre a recursos financeiros de terceiros para investir em inovação; é possível afirmar que a dimensão inovatividade está presente nas atividades da organização.

2.2.4 Assunção/Propensão ao risco

A característica de assunção ao risco, tal como a da inovatividade, já vem associada ao conceito do empreendedorismo (SCHUMPETER, 1985). No contexto da OE, esta dimensão captura o grau de risco refletido em várias decisões de alocação de recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério para decisões e um padrão de tomada de decisões em nível organizacional (FREITAS et al., 2012).

A assunção ou propensão de risco refere-se ao comportamento da organização em tomada de decisão conducentes à ação sem que se disponha de certos conhecimentos dos resultados prováveis (COVIN; SLEVIN, 1989; BUPTRA; GUPTRA, 2015). Estas decisões são referentes à alocação de recursos organizacionais (financeiros), em ambiente de incerteza (VAZ, 2014), podendo comprometer parte dos recursos ou o negócio em geral. Ao arriscar nestes recursos, os gestores e as organizações visam a obtenção da lucratividade e alcance das metas organizacionais (KARMANN et al., 2016).

Para Silva et al. (2009), a exposição ao risco é possivelmente a principal característica para descrever o empreendedorismo, sendo que o risco assumido pode ser entendido como o nível até o qual o empreendedor compromete recursos ao tomar decisões e ações sem o conhecimento seguro dos resultados.

Conforme Lumpkin et al. (2013), existem três tipos de riscos que a organização e gerentes podem enfrentar:

- Riscos de negócios, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a

probabilidade de sucesso, como, por exemplo, entrar em mercados não testados;

- Riscos financeiros, que requerem que uma organização tome emprestado grande volume de recursos visando o crescimento, o que reflete na dicotomia risco e retorno; e
- Risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica.

Na visão de Miller (1983), bem como Covin e Slevin (1989), a assunção do risco abarca a decisão em projetos de risco, com altas possibilidades de retorno, mas ao mesmo tempo, poucas certezas. Assim, a assunção ao risco, envolve a tomada de decisão de ações ousadas, tais como: aventura em ambientes desconhecidos, injeção de recursos significativos para novos empreendimentos em ambientes incertos ou obtenção de empréstimos volumosos de recursos financeiros (RAUCH et al., 2009; LUMPKIN; DESS, 2005; LUMPKIN et al., 2013).

O Quadro 7 abaixo, apresenta os elementos que caracterizam a dimensão da inovatividade, defendidas pelos autores acima referenciados.

Quadro 7 – Elementos característicos da dimensão assunção ao risco

Dimensão	Elementos da dimensão da Assunção ao risco	Autores
Assunção de Risco	Tomadas de decisões ousadas, (risco na decisão) comprometer recursos significativos em ações incertas, comportamento de assumir risco pessoal, visão pouco conservadora nas decisões, ações ousadas para atingir objetivos organizacionais, obtenção de empréstimos volumosos, aventura em ambientes desconhecidos.	Buptra e Guptra (2015); Vaz (2014); Martens et al. (2014); Rauch et al. (2009); Miller (1983); Karmann et al. (2016); Lumpkin et al. (2013); Covin e Slevin (1989).

Fonte: O autor (2017).

2.2.5 A proatividade

A proatividade em OE representa uma postura de antecipação da demanda futura, buscando novas oportunidades e reagindo à concorrência de forma a garantir a liderança no mercado (COVIN; SLEVIN, 1989). Ela pode igualmente ser vista como a tendência da organização em influenciar o ambiente ou iniciar mudanças no mercado (OLIVEIRA JÚNIOR, 2016). A proatividade tem relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e para participar de mercados emergentes (LUMPKIN et al., 2013). Ela pressupõe a habilidade gerencial de reconhecer, de antecipar e de agir diante de oportunidades ou de perigos. (OLIVEIRA JÚNIOR, 2016).

A proatividade sempre implica agir antes que a mudança no ambiente tenha um impacto

direto na organização. Na prática, ela frequentemente envolve reação à sintomas que antecipam uma mudança. Sendo a proatividade vista como parte de um contínuo, as organizações podem assumir diferentes graus de proatividade, que podem ser analisados separadamente, em diferentes áreas funcionais (FREITAS et al., 2012).

Conforme Karmann et al. (2016), o caráter proativo da organização permite a busca de novas oportunidades no mercado, antecipando às demandas e oportunidades futuras, participando em mercados emergentes, moldando ambiente e introduzindo novos produtos, tecnologias e marcas antes de seus concorrentes. A busca de novas oportunidades, pode implicar na quebra das regras de uma organização, bem como práticas bem estabelecidas, com o objectivo de descobrir novas soluções e mudar o jogo, fomentando a criatividade e proatividade, o que pode passar, por exemplo, na eliminação de operações em estágios maduros e de elevado ciclo de vida (KARMANN et al., 2016).

A visão proativa e antecipada representa na maioria das vezes, a possibilidade de ganhos extraordinários para o empreendedor, dado o sentido de pioneirismo na ação (MILLER, 1983). Nesta perspectiva, a proatividade envolve não só reconhecer mudanças, mas também estar disposto a agir sobre essas ideias à frente da concorrência, possibilitando a criação de vantagens competitivas e colocando os concorrentes na posição traseira (LUMPKIN; DESS, 2005; LUMPKIN et al., 2013).

De uma forma geral, a proatividade configura-se numa postura geradora de tendências, ao invés de segui-las, indica um comportamento de pioneirismo no aproveitamento de oportunidades (SHAN et al., 2016).

Covin e Slevin (1989) indicam que proatividade, também engloba um comportamento competitivo e agressivo perante os concorrentes, que vai além do aproveitamento de oportunidades. Isto implica conservar e defender as oportunidades conquistadas perante os competidores. Nesse sentido, a defesa destas conquistas, pode implicar um conjunto de práticas não convencionais, como estratégias de redução de preços para aumentar a quota no mercado, por exemplo, ou copiar práticas bem sucedidas dos outros competidores, etc.

O Quadro 8 a seguir, elaborado a partir da visão de cada um dos autores mencionados acima, apresenta os elementos que caracterizam a dimensão da proatividade.

Quadro 8 – Elementos característicos da dimensão Proatividade

Dimensão	Elementos da dimensão proatividade	Autores
Proatividade	Busca constante de novas oportunidades, planejamento orientado a busca de soluções, antecipação as necessidades dos clientes, monitoramento contínuo de ambiente e de mercado, eliminação de operação em elevado estágio de ciclo de vida, redução de preços para aumentar a quota no mercado, ou copiar práticas bem-sucedidas dos outros competidores, práticas não convencionais, pioneirismo de ações.	Feitas et al. (2012); Shan et al.(2016); Miller (1983); Lumpkin e Dess (2005); Oliveira Júnior (2016); Karmann et al. (2016);Covin e Slevin (1989).

Fonte: O autor (2017).

Dito isto, conclui-se que as organizações empreendedoras, são inovadoras, proativas, costumam ser mais propensas a tomar riscos de diversas naturezas, sejam de financiamento à novos projetos, empréstimo de recursos ou a própria incursão às atividades desconhecidas. Importa referir que organizações com OE apresentam estas dimensões de forma recorrente (COVIN; SLEVIN, 1989; SHAN et al., 2016). Assim, a inovação, proatividade, e assunção ao risco, incorporam o conjunto de valores e crenças que moldam a forma como as empresas empreendedoras realizam seus negócios e como competem no mercado diante de outros competidores (COVIN; SLEVIN, 1989). Estas dimensões podem servir como recursos estratégicos que orientam a empresa ao alcance de vantagens competitivas e um desempenho superior.

Com base na revisão feita acima, apresenta-se a seguir no Quadro 9, os elementos que caracterizam todas as dimensões da OE discutidas neste trabalho. Estes elementos serão utilizados como base para a verificação empírica, junto das empresas pesquisadas.

Quadro 9– Quadro resumo das dimensões da OE e seus elementos

Dimensões	Elementos das dimensões da OE	Autores
Inovatividade	Produtos/serviços novos. Mudanças em produtos/serviços; Mudanças frequentes em linhas de produtos/serviços; Inovação administrativa e tecnológica, Pessoas comprometidas com atividades inovativas; Recursos financeiros investidos em inovação; Investimentos em P&D e ações inovativas em períodos de dificuldade econômica.	Covin e Slevin (1989); Martens et al. (2014); Freitas et al.(2012); Hussain, Ismail e Akhtar (2015); Anderson et al. (2015); Lumpkin et al. (2013).
Assunção ao Risco	Tendências fortes a avançar à projetos de risco, Visão pouco conservadora nas decisões; Ações ousadas para atingir objetivos organizacionais; comportamento de assumir risco pessoal; empregar recursos financeiros em incertezas ou tomar emprestado recursos financeiros de terceiros.	Buptra e Guptra (2015); Vaz (2014); Martens et al. (2014); Rauch et al. (2009); Miller (1983); Covin e Slevin (1989), Karmann et al. (2016); Lumpkin et al. (2013).

Continua

Dimensões	Elementos das dimensões da OE	Autores
Proatividade	Antecipação à concorrência através de ataques competitivos; antecipação de necessidades dos clientes, antecipação de mudanças no mercado; Pesquisa de mercado; busca constante por novas oportunidades; Eliminação de operações em avançados estágios do ciclo de vida; Preços baixos para entrar em novos mercados, ou aumentar participação no mercado, copiar práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso; Métodos de competição não convencionais; resposta agressiva às ações dos concorrentes; postura muito competitiva, desqualificando os competidores.	Feitas et al. (2012); Shan et al. (2016); Miller (1983); Covin e Slevin (1989) Lumpkin e Dess (2005); Oliveira Júnior (2016); Karmann et al. (2016).

Fonte: O autor (2017).

A seguir, se discute sobre as micro, pequenas e médias empresas, objetivando ilustrar a definição e classificação destas empresas em diferentes contextos mundiais, apresentar sua importância e ilustrar as características específicas (especificidades), que estas empresas possuem bem como fazer uma ligação entre as especificidades das MPMEs e a OE neste tipo de empresas.

3 MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMEs)

Esta seção trata sobre as MPMEs. Inicia-se por apresentar a sua definição e classificação em diferentes contextos a nível mundial, seguindo-se da discussão sobre as características específicas (especificidades) destestipos de empresas e explorando como estas especificidades podem se relacionar com a OE. A seção termina com a apresentação de um quadro, que resume as principais especificidades das MPMEs, apontadas por diferentes autores, que embasam a discussão.

3.1 DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS MPMES

A definição de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), não é uniforme em literaturas que versam sobre o assunto. Diferentes critérios são utilizados, variando de contexto geográfico e econômico, sendo definida em legislação específica em cada país. Na África, por exemplo, conforme Smit e Watkins (2012), grande parte dos países se serve apenas dos critérios de número de trabalhadores e volume anual de negócios.

Na América Latina aplica-se diversas definições que, em alguns casos, combinam o volume de vendas, o número de empregados e setor econômico (CEPAL, 2013). Já na união Europeia, o critério aplicável é relativo ao número de empregados e volume anual de negócios.

Para o caso de Moçambique de forma particular, os critérios usados são os de volume de negócios e número de trabalhadores, sendo válidos para todos os setores de atividades econômicas. O Quadro 10, extraído de Puga (2015) e IPEME (2015), exibe algumas classificações com mais detalhe.

Quadro 10 – Classificação de MPMEs

Países	Setores	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Brasil	Indústria	Até R\$ 120 mil de receita bruta anual e até 20 empregados.	R\$ 1,2 milhões de receita bruta e até 100 empregados.	R\$ 24 milhões de de receita bruta até 500 empregados.
	Comércio e serviços	R\$ 120 mil de receita bruta e até 10 empregados.	R\$ 1,2 milhão de receita bruta e até 50 empregados.	R\$ 24 milhões de receita bruta até 100 empregados

Continua

Países	Setores	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
México	Indústria	Até 30 empregados	Até 100 empregados.	Até 500 empregados.
	Comércio e serviços	Até 20 empregados	Até 50 empregados.	100 empregados.
Correia do Sul	Indústria	-----	Até 200 trabalhadores	Até 500 trabalhadores.
	Comércio e serviços	-----	Até 100 trabalhadores	Até 300 trabalhadores
União Europeia		Até 10 trabalhadores	Receita bruta anual de 7,1 milhões de euros com até 200 empregados.	Receita bruta anual de 40,4 milhões de euros com até 500 empregados
Moçambique		Até 4 empregados ou com volume de negócio anual inferior a 1.2 milhões de meticais ²	Entre 5 e 49 empregados e volume de negócios entre 1.2 e 14.7 milhões de meticais.	Mais de 100 empregados e volume de negócios superior a 29.97 milhões de meticais.

Fonte: Puga (2015, p.7) e IPEME (2015, p.9).

Do quadro acima, fica evidente as diferenças de critérios utilizados para a definição de MPMEs. No entanto, apesar das diferenças na definição e classificação, a importância e o papel desempenhado por estas empresas nas economias nacionais, é consensual. Conforme Martins, Escrivão Filho e Nagano (2016), elas: promovem o crescimento econômico, geram emprego, aumentam a distribuição da renda e promovem a competitividade e a inovação.

Todavia, apesar do seu grande papel como impulsionador da economia, as MPMEs de maneira geral possuem muitas limitações estruturais, que as distinguem das grandes empresas. A seguir se discutem estas limitações.

3.2 CARACTERIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS MPMES

De uma maneira geral, o funcionamento das MPMEs, é caracterizado por um conjunto de especificidades (PASSOS; SPERS, 2014). Entenda-se por especificidades o conjunto específico de fatores internos ou externos que caracterizam e limitam o potencial funcionamento e crescimento das MPMES. Estes fatores são mais frequentes nas MPMES contrariamente às grandes empresas. (PASSOS; SPERS, 2014; LUMPKIN et al., 2015;

² Metical é a denominação da moeda nacional de Moçambique, equivalendo de acordo com o câmbio do dia 13/06/2016 à 55 dólares Americanos ou 12 reais brasileiros.

CAMPOS; VALENZUELA, 2013).

Conforme a literatura, estas especificidades das MPMEs podem ser agrupadas em duas dimensões: especificidades internas às MPMEs e especificidades externas. A seguir se discute cada uma das dimensões.

3.2.1 Especificidades Internas

Internamente, ao nível organizacional, as MPMEs apresentam um conjunto de limitações que dificultam o seu funcionamento adequado. Um dos grandes aspectos tem a ver com a ausência de um planejamento formal na empresa. Conforme Martins, Escrivão Filho e Nagano (2016), normalmente nas MPMEs não costuma ser muito frequente um planejamento formal das suas rotinas de trabalho, suas atividades e até suas perspectivas de negócios em termos de crescimento, desenvolvimento e ações para tais efeitos. Esta realidade faz com elas tenham uma estratégia intuitiva e pouco formalizada sendo que, por isso, as rotinas e o papéis não são bem definidos, havendo em alguns casos uma desorganização e ineficiência nos processos de gestão e de produção (PASSOS; SPERS, 2014; DIMANDE, 2012).

A falta de recursos parece ser a especificidade mais predominante neste tipo de empresas (PASSOS; SPERS, 2014; DIMANDE, 2012). A falta de recursos financeiros tem sido uma das principais características que faz com estas empresas, adotem uma mentalidade de sobrevivência, o que muitas vezes gera ineficiência e uma falência num curto prazo. O mesmo sucede nos recursos materiais e tecnológicos; normalmente, devido à falta de dinheiro, as MPMEs se servem de recursos tecnológicos mais simples para dinamizar as suas atividades (FINI et al., 2012). Do mesmo modo, a dificuldade de recursos estende-se aos humanos, ao se registrar neste tipo de empresas maior predominância de pessoal com baixa qualificação e sem muita especialização (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2016; PASSOS; SPERS, 2014; DIMANDE, 2012).

Dimande (2012) e Passos e Spers (2014) afirmam que, ao nível da gestão das MPMEs, registra-se uma gestão centralizada no proprietário gerente, sendo que, muitas vezes o gerente da empresa é também o proprietário da mesma, o que faz com ele concentre para si toda a gestão da empresa. Nesta perspectiva, identificam-se algumas ações de caráter individual ao invés de organizacional. Passos e Spers (2014) ressaltam que muitas são as situações em que nas MPMEs não existe uma clara separação entre aquilo que é o patrimônio pessoal do proprietário e o patrimônio social da empresa, bem como há uma identidade entre a pessoa física e jurídica. Esta situação faz com que muitas vezes haja predominância de uma racionalidade e política

familiar na própria empresa. Com base nesta racionalidade, o proprietário tende a assumir riscos calculados, talvez motivado em proteger o seu patrimônio pessoal, que se confunde com o da empresa.

Por outro lado, ao nível das decisões, a gestão centralizada no proprietário gerente e a sua estrutura orgânica simples e menos burocrática, faz com que com este tipo de empresa tenha um alto grau de autonomia decisória (LUMPKIN et al., 2015). Todavia, devido à falta de planejamento formal das suas rotinas, as suas decisões tendem a ser tomadas de forma intuitiva e abrangendo uma temporalidade de curto prazo (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2016).

3.2.2 Especificidades Externas

Ao nível externo à sua organização, as MPMEs deparam-se também com certos fatores que dificultam a sua operacionalização. A dificuldade de acesso aos mercados se afirma como uma das principais especificidades para este grupo de empresas (DIMANDE, 2012; PASSOS; SPERS, 2014). Muitas vezes, esta dificuldade é causada pela sua baixa qualidade de seus produtos ou ainda pelo fato de o mercado já estar dominado pelas grandes empresas. Diante disto, o seu desafio tende a ser contrariar esta realidade; o que não se mostra tão fácil devido a parte das suas especificidades internas e outros aspectos (OLAWALE; GARWE, 2010).

Ainda no âmbito externo, é notável nas MPMEs maior facilidade de se relacionar com parceiros com fraca especialização/qualidade, quer seja os fornecedores, ou mesmo os clientes/compradores. De uma forma geral, este grupo de empresa, tende facilmente a sentir qualquer efeito externo à sua organização, sendo que muitas vezes a situação extra organizacional tem sido incontrollável (PASSOS; SPERS, 2014).

Outros aspectos a destacar, se prendem com a conjuntura econômica no geral e a situação político-legal. Conforme Olawale e Garwe (2010), as opções políticas do governo e os regulamentos são importantes vetores da atividade econômica em qualquer parte do mundo. Estas opções políticas e regulamentares abrangem: a abertura do negócio/da empresa, a legislação fiscal, legislação laboral, políticas de financiamento e de juros, etc. Estas políticas podem se tornar em especificidades para as MPMEs.

Como evidência disto, o estudo de Martins, Escrivão Filho e Nagano (2016), relataram que uma das principais especificidades enfrentadas pelas MPMEs brasileiras tem a ver com a carga tributária. Por outro lado, ao nível da África, Tirfe (2015) constatou que as MPMEs na Etiópia, enfrentavam problemas relacionados com as políticas de financiamento. Já na África

do Sul, Baker (2015) e Khayesi e Nafukho (2011) identificaram que as MPMEs sul africanas, enfrentavam problemas no acesso ao financiamento, bem como estas se ressentiam de excesso da carga tributária. Particularmente em Moçambique, os estudos de Fumo (2011) e de Moçambique (2014) identificaram que as MPMEs em Moçambique enfrentam problemas relacionados à corrupção das instituições públicas, a burocracia excessiva, a fraqueza da moeda nacional e a falta de mercados, como problemas de dimensão externa às MPMEs ligados ao ambiente político legal e econômico respectivamente.

O Quadro 11 a seguir, apresenta o resumo das especificidades das MPMEs, feito como base nos autores acima citados.

Quadro 11 – Especificidade das MPMEs

Especificidades das MPMEs				
Dimensão	Categorias			
	Organizacionais	Decisionais	Individuais	Autores
Internas	Falta de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos e materiais).	Tomada de decisão intuitiva;	-Identidade entre pessoa física e jurídica;	Martins, Escrivão Filho e Nagano (2016);
	Fraca qualificação de Recursos Humanos;	-Tomada de decisões de curto prazo;	-Influência pessoal do proprietário-dirigente;	Lumpkin et al. (2015);
	-Gestão centralizadora do proprietário gerente;	-Alto grau de autonomia decisória;	-Simbiose entre patrimônio social e pessoal;	Passos e Spers (2014);
	-Ausência de um planejamento formal de trabalho;	- Simplicidade da estrutura Organizacional.	-Propensão à riscos calculados.	Dimande (2012);
	-Mentalidade de sobrevivência.			Fini et al. (2012)
	-Estratégia organizacional intuitiva e pouco formalizada.			IPEME (2015)

Continua

Especificidades das MPMEs			
	Categorias		
	Político legal	Ambiente Económico	Autores
	Externas	-Aspectos tributários; -Políticas de licenciamento de atividades. -Políticas de financiamento. -Aspectos trabalhistas; -Corrupção; -Burocracia; -Outros aspectos político-legais;	-Dificuldades de acesso aos mercados. -Taxas de juros e de câmbio -Fracas especialização dos Parceiros (fornecedores/clientes) Situação extra organizacional incontrolável; -Fraqueza da moeda nacional;

Fonte: O autor (2017).

Situação contrária à explicitada acima tende a se verificar nas grandes empresas. As grandes empresas, de uma forma geral, normalmente não apresentam dificuldades de recursos (financeiros, humanos e tecnológicos); são usualmente burocráticas, logo os níveis de especialização, padronização e formalização tendem a ser altos (LUMPKIN et al., 2015; DIMANDE, 2012).

Por outro lado, nas grandes empresas, os recursos humanos são altamente especializados nas suas funções, a gestão de suas operações é baseada em uma estrutura de organização bem definida e conhecida, onde cada funcionário pertence a um dado departamento funcional e existe uma hierarquia bem definida (FINI et al., 2012). Todavia, convém frisar que relativamente às especificidades da dimensão externa, as grandes empresas podem sentir o impacto desta, porém, elas apresentam maiores condições econômicas, tecnológicas e humanas, que tendem a contrariar certas realidades, bem como apresentam capacidades de negociação e de *lobbyng* capazes de contornar tais especificidades (FINI et al., 2012; LUMPKIN et al., 2015). Tendo como base as especificidades acima apresentadas, discute-se a seguir a relação destas com a orientação empreendedora.

3.3 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) E ESPECIFICIDADES DAS MPMEs E ESCOLHA DE MODELO TEÓRICO PARA ANÁLISE

Como visto anteriormente, a orientação empreendedora é uma postura de gestão, que permite que as organizações sejam competitivas. Neste sentido, a OE pode ser assumida pelos gestores como uma opção estratégica para o aumento do nível de competitividade organizacional. Todavia, esta opção, vai implicar na mobilização de recursos e competência para a sua materialização. Conforme Lumpkin et al. (2015), grandes empresas terão mais facilidade de materialização, pois podem facilmente mobilizar recursos, e direcionar suas competências para o alcance dos objetivos definidos.

Situação contrária tende a se verificar nas MPMEs, pois o contexto destas empresas é cercado de especificidades que as distinguem das grandes empresas. Estas especificidades podem, por um lado, influenciar a forma como estas empresas desenvolvem suas práticas de negócios e suas atividades (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2016) e conseqüentemente enfraquecer a sua postura empreendedora. Por outro lado, estas mesmas especificidades, podem impulsionar a OE, facilitando a criatividade, estimulando estratégias emergentes, e permitindo o desenvolvimento de conhecimento (LUMPKIN et al., 2015). Assim, parece evidente que as especificidades podem fazer com que as MPMEs busquem constantemente novas oportunidades (proatividade), sejam criativas e mudem as suas rotinas (inovatividade) e empreguem os mínimos recursos que possuem (assunção ao risco), buscando formas de sobrevivência (FINI et al., 2012; LUMPKIN et al., 2015).

Estudos de Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996, 2005) concluem que a OE, é dependente de um conjunto de fatores/variáveis de nível externo (o ambiente, a tecnologia, o dinamismo do mercado, as hostilidades, o estágio do ciclo de vida industrial), de nível interno (os valores dos gestores principais, os recursos e as competências organizacionais, a estrutura organizacional, bem como a cultura organizacional) e fatores propriamente estratégicos (missão da organização, visão, práticas de negócios e táticas competitivas, que bem jogadas proporcionam um alto desempenho a firma). Neste sentido, parece evidente que as características ou especificidades das organizações tendem a influenciar sua OE.

Feitas as discussões acerca da OE, suas dimensões e elementos, bem como especificidades das MPMEs, cabe apresentar o modelo para análise que seja adequado a fornecer respostas ao problema de pesquisa deste trabalho. Sendo assim, elegeu-se o modelo teórico de Covin e Slevin (1989). A escolha deste modelo se justifica pelo fato de: (i) ser base do estudo da OE (LUMPKIN; DESS, 1996);(ii) ser apropriado porque sua conceituação e

mensurações são consistentes com a exibição das componentes da OE (COVIN; LAMPKIN, 2011); (iii) por haver clareza na distinção entre suas componentes das dimensões da OE (ANDERSON et al., 2015); e (iv) por ser o modelo mais consolidado e mais usado na literatura da OE (WALES, 2016). O Quadro 12 abaixo, apresenta o modelo elaborado pelo autor, a partir de Covin e Slevin (1989).

Quadro 12– Modelo teórico de Covin e Slevin (1989), adotado para análise da OE nesta pesquisa

Dimensões e elementos da OE do Modelo de Covin e Slevin (1989)		
Dimensões	Categorias	Elementos/ variáveis para análise da OE
Inovatividade	Produtos e Serviços	Lançamentos de novos produtos e serviços /novas linhas de produtos e serviços no mercado;
		Mudanças de produtos e serviços /linhas de produtos e serviços.
	Processos	Ações da empresa com ênfase na sua gestão para P&D.
		Ações da empresa com ênfase liderança tecnológica e para inovação.
Proatividade	Atitude de antecipação	A empresa inicia mudanças ousadas que despertaa reação dos concorrentes;
		Ações de pioneirismo no seu segmento na introdução de novos produtos, serviços, tecnologias ou técnicas administrativas.
	Atitude de reação	A empresa apresenta ações de simples respostas á competidores do seu segmento;
		A empresa adopta uma postura muito competitiva e arrojada, que ultrapassa os seus competidores.
Assunção do Risco	Risco na decisão	A empresa apresenta tomadas de decisões ousadas para atingir objetivos organizacionais.
	Risco no negócio	A empresa possui uma postura ousada e agressiva a fim de maximizar ganhos, explorando potenciais oportunidades.

Fonte: O autor (2017), a partir de Covin e Slevin (1989).

Entretanto, por entender-se que os modelos da análise da OE tendem a captar com maior facilidade a OE das grandes empresas (WILES, 2016; LUMPKIN et al., 2015; COVIN; MILLER, 2014) e, na compreensão de que as grandes empresas se diferem das MPMEs, buscase identificar as especificidades das MPMEs do setor agroindustrial de Moçambique e compreender a sua relação/associação com a OE destas empresas. Para tal, usa-se o Quadro 13 (especificidade das MPMEs), como base para a verificação empírica nesta pesquisa.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a caracterização metodológica, os procedimentos observados e instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados, para o alcance dos objetivos da pesquisa.

O capítulo contempla 3 seções, nomeadamente: (i) a caracterização da pesquisa, (ii) o desenho da pesquisa e, (iii) a descrição das etapas da pesquisa. Cada uma destas seções, apresenta suas subseções que detalham cada passo observado nesta pesquisa. A seguir, se caracteriza a pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A estratégia escolhida para este trabalho envolveu um estudo de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e de temporalidade transversal.

Conforme Sampiere, Collado e Lúcio (2006), a pesquisa qualitativa consiste em um estudo aprofundado de fenômenos sociais, permitindo a compreensão em seus ambientes naturais, com vista à construção ou reconstrução da realidade pela forma como é percebida por seus atores. Ela é adequada em ambientes com pouca informação acerca do fenômeno estudado, o que permite colher informações no seu estado nato e interpretá-las de acordo com a realidade encontrada.

Por outro lado, Wales (2016, p.13), desafiou os pesquisadores para que a partir de uma metodologia de abordagem qualitativa, pudessem explorar como ocorrem as dimensões da OE, a partir de uma análise das atividades organizacionais.

[...] Pesquisa qualitativa poderia fornecer uma visão mais profunda sobre como a dimensões da OE são manifestadas/ocorrem e como podem ser empiricamente capturadas [...] sugerimos que vários estudos de caso podem ser utilizados como base de comparação de empresas na busca da construção da teoria por via de práticas das empresas [...] entrevistas estruturadas e notas de campo detalhadas seriam particularmente úteis para uma maior compreensão da ocorrência da OE [...] em última análise, a pesquisa qualitativa proporcionará uma maior exploração de como a OE se manifesta/ocorre dentro das organizações, dando origem à congruência mais estreita entre teoria e atividade gerencial. Assim, posto estas questões [...] é minha esperança que esta revisão e síntese direcione pesquisas que ajudem a inspirar avanços significativos e adicionais dentro do estudo da OE (WALES, 2016, p.13, tradução nossa).

Miller (2011) fez a mesma sugestão, o autor recomenda que as componentes da OE sejam identificadas por meio da interação com os sujeitos da pesquisa, amplitude esta, proporcionada pela abordagem qualitativa, possibilitando que os exemplos de assunção de

risco, proatividade, e inovatividade possam ser coletados em processo de investigação direta com os sujeitos entrevistados. O autor sugere, ainda, que se possa perguntar de forma interativa como estes conceitos figuram em sua visão pessoal para suas organizações, como surgiram, e qual é a sua relevância, observação que justifica a escolha da abordagem proposta neste estudo.

Assim, a adoção da abordagem qualitativa neste estudo, permitiu compreender a manifestação das dimensões da OE em pequenas e médias empresas agroindustriais em Moçambique, na sua forma original, excluindo a mensuração ou as análises quantificadas.

Por sua vez, sob o ponto de vista de natureza dos objetivos, a presente pesquisa é de natureza exploratória. Conforme Piovesan e Temporini (1995), operacionalmente o estudo exploratório parte de uma situação de pouco ou nenhum conhecimento do universo de resposta e, alcança a condição de um conhecimento qualitativo, autêntico desse mesmo universo. Tal pesquisa, conforme Pinsonneault e Kraemer (1993) têm por objetivos familiarizar-se com os tópicos ou identificar os conceitos iniciais sobre o tópico, dando ênfase na determinação de quais conceitos e como devem ser medidos, bem como busca descobrir novas dimensões e possibilidades.

Finalmente, quanto a sua delimitação temporal, o estudo foi de corte transversal, pois os dados foram coletados em um único momento (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Entretanto, a fim de um transcurso seguro, cientificamente viável e doutrinariamente embasado, Yin (2001) sugere alguns aspectos a serem considerados na elaboração de uma pesquisa qualitativa, os quais estão presentes nesta pesquisa, sendo eles:

- a) Pluralidade de fontes, permitindo uma gama de origens informacionais maior;
- b) Compilação de um banco de dados para cada realidade estudada, com as informações coletadas;
- c) Entrelaçamento das descobertas, criando uma malha científica de poder probatório muito mais robusto.

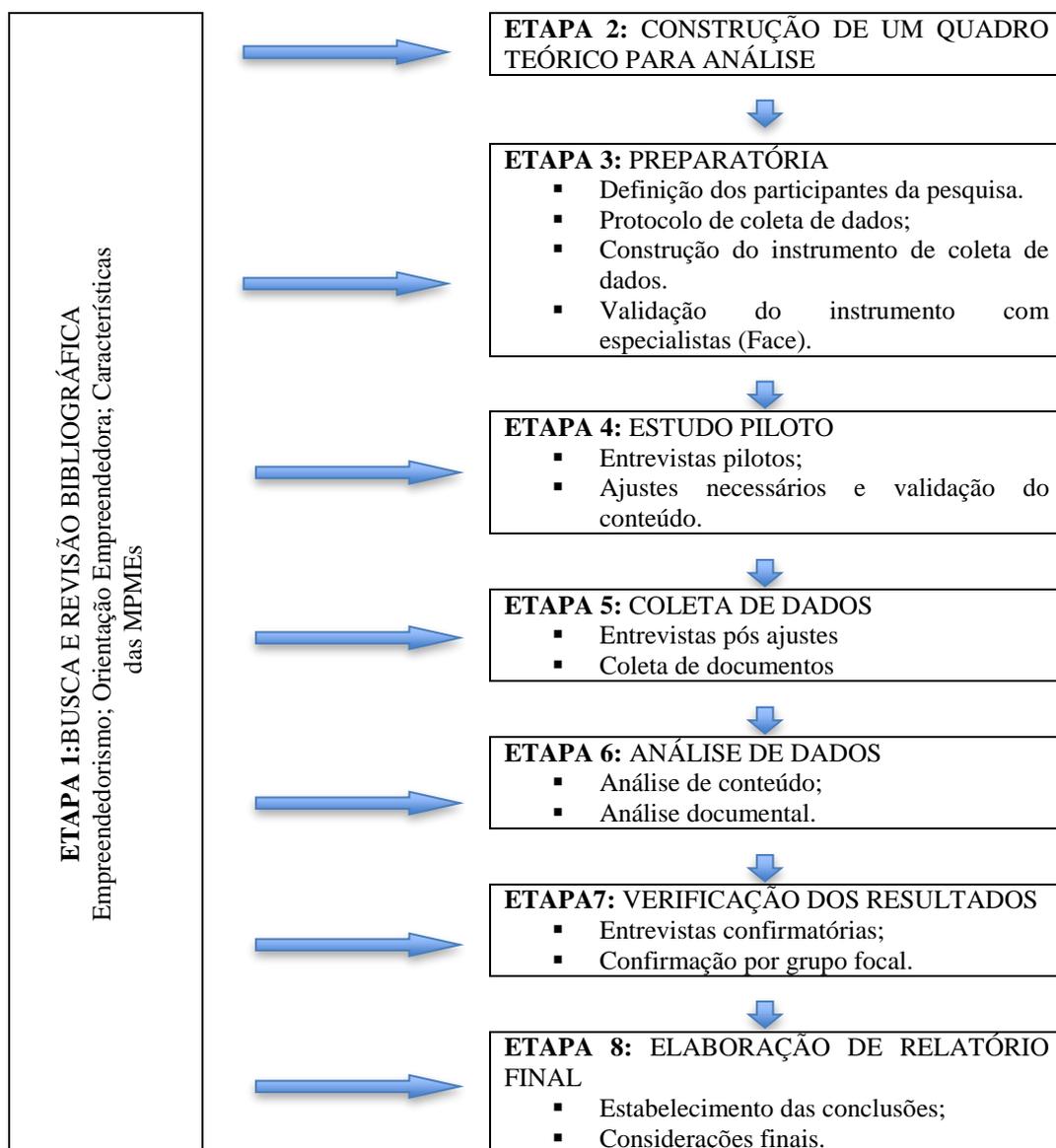
Assim, pela existência de situações similares em empresas diversas, fez-se interessante a aplicação, nesta pesquisa, de coleta de dados junto aos entrevistados de diversas empresas, o que propicia uma possibilidade futura de contrastar ocorrências semelhantes em empresas pesquisadas, permitindo uma maior compreensão sobre o tema. Esta visão pluridirecional produzirá maior consistência nos relatos e conclusões, bem como fortalecerá o elo entre teoria e validação prática.

A seguir, se apresenta na figura 1, o desenho da pesquisa e posteriormente o detalhamento de cada etapa ilustrada no mesmo.

4.2 DESENHO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi construída baseando-se no esquema que se segue abaixo. Este esquema demonstra as diferentes etapas da pesquisa, bem como a descrição de todos os procedimentos associados à sua efetivação.

Figura 1 – Desenho da Pesquisa



Fonte: O autor (2017).

4.3 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA

Esta seção dedica-se à explicação detalhada das 8 etapas que envolvem a presente pesquisa. Começa por detalhar a etapa inicial da revisão bibliográfica, culminando com a etapa da elaboração final do relatório. Cada uma das etapas, contém subetapas que se revelam, em seu conjunto, cruciais à efetividade de cada etapa e ao alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. A seguir, se detalha a etapa inicial; a revisão bibliográfica.

4.3.1 Etapa 1: Busca e revisão bibliográfica

A primeira fase deste trabalho foi a revisão bibliográfica, que consistiu na revisão da literatura, tendo por finalidade a obtenção de subsídios para a elaboração da proposta de pesquisa e a sua posterior fase. A revisão partiu da busca de vários artigos científicos que versam sobre o assunto em estudo, capturados em diversas bases de dados tais como: *web of Science*, *Ebscohost*, *scielo* e *spell*, que possibilitaram o acesso a vários artigos de *journals* nacionais e internacionais.

As buscas nestas bases de dados, procederam-se utilizando os seguintes termos-chaves para as bases estrangeiras: «*Entrepreneurial* Orientation*», foi o termo mãe ou geral, acompanhado diversas vezes pelos seguintes termos específicos: "*small and medium-sizebusiness**"; "*small and medium-sized firm**"; "*small and medium-sizefirm**"; "*small and medium size*enterprise**"; e finalmente "*Sme**". Para as bases nacionais *Scielo* e *Spell*, foram usados o termo chave em português "*Orientação Empreendedora*", posteriormente acompanhado dos seguintes termos específicos: PME, MPME, pequenas e médias empresas, micro e pequenas e médias empresas.

Contudo, da busca geral, resultaram mais de 350 publicações e com vistas ao melhor atendimento dos objetivos da pesquisa, seguiu-se um processo de refinamento por língua, onde optou-se pela língua inglesa para bases estrangeiras, por ser a língua com maior número de manuscritos bem como por os melhores *Journals* serem de língua inglesa; para as bases nacionais optou-se pela língua portuguesa por português ser a língua oficial. Disto resultaram 320 publicações, seguindo-se o refinamento por tipos de documentos, optando-se por artigos e revistas, o que resultou em 220 publicações e, por último, um refinamento por categorias, onde as escolhas apontaram para Negócios, Gestão e Economia, por serem áreas de interesse do pesquisador e por ser nestas áreas, onde se encontram abordagens que atendem os objetivos da pesquisa. Contudo, do último refinamento, resultou uma quantidade total de 170

publicações, quantidade esta que foi usada inicialmente nesta pesquisa.

Após a colecta de dados, através de buscas sistemáticas, seguiu-se a segunda etapa, a análise sistemática da literatura. Esta análise foi conduzida em duas fases: na primeira, procedeu-se a análise bibliométrica, na qual foram analisadas as seguintes informações bibliográficas das 170 publicações localizadas: distribuição dos artigos por ano de publicação; os autores seminais, os com maior número de publicações no tema, por fim, os artigos e autores mais citados e os artigos mais recentes sobre o tema. Disto foram selecionados, 157 artigos para a última fase correspondente a análise dos textos completos.

Com base nestes achados, foi possível atualizar-se sobre o tema e identificar o que os outros pesquisadores abordam sobre o assunto e com base nisso, se propôs a presente pesquisa.

4.3.2 Etapa 2: Construção de quadro teórico para análise

Após a revisão bibliográfica, foi possível construir 2 quadros a partir de diferentes visões dos autores, em dois temas que embasam a pesquisa: a orientação empreendedora e a caracterização das MPMEs. Da análise teórica destes temas, foi possível a identificação dos elementos que caracterizam as dimensões da OE (Quadro 11), bem como a identificação de aspetos específicos (especificidades) que caracterizam o funcionamento das MPMEs (Quadro 13).

Da construção dos quadros 9 e 11 por via da análise da literatura, ficaram parcialmente alcançados os 2 primeiros objetivos da pesquisa nomeadamente: (i) a identificação dos elementos que caracterizam as dimensões da OE e, (ii) a identificação das características/especificidades (especificidades) das MPMEs na literatura, faltando ainda a sua eventual comprovação empírica.

Apesar da construção do quadro 9, que espelha a visão de variados autores, achou-se necessário se proceder a escolha de um modelo teórico, o de Covin e Slevin (1989), para embasar o presente estudo (Quadro 12), pelas motivações arroladas anteriormente (vide a seção 4, modelo teórico para análise da OE). Por sua vez, para a determinação das especificidades, teve-se como base as diferentes visões apresentadas pelos autores que embasam a pesquisa (Quadro 11), apresentado no capítulo anterior.

4.3.3 Etapa 3: Preparatória

A etapa preparatória desta pesquisa apresenta 4 tópicos relevantes: a definição dos participantes da pesquisa, a definição do protocolo de pesquisa, a construção do instrumento de pesquisa e a validação da face. A seguir se descrevem estes itens com mais pormenores.

4.3.3.1 Definição dos participantes da pesquisa

As organizações participantes desta pesquisa foram empresas de micro, pequeno e médio porte (MPMEs), do setor agroindustrial, com um mínimo de 3 anos de existência no mercado, localizadas em diferentes regiões de Moçambique. As empresas deveriam estar vinculadas à alguma agremiação/associação empresarial, ou pelo menos uma vez terem participado do Prémio 100 melhores PME de Moçambique³.

A escolha de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) se deve ao fato de: (i) haver recomendações dos autores sobre a necessidade de mais exploração da OE em MPMEs e na África (WALES, 2016; LUMPKIN et al., 2015; BAKER, 2015; TIRFE, 2015; KHAYESI; NAFUKHO, 2011); (ii) as MPMEs representam a maior parte do tecido empresarial em Moçambique, sendo 98.7% do total as empresas (IPEME, 2015); (iii) pelo fato de as MPMEs serem empresas que ainda não atingiram um estágio suficiente de maturidade e com isso estarem constantemente em renovação estratégica (SMIT; WATKINS, 2012), sendo que por essa razão elas estariam mais propensas a abraçar uma postura empreendedora.

A escolha do setor da agroindústria, se justifica pelos fatos seguintes: (i) Moçambique ser um país essencialmente agrícola (CASTEL-BRANCO, 2015); (ii) a agricultura é a base de desenvolvimento econômico do país e, com isso há uma grande preocupação nas políticas econômicas públicas de Moçambique no desenvolvimento do setor agroindustrial (PQG, 2015-2019).

As empresas deveriam ter pelo menos ter 3 anos de desenvolvimento de suas atividades, porque grande parte de MPMEs em Moçambique, declaram falência nos primeiros dois anos de atividades (IPEME, 2015). Com base nisso, percebe-se que empresas que estejam operando

³ O Prémio 100 Melhores PME de Moçambique é uma iniciativa do Grupo Soico, em parceria com o Ministério da Indústria e Comércio de Moçambique, que conta com apoio do Banco comercial de Investimentos, Primavera, Ordem dos Contabilistas e Auditores de Moçambique e Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA). O objectivo é estimular a competitividade das micro, pequenas e médias empresas nacionais, reconhecendo as melhores práticas em termos de crescimento, inovação e inclusão. (PREMIADAS..., 2014).

há pelo menos 3 anos, poderiam ter desenvolvido ao menos teoricamente, uma postura empreendedora, que lhe permitiu a sobrevivência e assim, propiciar evidências comprováveis.

Contudo, o critério de filiação em alguma agremiação justifica-se pelo fato de as agremiações comerciais/industriais serem criadas para promoverem a competitividade dos seus associados, auxiliando-os através da capacitação e, muitas vezes, expondo-os à oportunidades de negócios.

Na mesma perspectiva, o Prémio 100 Melhores PMES de Moçambique, objetiva estimular a competitividade das micro, pequenas e médias empresas nacionais, reconhecendo as melhores práticas em termos de crescimento, inovação e inclusão (PREMIADAS..., 2014). Assim, entende-se que empresas vinculadas a uma agremiação ou participantes deste prêmio, teriam desenvolvido alguma postura capaz de permitir a análise das dimensões da OE em suas práticas.

A escolha dos entrevistados obedeceu aos seguintes critérios: (i) o gerente geral/principal, como um informante principal/chave da empresa. (ii) indivíduos que estejam na organização desde o início das atividades da empresa ou que esteja trabalhando na empresa há um mínimo de 3 anos e que conheça todos os processos de gestão e do funcionamento da empresa.

Conforme esclarecido no referencial teórico, as MPMEs possuem uma estrutura simples; geralmente o gerente geral fica a par de todos os acontecimentos na organização e ele é o principal tomador de decisão, sendo que muitas das vezes, a estratégia organizacional reflete sua visão. Eis a razão da sua preferência como o informante principal.

4.3.3.2 Protocolo da pesquisa

O protocolo desta pesquisa é exibido no Apêndice A. Conforme Yin (2004), o protocolo reveste-se de extrema importância em uma pesquisa qualitativa. Ele permite seguir um procedimento adequado, garantindo assim a qualidade de estudo, evitando questionamentos.

Assim, o protocolo desta pesquisa, apresenta os seguintes passos:

- Objetivos da Pesquisa;
- Procedimentos metodológicos;
- Roteiro para a coleta de dados;
- Guia para o relatório final.

4.3.3.3 Construção do Instrumento de Coleta de Dados e Validação da Face

Construir o instrumento de coleta de dados é a parte fundamental em qualquer pesquisa, pois depende dos resultados da pesquisa. Nesta visão, a construção do instrumento ocorreu em 2 momentos, a saber:

1) O primeiro momento consistiu na construção a partir da revisão da literatura, tendo como base o referencial e o modelo teórico adotado para o estudo (Quadros 11 e 12).

2) Após a construção, o instrumento foi submetido a um processo de validação da face, feita por três (3) especialistas acadêmicos com o título de Doutor (Phd) em Administração e um especialista praticante. Os especialistas acadêmicos são professores permanentes em programas de pós-graduação, com mais de 10 anos de experiências acadêmico-científicas.

Por sua vez, o especialista praticante tem uma graduação com experiências de trabalhos em assessoria a MPMEs em Moçambique de mais de 5 anos. Os especialistas acadêmicos foram os primeiros a apreciar o instrumento e, após suas sugestões de melhorias com relação a algumas questões que se faziam repetitivas, procedeu-se as melhorias indicadas e de seguida foi submetido à segunda validação pelo especialista praticante.

A apreciação do especialista praticante, consistiu na alteração de linguagem técnica, para a uma linguagem mais simplificada visando facilitar aos respondentes em compreender as questões e o conteúdo do roteiro de entrevistas. Feitas as alterações, foi possível validar o instrumento.

4.3.4 Etapa 4: Estudo piloto

Nesta etapa piloto foram definidas como fontes de dados as seguintes: entrevistas e documentos.

O primeiro momento de estudo piloto, consistiu no contato com as empresas, onde foi possível, por via de telefone, agendar as entrevistas com 2 empresas, sendo uma de micro e outra de médio porte, para permitir a compreensão das duas realidades. Cabe referir que estava previsto um estudo com 3 empresas, representando diferentes portes de negócios (micro, pequeno e médio). Porém, a empresa de pequeno porte, esteve por 3 vezes indisponível, razão pela qual procedeu-se um estudo piloto, apenas com 2 empresas do porte micro e médio.

Contudo, este estudo piloto procedeu-se através de realização de entrevistas semi-estruturadas, com 2 pessoas em cada empresa, sendo um proprietário gerente e outro

funcionário da empresa. Após as entrevistas piloto, foram solicitados alguns documentos que evidenciassem as palavras dos entrevistados.

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e analisadas, fazendo uma comparação entre os conteúdos e os documentos, visando verificar o possível alcance dos objetivos da pesquisa. O estudo piloto revelou que os procedimentos seguidos e o instrumento de pesquisa, seriam capazes de atingir os objetivos da pesquisa, não havendo assim nenhum ajuste necessário.

4.3.5 Coleta de dados

A coleta de dados foi efetuada com recurso a duas fontes: entrevistas e documentos e, obedeceu 2 subetapas que são descritas a seguir, indicando como foi como foi possível contactar as empresas e coletar os dados, por via das fontes mencionadas acima.

4.3.5.1 Entrevistas pós-ajustes

Foram contactadas 47 empresas localizadas ao nível nacional de Moçambique. As empresas localizadas na província da Zambézia foram achadas e contactadas por intermédio do Instituto para Promoção de Pequenas e Médias Empresas de Moçambique (IPEME), delegação Provincial da Zambézia, no distrito de Mocuba.

As restantes empresas localizadas fora da Província da Zambézia foram achadas e contactadas com base em um diretório de agronegócios de alimentos e mercados nutritivos (2015), uma publicação anual de uma Organização Não Governamental (ONG) Americana, que trabalha em prol do fortalecimento das capacidades das MPMEs do agronegócio em Moçambique. Esta publicação contém todas informações das atividades e os contatos das empresas deste ramo.

As empresas foram contactadas e as entrevistas agendadas por 3 vias: telefone, *e-mail* e presencialmente. Das 47 empresas contactadas, somente 15 concordaram em participar da pesquisa. Destas 15, se mostraram disponíveis para entrevistas apenas 10 empresas.

Assim, foram realizadas 20 entrevistas semiestruturadas, a uma razão de 2 entrevistas para cada empresa, sendo estas realizadas com os sócios gerentes e os funcionários (vide o perfil dos entrevistados no Quadro 17 adiante). Convém esclarecer que parte das entrevistas foram realizadas presencialmente nas instalações das empresas e outras foram realizadas via telefone. Presencialmente foram realizadas as entrevistas com as empresas localizadas na

província da Zambézia, local onde o pesquisador estava sediado. As que estavam fora desta província, foram entrevistadas por telefone.

De todas as formas, o pesquisador primeiro, apresentou a sua intenção de pesquisa por via de uma carta de apresentação do pesquisador emitida pelo orientador da pesquisa (vide Apêndice D), bem como previamente foi enviado/entregue o roteiro das entrevistas (Apêndice C), o termo de consentimento e livre esclarecido (Apêndice B), e o protocolo de coleta de dados (Apêndice A).

A abordagem obedeceu ao protocolo de coleta de dados, onde com o consentimento dos participantes, as entrevistas foram gravadas e tiveram uma média de duração de 50 minutos.

Por fim, os dados foram colectados durante um período de 6 meses, compreendendo os meses de Setembro de 2016 até Fevereiro de 2017.

4.3.5.2 Coleta de documentos

Conforme Yin (2004), a informação documental é de extrema relevância para a confrontação das evidências das entrevistas. Assim, a informação documental pode ser achada em numerosos tipos de documentos tais como: (i) Memorandos, cartas, e-mails, documentos pessoais como calendários e notas; (ii) Agendas e anúncios, relatórios de reuniões, e reportagens de eventos; (iii) Documentos administrativos como contratos, demonstrativos de resultados financeiros, etc; (iv) Estudos formais, como artigos, outros relatórios e outros documentos divulgados a imprensa.

Assim, neste estudo, a análise documental foi utilizada em carácter secundário, para complementar, reforçar e até contrapor elementos analisados nas entrevistas realizadas, aprimorando assim a análise de conteúdo. Uma parte de tais documentos administrativos, foi disponibilizada pelas empresas e a outra parte, o pesquisador teve acesso por via de página *web* das próprias empresas, bem comode uma instituição financiadora de MPMEs que operam no ramo de agronegócios. Tais documentos são: memorados, *e-mails*, calendários, agendas, reportagens, contratos e parcerias com outras organizações, documentos divulgados à imprensa, notas fiscais, catálogo de produtos e certificados de distinções. Convém frisar que alguns documentos que se mostraram confidenciais, foram visualizados e analisados pelo pesquisador nas próprias instalações das empresas. O Quadro 15 apresenta os documentos analisados em cada empresa.

4.3.6 Etapa 6: Análise de dados

Como técnicas de análise de dados nesta pesquisa, tem-se a análise de conteúdo para as entrevistas e para o grupo focal e, a análise documental para as fontes documentais. A seguir se descreve os procedimentos realizados nestas análises.

4.3.6.1 Análise de conteúdo

Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Assim, a técnica de análise de conteúdo ocorre em três fases distintas, sendo: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nestes termos, a análise dos dados, por meio da técnica de análise de conteúdo executada, obedeceu às seguintes etapas:

- 1) Escuta dos áudios gravados em entrevista com sócios gerentes e funcionários;
- 2) Transcrição dos áudios, para um arquivo de texto no formato *MS Word*;
- 3) Leitura das transcrições e escuta dos áudios, visando sua revisão;
- 4) Compreensão dos dados obtidos;
- 5) Organização das falas, dos entrevistados de acordo com os elementos das dimensões e das especificidades apresentadas na literatura (Quadros 11 e 12);
- 6) Categorização dos dados obtidos, de acordo com o modelo teórico adotado para análise, apresentado (Quadros 11 e 12), buscando identificar elementos que evidenciem as dimensões da OE e especificidades das MPMs;
- 7) Durante o processo, a análise foi acompanhada de momentos de atividades reflexivas, através de anotações, que resultaram num conjunto de notas a guiar o processo, ajudando o pesquisador a se mover dos dados empíricos para o nível conceitual, visando a formação de novas categorias, estabelecer fronteiras, encontrar evidências, conforme Martens, Freitas e Andres (2011).

4.3.6.2 Análise documental

De acordo com Bardin (2011), a análise documental efetiva-se num conjunto de operações que visam representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, a fim de facilitar num estado ulterior a sua consulta e referência.

Nestes termos, após a análise de conteúdo das entrevistas, procedeu-se a análise documental de documentos acima identificados, que consistiu na sua observação, leitura e interpretação, visando confirmar, descobrir novos fatos ou mesmo contrapor elementos identificados na análise de conteúdo e na fala dos entrevistados.

4.3.7 Etapa 7: Verificação dos resultados

A verificação dos resultados obedeceu duas fases distintas sendo: (i) as entrevistas confirmatórias, que objetivaram ouvir os técnicos das agências do governo, por forma a confirmar ou refutar algumas informações avançadas pelas empresas ou ainda explorar novas informações, (ii) a confirmação dos resultados por via da técnica de grupo focal, visando comunicar, explorar novas informações e confirmar os resultados da pesquisa. A seguir se descreve cada uma destas fases.

4.3.7.1 Entrevistas confirmatórias

Após as análises de conteúdo das entrevistas, bem como a análise documental, algumas informações não puderam ser evidenciadas documentalmente devido à inexistência de documentos. Assim sendo, o pesquisador recorreu a entrevistas confirmatórias (vide Apêndice E), junto dos técnicos das agências do governo, porque conhecem e trabalham com essas empresas, prestando assessoria diversa.

Para tal, foram entrevistados 4 técnicos, sendo 1 gerente geral do IPEME da cidade de Mocuba e 3 técnicos dos serviços distritais das atividades econômicas (SDAE) do distrito de Mocuba, que representam as áreas da agricultura, pecuária e indústria e comércio (vide mais detalhadamente o perfil destes no Quadro 15).

A entrevista com o gerente geral do IPEME foi através de telefone e com os restantes técnicos foram efetuadas presencialmente, nos seus gabinetes de trabalho, junto das instalações do SDAE-Mocuba. Assim, as entrevistas confirmatórias foram gravadas e tiveram uma média de 20 minutos. Após as entrevistas procederam-se a análise de conteúdo, tendo em conta os procedimentos avançados na seção da análise de conteúdo (seção 3.3.6.1), desta vez tendo como base de comparação as falas dos entrevistados das empresas, o que permitiu encontrar concordância entre os relatos das empresas e dos técnicos entrevistados. Posteriormente, elaborou-se um relatório contendo os resultados preliminares da pesquisa.

4.3.7.2 Confirmação comunicativa dos resultados da pesquisa por via de grupo focal

Após a elaboração do relatório contendo os resultados preliminares da pesquisa, procedeu-se um processo de confirmação comunicativa dos resultados, através do *feedback* dos informantes da pesquisa. Conforme Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), esse critério é conhecido também como sendo de confirmabilidade, que consiste na prática de auditações e checagens confirmadas pelo informante, além de sessões de *feedback* da pessoa investigada, bem como a confrontação com fontes e obtenção de sua concordância ou consentimento.

Como técnica para a materialização desta atividade, recorreu-se à pesquisa de grupo focal, que segundo Gil (2010), consiste na coleta de dados por meio de interações grupais, para se discutir um tópico pretendido pelo pesquisador, visando compreender o processo, atitudes e representações sociais de grupos humanos.

Para o efeito, foi montada uma apresentação detalhada dos resultados preliminares da pesquisa em *power point* e apresentada pelo pesquisador, em uma das salas da Faculdade de Engenharia Agrônoma e Florestal (FEAF), da Universidade Zambeze, na cidade de Mocuba.

Tal apresentação, contou com a participação de 14 pessoas, divididas em três (3) grupos nomeadamente: (i) um grupo de 6 pessoas, composto por técnicos das agências do governo de Moçambique, (ii) um grupo de 5 pessoas composto por representantes das empresas pesquisadas, (iii) um grupo de 3 pessoas composto por acadêmicos e pesquisadores das áreas de agronegócio. Os 5 representantes das empresas participantes e os acadêmicos e pesquisadores, são os que se mostraram disponíveis em participar.

A escolha em endereçar o convite a estes acadêmicos se deveu ao fato destes pesquisarem sobre esta área e com base nisso, conhecerem o setor analisado. Já para os técnicos, as motivações são as mesmas que foram mencionadas na subseção das entrevistas confirmatórias. Posto isto, o pesquisador organizou os grupos e explicou as regras (vide o Apêndice F) e apresentou os resultados preliminares da pesquisa, tendo uma duração de cerca de 20 minutos. Após a apresentação, o pesquisador, abriu a sessão da discussão, cuja intenção era de ouvir suas opiniões em relação à pesquisa e seus resultados, sendo o pesquisador um simples moderador, limitando-se a questionar aos participantes inicialmente de forma genérica, buscando maior detalhamento no transcorrer da sessão, conforme recomenda Gil (2010).

A sessão do debate teve a duração de cerca de 40 min, tendo terminado quando o pesquisador percebeu que os grupos, já não estavam sendo capazes de produzir novidades nas suas discussões, ou seja, atingida a saturação teórica. Esta atividade foi gravada em vídeo e

posteriormente transcrita e analisada, tendo em conta os procedimentos recomendados por Bardin (2011), avançados sub-seção da análise de conteúdo (seção 3.3.6.1).

A análise de conteúdo consistiu-se primeiro na percepção e comparação das opiniões entre os grupos, o que permitiu mais uma vez, encontrar concordância nas suas opiniões e, em seguida compará-las com os resultados preliminares apresentados, tendo se evidenciado que opiniões dos grupos participantes apontavam para os resultados apresentados, o que permitiu validar os resultados da presente pesquisa.

O Quadro 13 a seguir, apresenta de forma mais detalhada as fontes que suportam a presente pesquisa.

Quadro 13 – Fontes coleta de dados que suportaram a presente pesquisa

	Fontes Primárias	Fontes Secundárias		
	Entrevistas com Executivos e funcionários.	Documentos Analisados	Entrevistas confirmatórias	Confirmação por via de grupo focal
Empresa A	2	Cópias de correspondências de e-mails e contrato de financiamento bancários e não bancários edital de resultados de de financiamento da FINAGRO.	3 técnicos dos SDAE Mocuba. 1 Gestor técnico de IPEME- (Mocuba).	Grupo I: Técnicos de SDAE Mocuba. 3 técnicos dos IPEME (Mocuba)
Empresa B	2	Contratos de produção, Edital de resultados de financiamento da não bancários, contratos bancários, memorando de entendimento.		
Empresa C	2	Troca de correspondências de e-mails, fatura de compra e venda.		
Empresa D	2	Contrato de financiamento bancários; Plano de amortização das dívidas. Registo de anúncios na rádio local;		
Empresa E	2	-----		
Empresa F	2	-----		
Empresa G	2	Memorando de entendimento entre a empresa e a Faculdade de ciências da Universidade Eduardo Mondlane; Contrato de financiamento de fundo local; Catálogo de produtos; certificados de atribuição de prêmios inovação do programa 100 melhores PMES.		Grupo II: Representantes das empresas pesquisadas
Empresa H	2	Fotografias e catálogo de produtos; fotografias de participação das feiras locais, nacionais e internacionais, certificados de atribuição de prêmios 100 melhores PMES.		
Empresa I	2	Artigos em jornais de notícias da televisão de Moçambique e, os documentos dos projetos disponíveis na internet.		
Empresa J	2	Memorando de entendimento entre a empresa e as partes envolvidas no projeto de P&D. Contratos de produção, contrato de concessão de financiamento da FINAGRO; Fotografias e embalagens de produtos; Material de propaganda da empresa tais como; calendários de paredes, de mesas e agendas.		Grupo III: 3 acadêmicos e pesquisadores da área.
	Total: 20		Total: 04	

Fonte: O autor (2017).

4.3.8 Etapa 8: Elaboração do relatório final

Esta atividade correspondeu a etapa final da pesquisa. Após a validação dos resultados, por via de grupo focal, foi possível elaborar o relatório final desta pesquisa, que aponta os resultados alcançados, as limitações obtidas e recomendação para pesquisas futuras.

A seguir, é apresentado o capítulo da descrição e análise dos resultados desta pesquisa.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta e analisa os dados coletados junto dos entrevistados e das fontes documentais. O capítulo inicia-se caracterizando o setor analisado nesta pesquisa, seguindo-se da descrição e caracterização das empresas participantes e posteriormente apresenta e analisa os resultados da pesquisa, obedecendo uma sequência em termos dos objetivos específicos propostos neste trabalho.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ANALISADO E DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Esta seção é dedicada à apresentação e caracterização do setor analisado, as empresas e as pessoas participantes da pesquisa. A seção inicia-se caracterizando o setor analisado nesta pesquisa, seguindo-se das empresas participantes, onde se descreve o seu ramo de atividade, porte, tempo de existência no mercado, entre outros e, culmina com a apresentação do perfil dos entrevistados, ilustrado em um quadro. A seguir, se caracteriza o setor analisado.

5.1.1 O setor agroindustrial

Conforme Callado, A. L. e Callado, A. A. (2009), o sistema agroindustrial é todo conjunto de atividades que concorrem para a produção de insumos até a obtenção do produto final, independentemente do seu nível de sofisticação utilizado, base tecnológica, ou processo de transformação aos quais tenham sido submetidos. Neste sentido, é possível identificar, de acordo com Batalha e Silva (2001), um conjunto de 6 áreas neste sistema a saber: (1) Agricultura, pecuária e pesca; (2) Indústrias agroalimentares; (3) Distribuição agrícola alimentar; (4) Comércio internacional; (5) Consumidor; e (6) Indústrias e serviços de apoio.

Em Moçambique, o setor agroindustrial, é considerado chave e base de desenvolvimento do país. Na sua composição, este abrange empresas da área da agricultura, pesca, pecuária, silvicultura, outras indústrias agroalimentares e distribuição agrícola alimentar.

Conforme Castel-Branco (2015), a economia de Moçambique tem uma extensa base agrária, o que reflete ao fato da economia nacional de Moçambique, em particular a sua indústria, ser subdesenvolvida. Neste sentido vê-se a agro industrialização como ponto de partida para o processo de industrialização em Moçambique, pois a atividade agrária absorve uma parte substancial dos recursos nacionais, particularmente força de trabalho, produtos agrários e capital.

O setor agroindustrial em Moçambique é dominado por grandes empresas, que operam na área açucareira e de descaroçamento de algodão, as quais consomem cerca de dois terços do investimento agrário e geram aproximadamente 40% das exportações do setor. Algumas agroindústrias simplesmente desapareceram ou estão em processo de extinção, como são os casos de ramos na indústria de bebidas, enlatamento de vegetais, descasque de arroz e alguns ramos do processamento pecuário (CASTEL-BRANCO, 2015).

Todavia, as agroindústrias emergentes tendem a ser micro e pequenas empresas viradas para mercados locais e apoiadas por programas específicos de ONGs (organizações não governamentais) internacionais e vários doadores, geralmente úteis para pequenas comunidades locais, mas sem muita sustentabilidade econômica. As MPMEs deste setor, tendem a apresentar uma característica inicial do processo da industrialização, exercendo atividades simultâneas de produção agrícola, avícola ou pecuária, associando ao respectivo processamento, distribuição e comercialização, como forma de aproveitamento de oportunidades.

Conforme Castel-Branco (2015), uma outra vertente deste setor, é composto por centenas de micro moageiras de cereais, maioritariamente para milho, que se encontram espalhadas pelos distritos do país. Quase todas são manuais, embora existam algumas elétricas. Estas moageiras prestam serviços importantes à população e à economia local. Por um lado, permitem libertar tempo útil da força de trabalho familiar, em particular das mulheres, para outras atividades. Por outro lado, desenvolvem algumas ligações econômicas locais, ainda que muito limitadas, com o comércio e a rede de serviços. Finalmente, algumas delas geram emprego, ainda que em pequena escala.

Outra 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, 2015).

De todas as formas, este setor em Moçambique, opera sob condições de subdesenvolvimento, apresentando tecnologias simples e muitas vezes rudimentares. No Quadro 16 se apresenta as empresas participantes desta pesquisa.

Quadro 14 – Perfil das empresas participantes da pesquisa

Empresa	Porte da empresa	Ramo de Atuação	Tempo de Existência no mercado	Localização	Mercado de atuação
A	Micro empresa	Produção, processamento e comercialização de produtos agrícolas.	04 anos	Distrito de Mocuba, Província da Zambézia.	Local
B	Média empresa	Produção, processamento e comercialização de produtos agrícolas.	05 anos	Cidade de Mocuba, Província da Zambézia.	Nacional
C	Média empresa	Processamento da amêndoa de Cajú.	04 anos	Cidade da Matola, Província de Maputo.	Nacional
D	Pequena empresa	Processamento de ração, produção e comercialização de produtos agrícolas.	04 anos	Cidade de Mocuba, Província da Zambézia.	Nacional
E	Micro empresa	Processamento de cereais e criação de frangos.	20 anos	Cidade de Mocuba, Província da Zambézia.	Local
F	Média empresa	Produção de produtos agrícolas, processamento e comercialização.	16 anos	Cidade de Mocuba, Província da Zambézia.	Nacional
G	Micro empresa	Processamento e comercialização de alimentos, de derivados de frutas nativas	09 anos	Cidade e província de Maputo.	Local
H	Média empresa	Extração, Processamento e comercialização de sal iodado.	50 anos	Distrito de Govuro, Província de Inhambane.	Nacional (região centro e Sul)
I	Média Empresa	Agricultura, criação, fomento e comercialização de gado bovino.	18 anos	Mucelo, distrito de Nicoadala, Província da Zambézia.	Nacional
J	Pequena empresa	Produção processamento e comercialização de insumos agrícolas e hortícolas.	14 anos	Cidade de Quelimane, Província da Zambézia.	Nacional

Fonte: O autor (2017).

Segue uma breve apresentação das empresas participantes, dando a conhecer informações como a sua missão, seu porte, tempo de existência e mercado de atuação, entre outros.

5.1.2 Apresentação das empresas participantes

Empresa A

A empresa A, é de porte micro, localiza-se na Província da Zambézia no distrito de Mocuba, é de capital totalmente Moçambicano. A empresa é vocacionada na produção e comercialização de produtos agrícolas tais como: milho, feijão bóer e gergelim e está no mercado desde 2012. Conforme o entrevistado A1, desde a criação da empresa, é sua pretensão produção, processamento e comercialização. Porém, neste momento, estão empenhados apenas na produção e na comercialização, sendo que nos próximos anos iniciarão o processamento e produção de derivados dos produtos produzidos.

A empresa A, atende o mercado local, possui fornecedores locais e de fora da sua região de localização. Os seus concorrentes atuam no mercado local e nacional, sendo o mercado conforme o entrevistado A1, de alta competição em que os principais fatores de competição são preço, seguido de qualidade do produto.

A empresa A, pertence à Associação de Empresas Agrícolas e de Agro processamento de Mocuba e conforme o entrevistado A1 e os dados do grupo Sóico (2012), ela participa do Prêmio 100 Melhores PMEs de Moçambique desde 2012.

Empresa B

Por sua vez, a empresa B, é de médio porte, localiza-se também na Província da Zambézia, na cidade de Mocuba, é de capital misto (Moçambicano e estrangeiro). É vocacionada na produção de teca, milho e soja. O milho é produzido e processado para a produção de farinha, ração animal e o farelo. A soja é processada e com base nela produzem o iogurte e o leite de soja e posterior comercialização de tais produtos.

A empresa B, está no mercado há cerca 05 anos, isto é, desde 2011. Conforme o entrevistado B1, desde a criação da empresa, o objetivo principal da empresa é a produção e comercialização da teca. Porém, a teca é uma planta que se produz a longo prazo e necessita de muitos anos para o seu crescimento até atingir o estado adulto. Assim sendo, a empresa enxergou como oportunidade de negócios, enquanto espera pelo crescimento e

desenvolvimento da teca, a produção, processamento e comercialização dos produtos acima mencionados.

A empresa B, atende o mercado ao nível nacional, possui fornecedores locais e de fora da sua região de localização. Os seus concorrentes atuam no mercado local e nacional, sendo o mercado conforme os entrevistados B1 e B2 de alta competição em que os principais fatores de competição são o preço, seguido de qualidade do produto.

A empresa B, pertence à Associação das Indústrias Moageiras (AGEM), e conforme a entrevistada B1, e os dados do grupo Sóico (2014), ela participou do Prêmio 100 Melhores PMEs de Moçambique em 2015.

Empresa C

A empresa C, é de médio porte, localiza-se na região sul de Moçambique, na Província de Maputo, cidade de Matola. É de capital Moçambicano e vocacionada no processamento e comercialização de amêndoa de caju.

Está no mercado desde 2012, atende o mercado nacional e está neste momento em processo de certificação para o acesso mercado internacional. Possui fornecedores de fora de sua região de localização, isto é, ela compra a castanha de caju de empresas produtoras localizadas na região norte de Moçambique. Os seus concorrentes atuam no mercado local e nacional que são os pequenos processadores familiares, sendo o mercado conforme o entrevistado C1 de média competição em que o principal fator de competição é a qualidade do produto.

A empresa C, pertence à Associação das Indústrias da Castanha de Caju- (AICAJU).

Empresa D

A empresa D é vocacionada no processamento manual de ração, produção e comercialização de produtos agrícolas. É de pequenoporte, localiza-se na cidade de Mocuba, na província da Zambézia e, é de capital Moçambicano.

Está oficialmente no mercado há cerca de 04 anos, isto é, desde de 2012, atendendo o mercado ao nível nacional. Possui fornecedores de fora de sua província de localização e fornecedores internacionais. Os seus concorrentes atuam no mercado local e nacional. Os seus consumidores são nacionais, sendo na sua maioria pessoas coletivas como empresas, ONGs, instituições de Governos e pequenos produtores familiares. Conforme o entrevistado D1, o seu mercado é de alta competição, em que os principais fatores de competição são o preço, a

qualidade do produto e atendimento ao cliente. A empresa D, pertence à Confederação das Associações Económicas de Moçambique – CTA.

Empresa E

Por sua vez, a empresa E, é de microporte, localiza-se na cidade de Mocuba, província da Zambézia e, é de capital Moçambicano. A empresa E, é vocacionada no processamento de cereais, criação e comercialização de frangos.

A empresa E, está no mercad há 20 anos, mas até então é de micro porte e atende somente o mercado local. A empresa possui fornecedores locais e de fora da sua região. Os seus concorrentes atuam no mercado local e nacional, os seus principais consumidores são pessoas singulares e coletivas (empresas, ONGs), sendo o seu mercado de atuação conforme os entrevistados E1 e E2, de baixa competição e o principal fator de competição é o preço do produto. A empresa E pertence à Associação de Indústria Moageiras-(AGEM).

Empresa F

A empresa F, é de médio porte, está no mercado há 16 anos, localiza-se na cidade de Mocuba, província da Zambézia e é de capital Moçambicano. A empresa F, é vocacionada na produção, processamento e comercialização de produtos agrícolas, sementes e produtos veterinários.

A empresa F, possui fornecedores locais e internacionais, atende o mercado nacional e os seus principais concorrentes são empresas locais e pequenos produtores familiares. Segundo os entrevistados F1 e F2, o mercado onde operam é de média competição, onde o principal fator de competição no mercado é a qualidade do produto.

A empresa F, pertence à Associação dos Produtores e Vendedores de Sementes de Moçambique (APROSEM). Já participou do Prêmio 100 Melhores PMEs de Moçambique e, em 2013 foi distinguida na categoria de PMEs inclusiva.

Empresa G

A empresa G, é de micro porte, está no mercado há 9 anos, isto é, desde 2007. A sua sede localiza-se na cidade de Maputo e possui uma unidade fabril localizada no distrito de Boane, província de Maputo. A empresa G é de capital Moçambicano e é vocacionada para a produção de licores, processamento e comercialização de frutas nativas/silvestres.

A empresa G possui fornecedores locais, de fora da sua província de localização, bem como fornecedores internacionais. A empresa atende o mercado local e os seus principais

concorrentes, segundo o entrevistado G1, são internacionais. Segundo o entrevistado G1, o mercado onde a empresa opera é de média competição e os principais fatores de competição são a qualidade do produto e a inovação.

A empresa G, pertence à várias associações ao nível nacional tais como: Associação Comercial, Industrial e de Serviços (ACIS); a Associação de Fruticultores de Sul de Moçambique (A FRUTISUL) e ao nível internacional pertence a F. trade África, uma associação ao nível da região da África Austral. A empresa G, já participou 3 vezes do Prêmio 100 Melhores PMEs de Moçambique, isto é, em 2012, 2013 e 2014, onde em 2013 foi distinguida com o prêmio inovação e em 2014 foi distinguida com o prêmio de mérito de melhor produto nacional do ano.

Empresa H

A empresa H, é vocacionada na extração de sal marinho, iodização processamento, empacotamento e comercialização de sal iodado. É de médioporte e localiza-se na zona sul de Moçambique, distrito de Govuro, província de Inhambane.

A empresa H é de capital Moçambicano, está no mercado há 50 anos, antes da independência de Moçambique do Governo colonial Português. Após a independência em 1975, a empresa passou por um processo de reestruturação e de legalização que a legitimou como sendo Moçambicana.

Os concorrentes da empresa H são empresas nacionais das províncias de Inhambane, Nampula e Maputo, bem como empresas internacionais localizadas na África do Sul, Portugal e Índia, que exportam os seus produtos para Moçambique. Conforme o entrevistado H1, o seu mercado é de alta competição e o principal fator de competição é a qualidade do produto.

A empresa H, pertence a uma associação local, denominada Associação dos Aalineiros do Sul do Save. A empresa participou em 2016 do Prêmio 100 Melhores PMEs de Moçambique, onde foi distinguida com 2 prêmios: melhor PMEs de agronegócios e melhor de PMEs de gestão por inclusão.

Empresa I

A empresa I é vocacionada na criação, fomento, processamento e comercialização de gado bovino e seus derivados. É de médioporte e localiza-se na região de Mucelo, distrito de Nicoadala, província da Zambézia. A empresa I é de capital Moçambicano e está no mercado atuando ao nível nacional há 18 anos, isto é, desde 1998.

A empresa possui fornecedores de fora de sua região de localização e ao nível internacional. Seus mais diretos concorrentes são algumas empresas nacionais localizadas nas províncias de Maputo, Manica e Sofala. Conforme o entrevistado I1, o seu mercado é de média competição e os principais fatores de competição são o preço seguido da qualidade do produto. A empresa I, pertence à Associação Industrial e Comercial da Zambézia.

Empresa J

A empresa J é de pequeno porte e é vocacionada na produção e processamento de sementes, hortícolas e vendas de insumos agrícolas. Localiza-se na cidade de Quelimane, província da Zambézia e é de capital Moçambicano.

A empresa J está oficialmente no mercado há 14 anos, isto é, desde 2002, oferecendo os seus produtos a nível nacional. A empresa possui fornecedores de fora de sua província e ao nível internacional. Os seus mais diretos concorrentes são algumas empresas nacionais localizadas na sua região de localização.

Conforme o entrevistado J1, o mercado onde a empresa J atua, é de baixa competição e o principal fator de competição é o preço. A empresa J, pertence à Associação dos Produtores e Vendedores de Sementes de Moçambique (APROSEM).

A seguir no Quadro 15, se apresentam os entrevistados desta pesquisa.

Quadro 15 – Perfil dos Entrevistados

Empresa	Entrevistado	Cargo	Nível Acadêmico	Área de Formação	Tempo de permanência no cargo informado.
A	1	Sócio-Gerente Principal	Licenciatura	Administração Pública	04 anos
	2	Sócio-Gerente adjunto	Mestrado	Governança e Relações internacionais.	
B	1	Sócio-Gerente	Doutorado (PhD)	Silvicultura e gestão.	02 anos
	2	Oficial de Aquisição de terra, agricultura e logística.	Licenciatura	Agricultura	06 anos
C	1	Sócio-Gerente	Técnico-Médio Profissional	Engenharia Civil e Piloto aviador	04 anos
	2	Sócia e diretora de Marketing	Técnico-Médio Profissional	Agronegócios	
D	1	Sócio-Gerente geral	Técnico Médio profissional	Engenharia Mecânica e Industrial	04 anos
	2	Gestor e vendas clientes.	7a Classe	Nível primário completo.	

Continua

Empresa	Entrevistado	Cargo	Nível Acadêmico	Área de Formação	Tempo de permanência no cargo informado.
E	1	Proprietária e Gerente Geral	12ª Classe	Nível médio geral	20 anos
	2	Gerente adjunto e logístico.	Licenciatura	Gestão Ambiental	
F	1	Sócia-Diretora/gerente	Nível médio técnico profissional	Agricultura	16 anos
	2	Gerente adjunto	Licenciatura	História e Geografia	
G	1	Sócio-Gerente	Mestrado	Medicina veterinária e ciências animais.	06 anos
	2	Promotora de vendas	12ª Classe	Nível médio geral	04 anos
H	1	Gerente geral	Licenciatura	Teologia e filosofia	05 anos
	2	Oficial de Administração.	Técnico básico profissional.	Administração de Recursos Humanos	
I	1	Sócio-Administrador	Bacharel	Agricultura	18 anos
	2	Sócia-Diretora Financeira e Comercial	Mestrado	Finanças	
J	1	Proprietário Gerente	Técnico médio profissional.	Agricultura	14 anos
	2	Gerente auxiliar	Técnico médio	Contabilidade	05 anos
Técnicos dos Serviços distritais das atividades econômicas de Mocuba.	1	Chefe da repartição da Agricultura.	Licenciado	Engenharia Agrônômica	03 anos
	1	Chefe da repartição da Pecuária.	Técnico médio	Agropecuária	12 anos
	1	Chefe do departamento da indústria, comércio e turismo.	Licenciado	Histórias Política e Gestão Pública	Mais de 10 anos
Técnico IPEME	1	Delegado Provincial do IPEME-Zambézia.	Licenciado e Mestrando	Gestão Ambiental Administração de Empresas	3 anos

Fonte: O autor (2017).

5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta e analisa os resultados da pesquisa. A apresentação e análise destes resultados, é feita obedecendo uma sequência lógica em termos dos objetivos específicos definidos nesta pesquisa, a saber: (i) identificação dos elementos que caracterizam as dimensões da OE, (ii) identificação das especificidades das MPMEs pesquisadas, (iii) caracterização da manifestação da OE nas empresas pesquisadas. Ao final do primeiro e do segundo objetivo

analisado, se apresenta um quadro resumo, que faz uma comparação entre os achados da pesquisa e o modelo teórico adotado como base de análise nesta pesquisa. A seguir, se apresenta e se analisa o primeiro objetivo desta pesquisa.

5.2.1 Identificação dos elementos que caracterizam as dimensões da OE das empresas pesquisadas

Esta pesquisa emprega o conceito da OE de Covin e Slevin (1989), segundo o qual a orientação empreendedora (OE) refere-se à postura de gestão de uma organização, que assenta em uma estratégia empreendedora, caracterizada por práticas ou ações voltadas à constante inovatividade, uma orientação proativa e bastante competitiva e uma forte propensão dos gerentes em assumir riscos.

Neste modelo de Covin e Slevin (1989), existem 3 dimensões da OE a saber: inovatividade, assunção do risco e proatividade. Cada uma destas dimensões comporta elementos, que passamos a identificar nas empresas estudadas.

5.2.1.1 Elementos da dimensão da inovatividade

Para identificar os elementos que caracterizam a dimensão da inovatividade nesta pesquisa, foram consideradas as seguintes categorias iniciais: Produtos e serviços e processos.

Conforme o modelo base desta pesquisa de Covin e Slevin (1989), considera-se como inovatividade na categoria de produtos e serviços, a prática da empresa em efetuar o lançamento de novos produtos e/serviços, novas linhas de produtos e/ serviços, bem como a mudança de produtos e/serviços ou mudança de linhas de produtos e/serviços.

Na categoria de processos, considera-se inovatividade o fato da empresa apresentar processos de P&D, apresentar tendências para liderança tecnológica e para inovação de outros processos operacionais. A seguir, apresentam-se os resultados desta dimensão de forma individual.

Empresa A

Os elementos da inovatividade presentes nas práticas da empresa A, são da categoria de produtos e serviços. A empresa preocupa-se em introdução de novos produtos, segundo o entrevistado A2, conforme citado abaixo:

[...]. Nós, ao longo destes anos, fomos introduzindo novas culturas alimentares, começamos por produzir e processar o milho, 1 ano depois introduzimos o feijão bóer, depois introduzimos o gergelim, posteriormente a soja e neste ano nós vamos introduzir o feijão soroco só para testar. Na parte das horticulturas por exemplo, começamos com o repolho, couve e o alface. Mas a medida que o tempo foi passando introduzimos a beterraba, seguido da berinjela, a salsa e o nabo... Portanto sempre procuramos trazer uma coisa inovadora e diferente da que temos praticados, procurando sempre diversificar o cardápio dos nossos clientes [...]. (ENTREVISTADO A2).

Os aspectos acima apresentados, conforme o modelo de análise adotado para esta pesquisa, constituem elementos da dimensão da inovatividade, na categoria de produtos e serviços.

Empresa B

Na empresa B, os elementos da dimensão da inovatividade presentes nas suas práticas, abarcam todas as categorias estudadas nesta pesquisa, isto é, produtos e serviços e processos.

O *core business* da empresa B é a produção e comercialização da teca⁴. A empresa produz e comercializa outros produtos como forma de garantir a sustentabilidade financeira da produção desta planta. Para tal, a empresa, nos últimos anos, foi introduzindo e comercializando novos produtos tais como: produção e processamento de farinha de milho, produção de ração animal, e os produtos mais recentes foram o leite e o iogurte feito a base da soja. Esta introdução de novos produtos evidencia a dimensão da inovatividade, na categoria de produtos e serviços. Estes aspectos são retratados pelos entrevistados B1 e repetidos pelo entrevistado B2, conforme se cita abaixo, bem como confirmado pelos técnicos responsáveis pelas áreas da agricultura e da indústria e comércio no SDAE-Mocuba, que passo a citar:

[...]. Nós estamos lançando novos produtos. O nosso *core Business* na empresa é a plantação e produção da teca... e nós existimos por essa razão...mas nós produzimos duas coisas novas: o leite e o iogurte com base no grão da soja e também abrimos uma nova linha de produção de ração animal para gado bovino, a partir de milho [...]. (ENTREVISTADO B1).

Na categoria de processos, identifica-se na empresa B, projetos de P&D da cultura teca nas regiões de Lugela, Milange e Guruê, com uma empresa internacional, projetos de P&D para sementes melhoradas, pesquisa e desenvolvimento de ração animal, com uma empresa

⁴ Teca é o nome comum da *Tectona grandis* - uma árvore de grande porte e grande importância econômica em todo o mundo por sua madeira de qualidade, de cor clara e duradoura. A teca é um dos produtos, que em razão da grande demanda, especificamente para construção naval, situa-se dentre as madeiras prediletas para o reflorestamento, encontrando-se cultivos espalhados pelo mundo, inclusive no Brasil, embora seja mais abundante na Índia, na Birmânia e na Indonésia.

Moçambicana, segundo do entrevistado B1 e B2, que abaixo se cita, bem como evidenciado pelos documentos indicados no quadro 15 do capítulo anterior.

[...] Nós temos alguns projetos de pesquisa. Temos o da teca, que está sendo implantando nos distritos de Lugela, Milange e Gurúe [...] temos um projecto de ração animal, e também nos fazemos uma grande trabalho juntos com uma organização para obter sementes bem feitas (melhoradas) e fazemos pesquisas para produzir nossos próprios sementes, nós não precisamos mais de comprar [...] começamos a fazer esta pesquisa no primeiro ano das nossas atividades e agora já temos resultados disso, não mais precisamos de comprar sementes [...] nos testamos variadas sementes de Brasil, Índia, Costa Rica e com base nisso desenvolvemos a nossa [...] por exemplo, nós agora compramos mais uma variedade de sementes da Tanzânia para criar uma outra genética. Mas isto, não é um processo acabado na nossa empresa, se você quer crescer você precisa, continuar pesquisando, portanto esse é um processo que nos fazemos todos os dias, na se pode fazer só uma vez, a vida não funciona assim [...]. Por outro lado, nos fazemos muita pesquisa para desenvolver a nossa ração que está no mercado agora, ela é uma ração de muita boa qualidade, é comparável com o produto da África do Sul. (ENTREVISTADO B1).

Empresa C

A empresa C, não apresenta nenhuma prática que evidencie a dimensão da inovatividade de acordo com modelo de análise nesta pesquisa. Com relação à categoria de produtos e serviços, desde a sua criação, em 2012, a empresa continua com o mesmo produto, sendo que nunca lançou um produto/linha de produto novo desde a sua criação e nunca teve alguma mudança do seu produto ou linha de produto.

Com relação à categoria de processos o mesmo acontece, não se evidencia nenhum elemento inovativo.

Empresa D

A empresa D apresenta elementos de inovatividade na categoria de produtos e serviços. A empresa D efetua mudanças em seus produtos, destacando-se: produção e venda de bombas de águas manuais e acessórios, passou a produção de ração animal, produção e processamento de sucos, produção de temperos e produção e de grão da soja, como afirma o entrevistado D1 e posteriormente também relatado pelo entrevistado D2, conforme a citação abaixo e confirmado pelo técnico da área de indústria e comércio.

Quando começamos a operar, iniciamos como uma empresa muito pequena. Começamos o negócio produzindo temperos, vendendo bombas de águas manuais, e processamento de ração animal e posteriormente introduzimos a produção e processamento de frizi (marca de um suco, feito à base de açúcar, corantes e água) e vimos que esse negócio, não estava dando certo usando maquinarias alugadas e decidimos parar. Hoje estamos a produzir e processar a soja, enquanto arranjamos as nossas máquinas para voltarmos a produzir o frizi já com uma nova forma, colocando este frizi nas garrafas, para todas as idades poderem consumir. Hoje, temos duas

unidades em Milange a produzir a massala, bem como compramos e revendemos sementes agrícolas. (ENTREVISTADO D1)

Empresa E

A empresa E, preocupa-se em lançar novos produtos e serviços na sua empresa. Ela iniciou suas atividades produzindo e vendendo frangos e processando grãos em farinha grossa. A empresa introduziu, nos últimos 5 anos, a produção e venda de uma nova variedade: galinhas poedeiras⁵, passou também a produzir e vender ovos. Com relação à sua unidade de processamento, a empresa passou a oferecer serviços de processamento de grão transformando em farinha fina, segundo os entrevistados D1 e D2, que abaixo se cita e confirmada pelo técnico da área da pecuária do SDAE-Mocuba. Estes aspectos, enquadram-se a inovatividade na categoria de produtos e serviços.

Empresa F

Na empresa F, é possível identificar elementos da inovatividade, apenas na categoria de produtos e serviços, referentes ao lançamento de novos produtos e serviços, conforme os relatos dos entrevistados F1 e F2, citado abaixo e confirmado pelo técnico responsável pela área de agricultura da SDAE-Mocuba.

[...]. Estamos nesse negócio já ha muito tempo. Mas particularmente nas ultimas 4 campanhas agrícolas, temos vindo a introduzir novas culturas alimentares. Veja que começamos a produzir o arroz, mas neste período que lhe informei introduzimos, o gergelim, a soja e o feijão bôer de ciclo curto [...]. (ENTREVISTADA F1).

[...]. Olha, que começamos produzindo o arroz, depois entramos nas hortícolas, nos últimos anos agente introduziu, o gergelim, a soja, o feijão bôer de ciclo curto e passamos também a fornecer produtos veterinários, para as empresas e para os camponeses locais. (ENTREVISTADA F2)

Empresa G

A empresa G, efetua lançamentos de novas linhas de produtos, isto evidencia-se pelo lançamento da nova linha de licor de jambalão, licor de maracujá e molho de píri-píri (pimenta picante), todos produtos com novas fórmulas e diferentes das anteriores. Por outro lado, conforme as falas do entrevistado G1 e as evidências documentais (memorando de entendimento), a empresa G tem uma parceria para P&D, com a Faculdade de Ciências da Universidade Eduardo Mondlane em Moçambique, a qual se serve dos produtos desta empresa

⁵ Galinhas poedeiras ou de postura são aquelas destinadas à produção de ovos, sendo este considerado de alto valor nutricional, podendo a sua qualidade ser influenciada por fatores como condições de manejo, instalações, nutrição e ambiente.

para fazer estudos fitoquímicos e com base nisso agregar informação técnica e nutricional nos produtos. Estes aspectos fazem com que a empresa G, possua elementos da inovatividade nas categorias de produtos e serviços, bem como na categoria de processos.

Foi possível achar na empresa G, alguns elementos novos da dimensão da inovatividade, o que permite formar em uma nova categoria, a de criatividade: Nesta categoria, a empresa G serve-se para embalar os seus produtos, de uma embalagem produzida por artesãos locais, feita a base de cartolina e revestida na parte exterior de capulana⁶. A empresa G, também introduziu um novo recipiente em miniatura para as bebidas. Isto é evidenciado pelas falas dos entrevistados G1 e G2, bem como pelas evidências documentais.

[...]. Somos completamente inovadores, quando abraçamos este projeto decidimos, inovar em tudo, nas fórmulas dos nossos produtos, bem como nas embalagens. Para os conteúdos, as nossas fórmulas são apenas nossas, são feitas por uma anciã baseando-se em conhecimentos tradicionais e feito de forma natural. Com relação as embalagens, parte dos nossos produtos é embalado de um recipiente coberto de capulana e produzido á base de cartolina feito por artesãos locais. Como pode ver somos bastante inovadores, aproveitando o que é nosso e com base no nosso conhecimento local [...]. (ENTREVISTADA G1).

Empresa H

Na empresa H, é possível identificar, elementos da dimensão da inovatividade na categoria de produtos e serviços: a empresa efetuou o lançamento de um novo produto: a flor de sal com a marca de Flor do Índico. Por outro lado, verifica-se o lançamento de novas linhas de produtos; isto evidencia-se pelo lançamento de sal normal em pacote de 1kg com a marca Sal do Índico, que antes apenas era produzido em sacos de 20kg. O mesmo sucedeu com o lançamento da flor do sal em saquetas de gramas a clientes como hotéis e restaurantes, conforme as evidências documentais e os relatos dos entrevistados H1 e H2, que abaixo se cita.

Sim somos bastante inovadores [...]. Em 2013 tivemos a primeira grande inovação, que foi produzir a flôr de sal [...]. Em finais de 2013, lançamos um novo pacote de 1kg, porque antes a salina apenas vendia o sal em sacos de 20kg e registamos uma nova marca, a de sal do índico de pacote de 1kg, e registamos também a marca de flor de índico, para a flor de sal, que vem empacotado em embalagem de 200g. Este é um produto de alta qualidade direcionado para grandes cadeias de hotéis e restaurantes. Adotamos para o sal de indico de 1 kg, uma nova embalagem tradicional feita de capulana [...]. (ENTREVISTADO H1).

Foi também possível identificar de acordo com o relato acima, bem como pela visualização dos catálogos e fotos de produtos da empresa H, que o pesquisador teve acesso,

⁶ Capulana é um tecido tradicionalmente africano, que em Moçambique, possui um valor culturalmente histórico. É um tecido, muito comum em Moçambique e simboliza a identidade Africana.

uma nova categoria, a de criatividade, que se evidencia pelo fato de a empresa H adotar para um dos seus produtos uma embalagem feita na base de capulana.

Empresa I

Na empresa I, identificam-se elementos da inovatividade na categoria de processos: A empresa tem um projeto de P&D em biotecnologia, com uma empresa brasileira, a In Vitro Brasil, para o desenvolvimento do gado leiteiro girolanda, produção de embriões e melhoramento genético através da fertilização *in vitro*, usando uma tecnologia de ponta, conforme a fala do entrevistado I1 e I2, que passo a citar abaixo, bem como as evidências documentais, da parceria I e a empresa In vítreo Brasil, artigos em jornais de notícias da televisão de Moçambique e, os documentos dos projetos que o pesquisador teve acesso pela internet.

[...] Somos completamente inovadores, nós temos tentado melhorar a manada, ao nível genético como todo nos últimos anos [...] e a 3 anos para cá nos associamos a in vítreo Brasil, para a produção de embriões e a melhoria genética em curto espaço de tempo [...] tanto a manada para a empresa, tanto bem como um negócios para os que precisem [...] portanto, se falarmos da inovação acredito que nos somos a empresa que mais inova nesta área [...]. (ENTREVISTADO I1)

[...] Para este projeto, temos laboratório instalados aqui mesmo em Quelimane e usamos tecnologias de última geração, para todo processo [...]. (ENTREVISTADA I2).

Empresa J

Na empresa J, identificam-se elementos da dimensão da inovatividade em 2 categorias: produtos e serviços, bem como a de processos. Na categoria de produtos e serviços nota-se que a empresa J efetua o lançamento de novos produtos, conforme as falas dos entrevistados J1 e J2, que cito abaixo:

[...] A nossa empresa particularmente nos últimos 5 anos, experimentou com sucesso novas variedades de culturas alimentares. Nas sementes por exemplo: produzimos e processamos, a sementes de feijão nhemba, feijão bôer e gergelim. Ao nível das horticulturas, a empresa experimentou com sucesso novas variedades tais como: Cenoura, pepino e pimenta. (ENTREVISTADO J1)

Na categoria de processos, de acordo com o documento de memorando de entendimento analisado pelo pesquisador, verifica-se que a empresa J, está envolvida em um projeto de P&D em parceria com 2 entidades: A Faculdade de Engenharia Agronômica e Florestal da Universidade Zambeze em Moçambique e a Empresa HUB Assistência Técnica e Formação.

Este projeto visa a investigação para aumento da produtividade de água, a operacionalização e desenvolvimento de uma estação agrometeorológica.

5.2.1.2 Elementos da dimensão assunção de risco

Para identificar os elementos que caracterizam a dimensão da assunção do risco, foram consideradas as seguintes categorias de risco na decisão e risco no negócio, retiradas do modelo base desta pesquisa, de Covin e Slevin (1989).

A categoria de risco na decisão considera o fato da empresa apresentar tomadas de decisões ousadas para atingir objetivos organizacionais. Por sua vez, a categoria de risco no negócio, considera uma postura ousada e agressiva por parte da empresa a fim de maximizar ganhos, explorando potenciais oportunidades. Por outro lado, envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como, por exemplo, entrar em mercados ainda não testados.

Os achados desta pesquisa permitiram ao pesquisador, acrescer mais uma categoria não avançada no modelo que embasa a presente pesquisa. Trata-se da categoria de risco financeiro. Esta categoria de risco é avançada na literatura por Lumpkin e Dess (2005) e Martens e Freitas (2013) e, segundo estes, o risco financeiro, se refere à ousadia da empresa em tomar emprestado grandes quantidades de recursos financeiros visando o seu crescimento, o que reflete na dicotomia risco e retorno. Olhando para as práticas das empresas pesquisadas, foi possível identificar 2 subcategorias, dentro do risco financeiro, sendo a destacar: ações de busca de financiamento bancário e ações de busca de outros financiamentos não bancários.

Assim, para esta dimensão da assunção do risco, foram consideradas 3 categorias: a de risco na decisão, risco no negócio e risco financeiro. A seguir, apresentam-se os resultados desta dimensão.

Empresa A

Os elementos da dimensão da assunção do risco presentes nas práticas da empresa A, remetem à categoria de risco financeiro em ambas subcategorias, ações de obtenção de financiamento bancário e não bancário, conforme esclarece o o entrevistado A1 em suas falas, repetidas pelo entrevistado A2 e evidenciado pela visualização por parte do pesquisador, dos editais de divulgação de resultados de concursos de financiamento, bem como dos contratos de financiamentos celebrados entre as partes:

Nós temos sempre procurado recursos financeiros para injetar no nosso negócio, Em 2014 ou antes já ano me lembro ao certo, obtivemos um financiamento do programa de reabilitação econômica do setor privado (PRESF), mas que são gerido pelo banco, e em seguida obtivemos o financiamento FINAGRO (fundo para agronegócios) que é compartilhado. Queríamos investir em equipamentos e tecnologias agrícolas e aumentar o volume de produção e pôr em funcionamento a componente de processamento. (ENTREVISTADO A1).

Empresa B

A empresa B, apresenta riscos de duas categorias: categoria de risco no negócio e risco financeiro. A categoria do risco no negócio se evidencia pelo fato da empresa B estar investindo, neste momento, na plantação de teca em Moçambique, onde jamais esta cultura foi produzida até a fase adulta e testada em moldes comerciais. A entrevistada B1, reconhece isto em seu relato que se cita a seguir.

[...] Essa empresa é uma empresa de grande risco, nós abrimos ciente disto [...] como você sabe, até agora o nosso grande investimento é o da cultura da teca, é um grande risco começar um projeto aqui para produzir a teca, primeiro porque ela é uma cultura produzida a longo prazo, segundo porque ela tem determinadas condições agroecológicas muito raras em Moçambique e mais [...] portanto todos os dias nós corremos o risco deste negócio não dar certo [...]. (ENTREVISTADA B1).

Ainda a categoria de risco no negócio, evidencia-se em uma prática, denominada produção por contratos, conforme o relato da entrevistada, B1 abaixo, bem como evidencia o contrato de produção analisado.

“Nós fornecemos sementes aos camponeses locais por crédito, para que eles produzam e nos forneçam a sua produção, bem como no paguem o resto do dinheiro que nos devem pelos produtos.” (ENTREVISTADA B1).

O risco nesta prática evidencia-se na possibilidade dos camponeses, não produzirem a quantidade acordada, devido a vários fatores, ou ainda pela deslealdade destes em vender a produção a outras entidades, conforme reconhece a entrevistada B1:

Na nossa atividade corremos risco, sempre, mesmo com os camponeses locais é um grande risco, podemos oferecer poucas quantidades de nossas farinhas, ou de nosso mercado se os camponeses não conseguirem cumprir com o contrato por vários motivos, de força maior ou mesmo por deslealdade por parte deles. (ENTREVISTADA B1).

Já a categoria de risco financeiro assumido pela empresa, se evidencia pela empresa aceder a fundos de financiamentos bancários e financiamento não bancários da FINAGRO de uma ONG internacional denominada GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition), para investimentos em novos projetos, conforme relata o entrevistado B2, bem como evidenciado

pelo pesquisador ao analisar o contrato de financiamento e o edital de resultados de financiamento da FINAGRO e da GAIN, disponíveis na página *web* destas instituições.

[...] Sempre buscamos recursos financeiros para avançar com nossos projetos [...] acedemos um financiamento bancário no BCI (Banco Comercial de Investimento), para aumentar a nossa capacidade de produção de leite e iogurte feito à base de soja, já fomos apurados no FINAGRO e agora fomos apurados num concurso da GAIN, cujo financiamento nos vai permitir fazer parceria com uma empresa internacional para melhorar a nossa qualidade e introduzir maquinaria de ponta (ENTREVISTADO B2).

Empresa C

Na empresa C, constata-se a categoria de risco na decisão. Esta categoria é evidenciada pela preferência do gestor em agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais, aplicando recursos financeiros para investimentos, visando aumentar a capacidade de produção, a qualidade e garantir a exportação do seu produto, conforme cita o entrevistado C1 e evidenciado pelos documentos de compra da maquinaria.

[...] Somos bastante ousados [...] refletimos e discutimos bastante, mais lá tomamos uma decisão, arriscada mais importante para o nosso negócio [...]. Decidimos investir em gastar cerca de 150 mil dólares americanos, na compra de dois equipamentos super importantes para nós, falo da fritadora industrial e máquina empacotadora. Como pode perceber, gastamos boa parte dos recursos que dispúnhamos em caixa, mas tínhamos de comprar para aumentarmos a nossa capacidade de produção, melhorar a qualidade e ir na frente do que havia dito, exportar os nossos produtos. (ENTREVISTADO C1).

Empresa D

Na empresa D, identificam-se elementos que abarcam a categoria de risco financeiro, isto se evidencia pela empresa preocupar-se na busca de financiamento para o seu negócio. A empresa já recorreu e beneficiou-se do financiamento bancário para dinamizar as suas atividades de negócios. Isto se confirma pelo contrato de financiamento bancário analisado bem como no plano de amortização da dívida, que o pesquisador teve acesso.

Empresa E

A dimensão de assunção do risco na empresa E abarca a categoria de risco não negócio. Isto é evidenciado pela postura da empresa em assumir levar avante o negócio da criação de frangos em ambiente com condições pouco favoráveis e com falta de algumas tecnologias essenciais para o transporte e tecnologias que permitam o melhor crescimento e reprodução de frangos, conforme as falas dos entrevistados E1 e E2, que se cita a seguir, bem como confirmadas pelo técnico da área de pecuária do SIDAIE-Mocuba.

[...] Nos enfrentamos vários riscos, já tivemos varias perdas e sempre tentamos levantar [...] uma das evidências que a empresa pode apresentar, é aquilo que eu estava a explicar, que ao nível do distrito a empresa foi pioneira na criação de frangos e ao nível da empresa em termos de recursos humanos, materiais e financeiros eram bastante exíguos [...] e para aquisição das crias de frangos neste período, era necessários deslocar-se á cidade de Nampula, viajar em camião, carregar as crias por cima de camião e em algumas vezes por causa da temperatura, todas as crias acabavam morrendo ao longo da viagem, assim como depois de chegarem no local final. Nós não tínhamos a noção de cuidados básicos para poder criar o conforto para poderem crescer até a fase final de abate que é de venda [...] nós fazíamos o trabalho de forma aleatória [...]. Esta foi a experiência que tivemos e somamos enormes prejuízos [...] (ENTREVISTADO E1).

[...] Como sabe aqui em Mocuba, o clima não é favorável para a criação de frangos, é muito quente. Não possuímos tecnologias de refrigeração de ambiente, mas mesmo assim, assumimos o desafio de comprar frangos e criar em condições mínimas que podemos oferecer, cientes do risco, mas também assumindo que se quisermos crescer, temos que arriscar [...]. (ENTREVISTADA E2).

Empresa F

Na empresa F, para a dimensão de assunção do risco, identificam-se 2 categorias: risco no negócio e risco financeiro. Para a categoria de risco no negócio, a empresa F investe em pequenos produtores locais (produção por contratos), fornecendo-lhes sementes e assistência técnica, para que estes produzam e posteriormente forneçam a produção a ela. Na categoria de risco financeiro, evidencia-se na adesão e no benefício da empresa aos financiamentos bancários.

Empresa G

Na empresa G, é possível identificar a categoria de risco financeiro, referente ao financiamento não bancário. A empresa G beneficiou-se de um financiamento de uma ONG, que financia para projetos comunitários, ou que empoderam a comunidade para o desenvolvimento de um novo produto, conforme o entrevistado G1, que abaixo se cita, bem como evidenciado pelo contrato de financiamento, analisado pelo pesquisador.

“Beneficiamos de um financiamento, de uma ONG que apoia projetos comunitários, este financiamento, visa essencialmente por em funcionamento a nossa fábrica de produção de azeite de mafurra [...]”. (ENTREVISTADO G1).

Empresa H

Na empresa H, não foi possível identificar nenhum elemento da dimensão de assunção de risco.

Empresa I

Por sua vez, na empresa I, é possível identificar a categoria de risco na decisão, que se revela na preferência do gestor em agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais, conforme relata o entrevistado I1 e repetida pelo entrevistado I2:

Temos procurado ser ousados e tentar ultrapassar certas barreiras para por o negócio em frente. Temos tomado várias decisões importantes para o negócio crescer [...] veja por exemplo com esta tensão político militar a acontecer aqui em Moçambique, decidimos que os nossos camiões transportando nossa manada para região centro e sul, não devia parar, veja que poderiam ser alvejados, queimados ou mesmo roubado, mas temos de continuar vendendo, se não falimos [...]. (ENTREVISTADO I1).

Empresa J

Na empresa J, identificam-se elementos da dimensão de assunção do risco em 2 categorias: risco no negócio e risco financeiro.

Na categoria de risco financeiro, a empresa aderiu e beneficiou-se de um financiamento participado da FINAGRO. A categoria de risco no negócio é evidenciada pela produção por contrato que a empresa faz. Ela fornece aos camponeses sementes a título de crédito, para que estes produzam e lhe forneça a produção após a colheita. Esta prática tem sido de alto risco, por um lado tem vezes que os camponeses não conseguem produzir as quantidades acordadas, havendo assim perdas de dinheiro, por outro lado tem havido desonestidade por parte dos camponeses ao venderem a sua produção para outros compradores, conforme afirma o entrevistado J1 e evidenciados a partir da análise documental dos contratos de produção, bem como dos editais de resultados de financiamento de FINAGRO.

5.2.1.3 Elementos da dimensão Proatividade

Com relação à dimensão proatividade, a fim de identificar os seus elementos, levou-se em conta as seguintes categorias: atitude antecipação e atitude de reação.

A atitude de antecipação, comporta ações ou comportamentos de 2 subcategorias: (i) o pioneirismo se refere ao comportamento da empresa em antecipar-se às demandas do mercado, através de ações de pioneirismo no seu segmento, por via da introdução de novos produtos, novos serviços, tecnologias ou técnicas administrativas. Ou ainda, (ii) por qualquer comportamento ou ação empresarial que não sendo de pioneirismo, sejam ações de mudança no seu meio empresarial, cuja mudança desperte a reação dos concorrentes.

No ato da análise de dados, a prática das empresas pesquisadas permitiu ao pesquisador acrescentar mais uma nova subcategoria dentro da categoria de atitude antecipação: a de busca de

novas oportunidade se refere a quaisquer ações da empresa atinentes a busca e exploração de novas oportunidades no mercado.

Assim, a categoria de atitude de antecipação, compreendeu 3 subcategorias: pioneirismo de ações, busca de novas oportunidades e mudanças ousadas que despertem a reação dos concorrentes.

Já a categoria de atitude de reação considera ações de simples respostas aos competidores do seu segmento bem como adoção de uma postura/resposta muito competitiva e arrojada, que ultrapasse os competidores. A seguir, apresentam-se os resultados desta dimensão.

Empresa A

Analisando o conteúdo das entrevistas da empresa A, é possível identificar a categoria de atitude de antecipação e de reação.

Na categoria de atitude de antecipação, evidenciam-se ações de busca de novas oportunidades. Estas ações de busca de novas oportunidades, ocorrerem via da busca de parceria interorganizacional para a produção de um novo produto, conforme, conforme relata o entrevistado A1, que se cita abaixo e é evidenciado pela visualização por parte do pesquisador de troca de correspondências de *e-mail*, entre a empresa A e uma empresa brasileira.

[...] Estamos em contato com uma empresa Brasileira, eles querem expandir seus horizontes e estamos em parceria com eles para produção de uma cultura nova, que provavelmente ninguém em Moçambique esta produzindo neste momento [...] o maragatso, uma planta usada para alimentação do gado e para a produção de energia, assim seremos um destaque em Moçambique [...]. (Entrevistado A1).

Na categoria de atitude de reação, a empresa A, apresenta simples respostas às ações dos competidores do seu segmento. Conforme o entrevistado A2 e confirmado pelo técnico da área de indústria e comércio do SDAE, a empresa oferece os seus produtos no mercado a um preço menor em relação ao concorrente, sendo esta uma estratégia constante da empresa de forma a fazer face da concorrência e permanecer no mercado.

Empresa B

Com relação à proatividade a entrevistada B1, afirma que não está satisfeita com o estágio da proatividade da sua empresa e reconhece isto como uma fraqueza da empresa neste momento. Mesmo assim, é possível identificar na empresa B, as seguintes categorias da proatividade: atitude de antecipação e atitude de reação.

Atitude de antecipação, referente à busca de novas oportunidades, é visível pela parceira organizacional, para o aumento da sua capacidade de produção, conforme o relato abaixo e visualização dos documentos de parceira.

Empresas, aqui em Moçambique não podem ficar paradas, vão morrer, aliás em qualquer canto do mundo [...]. Nós beneficiamos de uma parceria com uma empresa dos Estados Unidos da América, eles querem vir para cá nos ajudar para aumentarmos a nossa capacidade de produção de leite e iogurte, eles vão trazer equipamentos e nós vamos aumentar a capacidade de produção. (ENTREVISTADA B1).

Ainda na categoria de atitude antecipação, é possível identificar o pioneirismo de ações, conforme o relato abaixo e confirmado pelo técnico da área de indústria e comércio do SDAE.

[...] Nós fomos os primeiros a produzir e a ter marca de farinha de milho aqui em Mocuba, portanto fomos os primeiros em termos de fazer empresa que produz farinha com uma marca de farinha registrada, com selo estampado e vendas diretas em moldes comerciais, nós fomos os primeiros em Mocuba, não só fomos também primeiros e até agora somos únicos, aqui no distrito na produção e comercialização do leite e o iogurte da soja [...]. (ENTREVISTADO B2).

A atitude de reação na empresa B demonstra-se em um conjunto de práticas de coleta de informações de mercados para a empresa se precaver e responder à concorrência. As falas do entrevistado B2, que passo a citar, evidencia isto:

[...] Temos um mecanismo de coleta de informação de mercados que a partir de isto, nos permite entender o que se passa no mercado [...]. Todas as semanas, o pessoal responsável pela área de comercialização e de vendas de farinha e de outros produtos produzidos por nós [...] entram em lojas e identificam quais os produtos semelhantes aos que produzimos estão lá, qual a quantidade dos concorrentes e dos nossos produtos que estão lá, e com base nisso, fazemos estudos em todas as semanas para sabermos em que posição nós nos encontramos. Portanto isto nos ajuda bastante a saber o que fazer, se estamos com preços mais altos, ou baixos e com base nisso melhorar os nossos processos e nos precavermos da concorrência [...]. (ENTREVISTADO 2)

Empresa C

Na empresa C, apenas identifica-se a categoria de atitude de antecipação, referente à de busca de novas oportunidades, que se dão por via da internacionalização, através da exportação, conforme os relatos abaixo dos entrevistados C1 e C2, que abaixo se cita, bem como da visualização dos documentos de compra da maquinaria

[...] Agora pensamos que chegou a hora, de exportar o nosso produto [...] e o que fizemos pensando nisso? [...] Adquirimos duas novas maquinarias uma fritadeira industrial e uma [...] para aumentar a nossa capacidade de produção, porque temos que produzir oferecer em grandes quantidades [...] um outro aspecto mais importante a anterior a este, iniciamos agora um processo de busca de certificação de qualidade, para podermos exportar e graças a Deus, esse é um processo bem encaminhado já. (ENTREVISTADO C1).

A entrevistada C2 repetiu um aspecto relatado pelo entrevistado C1, da busca de novas oportunidades, que se dá busca de parceria para produção de um novo produto.

[...] Temos um projeto para a produção de um novo produto, o *noguet bar* (C1), barra de cereal (C2), que da pra fazer a partir de castanhas partidas que se pensa que já não tem valor, mas queremos reaproveitar. Ainda estamos em um processo de ver com quem e como vamos fazer isso, porque é muita coisa envolvida, conhecimento, dinheiro, etc. Mais temos um ponto focal na China, com que conversamos para ver sobre a maquinaria e outras experiências de lá [...]. (ENTREVISTADA C2).

Na categoria de atitude de reação, a empresa C afirmou ter como principais concorrentes produtos internacionais, que chegam a Moçambique por via da importação. Com isto, como forma de reação da concorrência, a empresa C apresenta ações de resposta a seus competidores, oferecendo um preço baixo em relação ao concorrente, e apresentando ao mercado quantidades suficientes, como afirma a entrevistada C2 abaixo:

Os nossos principais concorrentes são produtos internacionais e servem de termômetros para nós. Entramos em supermercados e conseguimos avaliar o que está no mercado, e o que se vê, é que os preços deles são extremamente caros em relação ao nosso. Eles não conseguem competir tanto porque eles não têm quantidades suficientes para satisfazer o mercado, então nos procuramos manter o nosso preço acessível com a qualidade que temos e colocando quantidades suficientes no mercado. (ENTREVISTADA C2).

Empresa D

Na empresa D, para a dimensão proatividade, identificam-se práticas nas 2 categorias de atitude antecipação e de reação.

A categoria de atitude de antecipação revela-se por práticas/ações referentes à busca de novas oportunidades, por via de produção de uma nova linha de produtos, conforme, refere o entrevistado D1, abaixo:

[...] Nos estamos sempre, olhando para frente, temos na manga um projeto para abrir uma nova fabrica no distrito Namacurra, para voltarmos a processamento de frizi, mas desta vez queremos fazer diferente, queremos por nas garrafas, para todos poderem tomar, porque do jeito que fazíamos parecia mais para crianças e, os adultos poucas vezes consumiam. Apenas estamos esperando a compra dos nossos próprios equipamentos, porque anteriormente eram alugados (ENTREVISTADO D1).

Já na categoria de atitude de reação, a empresa D, apresenta práticas de simples respostas a seus concorrentes, através de ações intensificadas de *marketing* e publicidade dos seus produtos e serviços, redução dos preços dos seus produtos em relação à concorrência, como forma de garantir a presença no mercado. Estes fatos são relatados pelos entrevistados D1 e D2, que se passa a citar abaixo, bem como evidenciado pelos documentos tais como, recibo de pagamentos de serviços de anúncios e publicidades.

[...] Nós (o nome da empresa) olhamos para a concorrência sim, e não ficamos parados [...] você vai ouvir na rádio, nossos anúncios a dizer (o nome da empresa) vende isto e aquilo, vai comprar na (o nome da empresa [...]).este e aquele produto a preço barato[...], fazemos isto todos meses, temos anúncios na rádios a falarem e a divulgarem os nossos produtos e serviços[...] e outra coisa, nós muitas vezes fazemos promoção dos nosso produtos, para manter os nossos clientes, e houve uma vez a empresa concorrente veio para aqui, pesquisou a nossa ração e foi vender ao preço mais baixo, e nos fizemos o que? Fomos na rádio anunciamos a nossa promoção e baixamos o preço da nossa ração a um preço menor que o da concorrência, e prontos é assim mesmo[...]. (ENTREVISTADO D1).

[...] Nós (o nome da empresa) todos os meses anunciamos os nossos produtos na rádio comunitária fazemos lá as nossas propagandas e de certeza o cliente já ouviu bastante da nossa existência [...]. (ENTREVISTADO D2).

Empresa E

Na empresa E, é possível identificar apenas a categoria de atitude de antecipação, referente a ações de busca de novas oportunidades, por via de introdução de novos produtos, conforme o entrevistado E1 cita abaixo e confirmado pelo técnico responsável pela área da pecuária no SDAE, Mocuba.

[...] Procuramos olhar sempre para algo que podemos maximizar. Começamos agora a vender um novo produto, como sabe além de criar frangos também começamos a vender os ovos. Estamos a agora, a olhar uma forma de começarmos a matar o nosso frango e oferecê-lo, já empacotado e com selo próprio e devidamente certificado, isso também se estende ao nível de processamento, também olhamos para começar a empacotar a farinha processada e registrar uma marca a ela[...]. (ENTREVISTADO E1).

Empresa F

A dimensão da proatividade na empresa F é exibida na categoria de atitude de antecipação, concernente às ações de busca e exploração de novas oportunidades, por via de abertura de novos negócios e aumento da capacidade de armazenamento, conforme avança o entrevistado, F1:

Olha nos temos sempre novos projetos, só para compreenderes alguns, iniciamos agora a construção de um novo armazém de grande capacidade para aumentar a nossa capacidade de armazenamento e até de processamento [...] e outro, olha que há muita fruta desperdiçada em Nicoadala e nós projetamos abrir uma fábrica de processamento de frutas e produção de sucos lá mesmo (ENTREVISTADO F1).

Ainda nesta categoria, é possível identificar o pioneirismo de ações, referente à introdução de novos produtos, conforme os entrevistados F1 e F2, que se a cita abaixo, bem como confirmado pelo técnico responsável pela área da agricultura no SDAE, Mocuba.

Temos em mente que devemos correr para aproveitar as oportunidades, mas também o mercado deve justificar [...] veja que quando o mercado justificou, fomos a primeira empresa aqui a produzir e a processar por exemplo a gergelim e o feijão bóer de ciclo curto, isto agora a menos de 4 anos (ENTREVISTADO F1).

Empresa G

Por sua vez, a empresa G apresenta a proatividade na categoria de atitude de antecipação e é possível identificar ações de duas naturezas: busca de novas oportunidades e o pioneirismo. A busca de novas oportunidades, se dá por via da mobilização de recursos para produção de um novo produto, conforme esclarece o entrevistado G1 abaixo:

Identificamos um produto com muito potencial para dar certo no mercado, o azeite da mafurra, que até agora é feito em moldes tracionais, e sem muitas condições higiênicas [...] queremos produzi-lo em moldes comerciais e com todas condições de qualidade, agora estamos na fase de mobilização de dinheiro e pessoas lá da região com o conhecimento necessário para produzi-lo. (ENTREVISTADO G1).

É também possível identificar, ações de pioneirismo, referente à produção de novos produtos. O trecho que se apresenta abaixo, bem como o certificado da distinção no Prémio 100 Melhores PMES de Moçambique, que o pesquisador teve acesso, retrata isso.

Somos uma empresa, que apresentamos produtos com qualidade comercial, porque alguns dos nossos produtos são feitos, como disse em moldes tradicionais, e vendidos de forma informal, sem muitas condições de qualidades, mas apesar disso, nos buscamos ser sempre primeiros e únicos no mercado, veja que fomos os primeiros a produzir o licor de Malambe. (ENTREVISTADO G1).

Empresa H

Na empresa H, é possível identificar 1 categoria da dimensão da proatividade: a atitude de antecipação, evidenciada pelo fato desta ter sido pioneira no seu segmento na introdução de flor de sal em Moçambique, como afirma o entrevistado H1, no trecho abaixo e evidenciado pelo catálogo dos produtos e fotografias, e certificado de participação na feira internacional de Maputo.

[...] Nós por exemplo estamos aqui desde de 2011. Encontramos a salina numa fase de estagnação, em 2010 não houve nenhuma produção. Iniciamos a manutenção, em 2012, aprendemos a fazer o trabalho porque eu também não sabia e, em 2013 tivemos a primeira grande inovação, que foi produzir a flôr de sal. Fomos a primeira salina a produzir o flôr de sal em Moçambique [...]. (ENTREVISTADO H1).

Ainda categoria de atitude de antecipação, identifica-se na empresa H, a busca de novas oportunidades, que ocorre por via de participação em feiras internacionais, e iniciativas para melhoria da qualidade de seus produtos conforme esclarece o entrevistado H1, citado abaixo bem como evidenciam os documentos mencionados anteriormente.

[...] Temos trabalhado e desenvolvido os nossos produtos e procuramos sempre mostrar os nossos produtos e a nossa qualidade aos outros [...] em desde de 2013, temos participado em vários eventos: desde de 2013 até hoje, temos exposto os nossos produtos na feira internacional de Maputo (FACIM), em 2014, participamos da feira de produtos agrários da na Maxixe, e em 2010, acolhemos aqui na nossa salina, o primeiro seminário em Moçambique de iodização do sal, organizado pela UNICEF [...] e a seguir nos começamos a iodizar o nosso sal (ENTREVISTADO H1).

Empresa I

Na empresa I, os elementos da dimensão da proatividade, identificam-se na categoria de atitude de antecipação, referente ao pioneirismo de ações que se dá pela introdução de novos produtos, serviços e tecnologias. Conforme os entrevistados I1 e I2, a empresa preocupa-se em antecipar-se no mercado; a título de exemplo, é pioneira e única em Moçambique, e uma das poucas a nível da região da África Austral, na introdução de técnicas inovadoras de melhoramento genético de gado e na implantação de um laboratório para fertilização *in vitro* de embriões, sendo uma referência em Moçambique.

Além das falas dos entrevistados, estes aspectos, estão reportados em documentos de parceria da empresa com a In vitro Brasil, em reportagens televisivas em Moçambique, bem como em artigos de jornais nacionais, visualizados e analisados pelo pesquisador.

Ainda na categoria de antecipação, verificam-se práticas de buscas de novas oportunidades, via abertura de uma nova fábrica e produção de novos produtos conforme esclarece o entrevistado I1, abaixo:

Uma empresa, como a nossa tem sempre em monte projetos para aumentar oportunidade de rentabilidade da empresa, ou diversificando o portfólio de negócios ou mesmo aumentando um leque de ofertas [...] um exemplo pratico disto, é que temos um projeto de uma fabrica, para a produção da ração animal [...] oxá-la que as condições do país melhorem para que se concretize o projeto da fabrica [...]. (ENTREVISTADO I1).

Empresa J

Com relação à dimensão da proatividade, a empresa J apresenta elementos que se enquadram nas categorias de atitude de antecipação e de reação.

A categoria de atitude de antecipação exhibe-se em ações de busca de novas oportunidades, que ocorre por via de participação em projetos, que aumentam sua capacidade, conforme esclarece, o relato do entrevistado J1 abaixo e evidenciado pelo memorando de entendimento, analisado pelo pesquisador.

[...] Nós andamos atrás de coisas que nos podem fazer crescer, qualquer projeto que nos pode acrescentar valor, nos aderimos. Veja que entramos num projeto, gigantesco com a universidade e uma empresa, onde nos vamos participar com o que sabemos

fazer, que é produzir sementes e fornecer aos produtores eles vão fazer investigação e melhoramento de outros aspectos [...]. (ENTREVISTADO J1).

Na categoria de atitude de reação, é possível identificar ações de simples reação à concorrência, que se exibem através de propaganda e divulgação dos seus produtos. Dentre estas ações, destacam-se as seguintes conforme o entrevistado J1 e pelos documentos que se mencionam a seguir, visualizados e analisados pelo pesquisador: anúncios de propaganda e divulgação de seus produtos na rádio Moçambique, delegação da Zambézia; além de fazer empresa de forma personalizada, cadernos de agendas, calendários de parede e de mesa com propaganda dos seus produtos e sua marca.

O Quadro 16 que se segue, exhibe na totalidade das dimensões e os elementos da OE, identificados nas empresas pesquisadas e faz uma comparação com o modelo teórico de análise nesta pesquisa.

Quadro 16 – Resumo comparativo dos elementos das dimensões da OE do Modelo Covin e Slevin (1989) com a prática das empresas pesquisadas

Elementos que caracterizam as dimensões da OE													
Dimensões	Categorias	Elementos identificado no Modelo de Covin e Slevin (1989)	Elementos identificados nas empresas pesquisadas										
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Inovatividade	Produtos e Serviços	Lançamentos de novos produtos e serviços /novas linhas de produtos e serviços no mercado;	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	
		Mudanças de produtos e serviços /linhas de produtos e serviços.				✓				✓			
	Processos	Ações da empresa com ênfase na sua gestão para P&D.		✓						✓		✓	✓
		Ações da empresa com ênfase liderança tecnológica e para inovação.										✓	
<i>Criatividade</i>	<i>Ações e práticas criativas na empresa.</i>								✓			✓	
Proatividade	Atitude de antecipação	<i>Ações de busca novas oportunidades no mercado.</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		A empresa inicia mudanças ousadas que despertam a reação dos concorrentes;											
		Ações de pioneirismo no seu segmento na introdução de novos produtos, serviços, tecnologias ou técnicas administrativas.		✓					✓	✓	✓	✓	
	Atitude de reação	A empresa apresenta às ações de simples respostas á competidores do seu segmento;	✓	✓	✓	✓				✓			✓
		A empresa adopta uma postura muito competitiva e arrojada, que ultrapassa os seus competidores.											
Assunção do Risco	Risco na decisão	A empresa apresenta tomadas de decisões ousadas para atingir objetivos organizacionais.			✓							✓	
	Risco no negócio	A empresa possui uma postura ousada e agressiva a fim de maximizar ganhos, explorando potencias oportunidades.		✓				✓	✓	✓		✓	
	<i>Risco Financeiro</i>	<i>Ações/práticas de busca de financiamento, por crédito bancário.</i>	✓	✓	✓	✓			✓				
		Ações/práticas de busca de financiamento, por crédito não bancário (Financiamento participativo).	✓	✓								✓	✓

Fonte: O autor (2017).

Nota:

✓-Elemento presente ou identificado.

Em itálico-Elemento não existente no modelo teórico de Covin e Slevin (1989), porém avançado na literatura.

Em negrito-Novo achado da pesquisa.

5.2.2 Identificação das especificidades das MPMEs pesquisadas

Para a identificação das especificidades das MPMEs pesquisadas, foi questionado ao entrevistado que se debruçasse sobre todos os aspectos que se mostram críticos ao sucesso das suas atividades na empresa e ao seu negócio no geral. Finda a explanação do entrevistado, o pesquisador questionou sobre as especificidades avançadas na literatura (Quadro 11), caso estes não tivessem sido mencionados pelo entrevistado.

Assim, para identificar as especificidades destas MPME, foram consideradas as seguintes dimensões e categorias extraídas da literatura: especificidades de dimensão interna, contendo as categorias, organizacionais, decisoriais e individuais; especificidades de dimensão externa, contendo as categorias político-legal e econômica. A seguir se apresentam os resultados.

Empresa A

A pesquisa revelou que empresa A, apresenta especificidades de ambas as dimensões estudadas nesta pesquisa, isto é, dimensões interna e externa.

Na dimensão interna, verificam-se especificidades de duas categorias: organizacional e decisoriais, o que corrobora em grande parte com as posições avançadas na literatura por Martins, Escrivão Filho e Nagano (2016), Lumpkin et al. (2015), Speer (2014). Nas especificidades organizacionais, apontam-se para a falta de recursos humanos qualificados, a falta de recursos financeiros, tecnológicos e materiais, sendo um grande desafio para a empresa, como revelou o entrevistado A1 e confirmado pelo entrevistado A2, que passo a citar.

[...] Numa primeira fase a grande dificuldade é mesmo organizacional [...] nos queremos crescer, queremos estar no mercado de uma forma afirmada, mas vais perceber uma coisa, hoje para tu manteres um técnico, por exemplo, um técnico básico para te fazer acompanhamento técnico, porque nem eu, nem meu sócio, temos formação na área da agricultura, estamos a fazer isto de forma empírica com base na experiência e exemplos familiares [...] portanto, uma das grandes dificuldades desde a 4 anos que estamos nesta atividade, é mesmo preocupação mesmo é a falta de componente ou recursos humanos qualificado [...] Tu para teres um engenheiro agrônomo hoje, e consegues manter ele durante 12 meses, no mínimo tem que pagares um incentivo entre 15 á a 20 mil meticais, estou a me referir de alguém que se calhar tem outras fontes de rendimento , portanto não estará na farma a tempo inteiro, portanto temos aqui associado a questão de dinheiro, portanto se tu não tens aqui uma tesouraria para poder manter estas pessoas, para poder manter os equipamentos e a sua manutenção, então tudo isso com fontes de recursos próprios as coisas vão evoluir de forma muito lenta, portanto estes são o grandes problemas porque no mínimo precisamos de ter pelo menos 2 engenheiros agrónomos e 2 técnicos médios de agricultura (ENTREVISTADO A).

Nas especificidades de categoria decisional, o entrevistado A1 afirmou ao longo da entrevista que a sua empresa apresenta alto grau de autonomia decisória perante o seu público interno (acionistas e trabalhadores) bem como o público externo (clientes, fornecedores e governo). Todavia, esta afirmação é contraditória com umas das posições avançadas pelo mesmo entrevistado ao longo da conversa, segundo a qual, enfrentavam dificuldades de acessos aos mercados internos porque os compradores (clientes), impunham os preços a serem vendidos e, havia uma deslealdade dos potenciais compradores (supermercados e grandes empresa) na oferta do preço. Esta posição evidencia que, de certo modo, a empresa A decide sobre o preço de venda dos seus produtos, influenciada pelos seus clientes/ ou compradores e, portanto, não havendo assim alto grau de autonomia decisória perante os clientes.

No que diz respeito à dimensão externa, verificam-se especificidades das categorias de âmbito político legal e econômico. Há registro de dificuldades da empresa A em aceder aos mercados tanto internos como de nível externo, motivado em grande medida pela deslealdade do comprador na oferta do preço, segundo o entrevistado A1. O entrevistado A2, se referiu também às dificuldades de aceder mercados de alto poder de compra, sendo a destacar mercado de principais capitais e províncias do país (Maputo, Beira e Nampula).

Empresa B

A empresa B apresenta especificidades também de ambas as dimensões, internas e externas. Na dimensão interna, identificam-se uma especificidade da categoria organizacional, que é a falta de recursos financeiros, apontada como a principal dificuldade pela entrevistada B1.

Na dimensão externa, identificam-se especificidades do âmbito político-legal e econômico. No âmbito econômico, apontam-se para: (i) dificuldades em aceder os mercados internos e externos, conforme a entrevistada B, esta dificuldade condiciona o aumento do volume de produção da empresa; (ii) a fraca especialização dos fornecedores, conforme a entrevistada B1, que se cita a seguir.

“[...] Isto se verifica porque os nossos principais fornecedores são os pequenos produtores locais daqui de Mocuba, sabemos que eles têm dificuldades, pois trabalhamos com eles como forma de empoderá-los [...]”. (ENTREVISTADA B1).

Já no âmbito político-legal, foi possível identificar que a empresa B, enfrenta dificuldade na tramitação dos expedientes de negócios, devido ao excesso de burocracia por parte das instituições públicas.

Empresa C

Na empresa C, também se evidenciam especificidades de dimensões interna e externa.

Na dimensão interna, verificam-se as seguintes especificidades das categorias organizacional, decisional e individual. Na categoria organizacional, apontam-se as seguintes: (i) a falta de recursos financeiros, que de acordo com o entrevistado C1, constitui a principal dificuldade da empresa e (ii) adoção de uma mentalidade de sobrevivência. Na categoria decisional, verifica-se nesta empresa que as decisões refletem um horizonte temporal de curto prazo. Já nas especificidades de categoria individual, registram-se nesta empresa: (i) uma simbiose entre o patrimônio social e pessoal dos sócios gerentes; (ii) a influência pessoal do sócio gerente; e (iii) uma identidade entre a pessoa física e jurídica.

Na dimensão externa, identifica-se uma especificidade na categoria econômica, referente às dificuldades de acesso aos mercados externos.

Empresa D

A empresa D possui especificidades nas dimensões internas e externas. Ao nível interno, na categoria organizacional, apontam-se para: (i) a falta de recursos financeiros; (ii) falta de trabalhadores qualificados; (iii) ausência de um planejamento organizacional formal; (iv) a empresa adota uma mentalidade de sobrevivência; (v) a estratégia organizacional é intuitiva e pouco formalizada.

Na categoria decisional, registra-se que as decisões da empresa refletem um horizonte temporal de curto prazo. Já na categoria individual é possível identificar especificidades como: (i) uma identidade entre a pessoa física e jurídica; (ii) uma simbiose entre o patrimônio social e pessoal do proprietário gerente e; (iii) uma influência pessoal do proprietário-gerente em todas as atividades da empresa.

Uma especificidade nova de âmbito interno foi identificada na empresa D. Conforme o entrevistado D1, muitas vezes a empresa tem sido confrontada com situações de falta de dinheiro no caixa ou no banco, devido ao atraso de pagamento dos compradores, o que se revela na falta de liquidez para empresa, existindo apenas dinheiro a receber.

No âmbito externo, identifica-se apenas uma especificidade na categoria econômica, referente a dificuldades da empresa em aceder aos mercados externos.

Empresa E

Por seu turno, é possível identificar na empresa E, especificidades de todas as dimensões avançadas na literatura. As especificidades de dimensão interna são referentes a todas as categorias: organizacional, decisional e individual.

Na organizacional, identificam-se as seguintes: (i) falta de recursos financeiros e materiais; (ii) ausência de um planejamento organizacional formal na empresa; (iii) a empresa adota uma mentalidade de sobrevivência; (iv) a estratégia organizacional da empresa é intuitiva e pouco formalizada; (v) a empresa possui trabalhadores com baixo nível de qualificação.

A especificidade decisional na empresa D tem a ver com as decisões da empresa que refletem um horizonte temporal de curto prazo. Por sua vez, as especificidades individuais, apontam para: (i) a existência na empresa de uma identidade entre pessoa física e jurídica e (ii) o registro de uma simbiose entre patrimônio social e pessoal da proprietária gerente.

Por fim, nas especificidades de dimensão externa, segundo os entrevistados E1 e E2, a empresa E tem dificuldades no acesso ao financiamento bancário, pois os entrevistados consideram que as taxas de juros apresentados pelos bancos são muito elevadas, bem como registram dificuldades no acesso aos mercados internos e externos. Estas especificidades enquadram-se nas categorias político-legal e econômica respectivamente.

Empresa F

Na empresa F, o entrevistado F1 destacou que um dos principais aspectos que dificulta a sua empresa é a falta de recursos financeiros, bem como a falta de equipamentos e maquinarias (recursos tecnológicos) para dinamizar a unidade de processamento. Os outros aspectos mencionados foram: dificuldades na separação entre o patrimônio pessoal e o patrimônio da empresa. Estes aspectos vão de acordo com as especificidades de ordem organizacional e individual destacados na literatura por Martins, Escrivão Filho e Nagano (2016) e Passos e Spers (2014), que se enquadram nas especificidades de dimensão interna, referentes às categorias organizacional e individual.

Ao nível externo, foi possível identificar que a empresa F enfrenta dificuldades de acesso ao financiamento bancário, devido a altas taxas de juros, bem como enfrenta dificuldades em aceder aos mercados externos, sendo estas especificidades enquadradas nas categorias político-legal e econômica respectivamente.

Empresa G

A empresa G, apresenta dificuldades a nível da dimensão interna, na categoria organizacional tais como: (i) falta de recursos financeiros, (ii) falta de recursos humanos qualificados, (iii) falta de conhecimento de mercados para aquisição da matéria-prima e (i) falta de liquidez.

Ao nível da dimensão externa na categoria político-legal, a empresa se refere à fraca capacidade por parte do governo em disseminar informação de mercados para venda dos produtos, seja a nível interno e externo, o que condiciona em boa parte outras oportunidades de negócios na empresa, segundo o entrevistado G1, que se cita abaixo.

[...] Nós temos, e nós servimos de mão de obra barata, de pessoas para fazer as coisas acontecer, e não são pessoas para fazer pesquisas e desenvolvimento e tal[...] nos ressentimos também da falta de informação de mercado quer de compra de matérias primas e de onde colocar o nosso produto[...] penso que o IPEME, devia disponibilizar uma planilha que colocasse lá todas as informações do mercado, onde a indústria pode adquirir a matéria prima, a diversificados preços, bem como os potenciais mercados para certos produtos[...] nós vendemos os nossos produtos por consignação e boa parte dos compradores não respeita os prazos. É difícil eu dizer ok, em janeiro eu vou receber 90 mil meticais daquele comprador, e vou investir este dinheiro na componente x ou y, porque podem não me pagar este dinheiro nem em janeiro, nem em fevereiro, talvez paguem em Março e, eu em Janeiro e fevereiro tenho que pagar os salários[...] esse é o nosso problema principal[...] por causa de falta de liquidez, nós temos muitas oportunidade de vendas e de outros negócios perdidas, quer dizer, eu disse atrás que o nosso produto leva cerca de 2 ou 3 meses a ser produzidos, se você me faz uma encomenda hoje de um item que eu não tenho porque estou a espera de uma receita (entrada de dinheiro em caixa), a receita vai entrar e eu vou levar 2 meses a produzir, e somente lhe vou poder fornecer, 2 meses depois da receita entrar[...]. (ENTREVISTADO G1).

Empresa H

Na empresa H, ao nível da dimensão interna, o entrevistado H1 destacou que a empresa possui falta de meios de transportes para a distribuição dos seus produtos, bem como a falta de uma máquina de grande capacidade para embalar o sal. Estas declarações corroboram com as especificidades da categoria ordem organizacional (falta de recursos tecnológicos e matérias), ressaltadas na literatura por Passos e Spers (2014). Por outro lado, o entrevistado afirmou que cerca de 80% dos seus trabalhadores são analfabetos, isto é, não sabem ler nem escrever, o que também corrobora com as posições de Martins, Escrivão Filhøe Nagano (2016), Lumpkin et al. (2013) e Fini et al. (2012), segundo as quais as MPMEs registram a falta de recursos humanos qualificados. A falta de recursos financeiros também foi outra especificidade destacada pelo entrevistado H2. Assim, esta empresa apenas vale das especificidades de dimensão interna, na categoria organizacional.

Empresa I

Na empresa I, ao nível da dimensão externa na categoria econômica, os entrevistados I1 e I2, afirmam que o maior constrangimento para a empresa tem sido a situação das calamidades naturais, particularmente as cheias e a seca, o que causa enormes perdas da manada. Este fato, corrobora com a posição avançada por Fini et al. (2012), bem como por Dimande (2012), segundo as quais nas MPMEs a situação extra organizacional tem sido incontrolável. Na categoria político-legal, foram também relatadas duas especificidades: a corrupção por parte dos órgãos públicos e as dificuldades de acesso ao financiamento bancário, devido a altas taxas de juros.

Todavia, ao nível da dimensão interna, na categoria organizacional, foi referenciado pelos entrevistados sobre o custo da mão-de-obra especializada, que faz com que a empresa tenha falta de recursos humanos qualificados, e opte por pessoal com fraca especialização. Por fim, foi também relatada a falta de recursos financeiros na empresa.

Empresa J

Na empresa J, conforme os entrevistados J1 e J2, identificam-se as seguintes especificidades da dimensão interna na categoria organizacional: (i) falta de recursos financeiros; (ii) falta de recursos tecnológicos para dinamizar o processamento; (iii) falta de recursos humanos qualificados.

Ao nível da dimensão externa, identificam-se as categorias econômicas e político-legal, que se evidenciam na dificuldade de acesso aos mercados internos, bem como a empresa enfrenta dificuldades em aceder aos financiamentos bancários devido a altas taxas de juros.

O Quadro 17 a seguir, resume as especificidades encontradas nas MPMEs pesquisadas e faz uma comparação com a literatura.

Quadro 17 – Comparação das especificidades identificadas na literatura e a das identificadas nas empresas pesquisadas

Especificidades das MPMEs identificadas na literatura.		Especificidades Identificadas nas MPME Pesquisadas									
Dimensões	Categories	Empresas									
	Organizacionais	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Interna	Falta de recursos financeiros.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Falta de recursos humanos qualificados	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Falta de recursos tecnológicos e materiais.						✓		✓		✓
	Gestão centraliza no principal gestor;	✓				✓	✓	✓			
	<i>Falta de liquidez</i>				✓			✓			
	Falta de conhecimento de mercados de aquisição de matéria prima.							✓			
	Ausência de um planejamento formal na empresa;				✓	✓					
	A empresa adota uma mentalidade de sobrevivência.				✓	✓		✓			
	Estratégia organizacional intuitiva e pouco formalizada.				✓	✓					

Continua

Especificidades das MPMEs identificadas na literatura.		Especificidades Identificadas nas MPME Pesquisadas									
Dimensões	Categorias	Empresas									
Externa	Decisionais										
	As decisões organizacionais refletem um horizonte temporal de curto prazo;			✓	✓	✓		✓			
	A organização possui alto grau de autonomia decisória.	✓	✓					✓	✓		
	Individuais										
	Na empresa há uma identidade entre a pessoa física e jurídica;			✓	✓	✓	✓				
	Existe uma influência pessoal do proprietário-dirigente na empresa;	✓		✓	✓		✓				
	Há uma simbiose entre patrimônio social e pessoal na empresa;			✓		✓	✓				
	Político-legal										
	Excesso de burocracia por parte de instituições do Estado, na tramitação de expedientes de negócios.		✓								
	Enfrentam corrupção por parte das instituições do Estado.									✓	
	Falta de disseminação de informação de mercado por parte do Governo.							✓			
	Dificuldades no acesso ao financiamento bancário, devido a altas taxas de juros						✓	✓	✓	✓	✓
	Econômico										
	<i>Dificuldades de acesso aos mercados de alto poder de compra</i>	✓									
	Fraqueza/depreciação da moeda nacional face as principais moedas de transação.									✓	
	Dificuldades de acesso aos mercados internos.	✓	✓				✓		✓		✓
	Dificuldades de acesso aos mercados externos;		✓	✓	✓			✓	✓		
O ambiente extra organizacional tem sido incontrolável									✓		
Fraca especialização dos Fornecedores.		✓									

Fonte: O autor (2017).

Nota:

✓-Especificidade presente ou identificada.

Em itálico e em negrito- Novo achado da pesquisa.

Como visto no Quadro 17, bem como da apresentação individual feita anteriormente, compreende-se que as MPMEs pesquisadas enfrentam especificidades de dimensões tanto internas quanto externas.

Disto, é possível notar que há maior incidência de especificidades de dimensão interna em relação a externa. No âmbito interno, a especificidade mais comum é a falta de recursos financeiros, estando presente em todas as empresas, seguida da falta de recursos humanos qualificados.

Já no âmbito externo, a especificidade mais comum tem a ver com a dificuldade de acesso aos mercados, havendo uma variação nas respostas em termos de âmbito de atuação. As empresas que atuam ao nível local, afirmaram ter dificuldades de aceder aos mercados tanto internos quanto externos. Enquanto as que atuam ao nível nacional, encontram dificuldade em estender-se aos mercados externos.

Outra dificuldade mais comum, ao nível externo, tem a ver com a dificuldade de acesso ao financiamento bancário, devido às elevadas taxas de juros cobrados pelos bancos. Importa notar, que esta dificuldade somente foi relatada por empresas que estão operando há mais tempo no mercado, ou seja, todas elas têm no mínimo 9 anos de existência no mercado.

Cabe referir que, ao nível interno, a falta de conhecimento de mercados de aquisição de matéria-prima, se mostrou uma especificidade menos comum, sendo frisada apenas por uma empresa. Esta empresa exerce uma atividade diferente das demais empresas participantes desta pesquisa. A empresa que aponta para esta produz licores e outras bebidas a partir de frutas tropicais/silvestres. Diferentemente das restantes, que atuam na produção e processamento de produtos agrícolas e marinhos.

Já ao nível externo, as especificidades que se mostraram menos comuns, sendo mencionadas apenas 1 vez, foram: (i) a fraca especialização dos fornecedores, (ii) a fraqueza/depreciação da moeda nacional face as principais moedas de transação e (iii) excesso de burocracia por parte de instituições do Estado na tramitação de expedientes de negócios. As empresas que mencionaram estas especificidades são de médio porte.

Das especificidades tratadas nesta pesquisa e mencionadas acima, a maior parte delas confirmam as avançadas na literatura, corroborando deste modo com Passos e Spers (2014), Martins, Escrivão Filho e Nagano (2016), Fini et al. (2012), Dimande (2012), Lumpkin et al. (2015); Fumo (2011), IPEME (2015), Moçambique (2014), Tirfe (2015) e Baker (2015); exceto duas especificidades que tornam-se novos achados desta pesquisa, que são: (i) a falta de liquidez e (ii) a dificuldade de acesso aos mercados de alto poder de compra. Contudo, é importante

notar que as especificidades identificadas acima, apresentam uma relação com o desenvolvimento das dimensões da OE das MPMEs pesquisadas. A seguir se apresenta e se analisa detalhadamente esta relação.

5.3 RELAÇÃO ENTRE ESPECIFICIDADES IDENTIFICADAS E A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS MPMEs PESQUISADAS

Durante as entrevistas, na tentativa de compreender como as especificidades impactam no desenvolvimento das dimensões da OE, o pesquisador teve o cuidado de questionar aos entrevistados sobre quais das especificidades avançadas interferiam no desenvolvimento das dimensões da OE. Analisando o conteúdo das entrevistas, foi possível identificar alguma relação das especificidades existentes nas MPMEs pesquisadas ao desenvolvimento das dimensões da OE nas próprias empresas. Ficou evidenciado dois tipos de relações: de facilidade e de dificuldade. Boa parte das especificidades dificultam o desenvolvimento das dimensões da OE e apenas uma especificidade apresentou uma relação de facilidade, permitindo o desenvolvimento de um elemento da OE.

5.3.1 Relação de dificuldade

As especificidades de dimensão interna que dificultam o desenvolvimento das dimensões da OE são as seguintes: (i) a dificuldade de recursos financeiros, (ii) a falta de recursos humanos qualificados, (iii) a gestão centralizadora do principal gerente e (iv) a falta de liquidez.

A dificuldade de recursos financeiros foi arrolada em todas as empresas como sendo a mais crítica para o sucesso dos seus negócios, comprometendo boa parte da ambição de desenvolvimento de novos projetos, da aquisição de novas tecnologias e até na contratação de pessoal qualificado, que pudessem ser úteis ao desenvolvimento da empresa. Outros relatos informaram que esta especificidade fazia com que as empresas não assumissem riscos nos negócios, não avançassem em novos projetos ou mesmo não produzissem novos produtos, sob o risco de comprometerem o pouco dinheiro de que dispõem.

A falta de recursos humanos qualificados é outra especificidade a destacar. Foi possível compreender em cerca de três entrevistados que, pela falta de pessoal qualificado, as empresas têm dificuldades de avançar para um projeto de pesquisa e desenvolvimento de suas próprias

sementes e melhoria da qualidade de outras sementes produzidas pela empresa. Outro entrevistado mencionou que esta especificidade dificultava iniciativas novas na empresa.

A gestão centralizada no principal gerente foi outro achado da pesquisa; segundo um dos entrevistados, esta especificidade fazia com que a empresa não houvesse iniciativas novas, não houvesse pesquisa de novos mercados, pois o gestor ficava sem tempo, devido à ocupação em quase todas as atividades na empresa. O outro entrevistado reconheceu que, se não centrasse ao gerente todas as atividades e pudesse delegar algumas atividades, talvez isso trouxesse algumas soluções novas e outras formas de pensar na empresa.

A falta de liquidez, um novo achado desta pesquisa, foi relatada por duas empresas como sendo um aspecto crítico que causava perdas de oportunidades de negócios e de desenvolvimento de novos produtos e projetos.

Já as especificidades de dimensão externa que dificultam o desenvolvimento das dimensões da OE são as seguintes: (i) burocracia excessiva por parte das instituições públicas, (ii) corrupção dos servidores públicos, (iii) dificuldade de acesso ao financiamento bancário devido a altas taxas de juro e (iv) a depreciação/fraqueza da moeda nacional face a principais moedas de transação e, (v) dificuldades de acesso aos mercados.

É interessante notar que dois estudos feitos em Moçambique por Fumo (2011) e por Moçambique (2014), apontaram entre outras especificidades a corrupção, a burocracia, a fraqueza da moeda nacional e a falta de mercados, como barreiras de dimensão externa e institucional, ao crescimento das MPMEs em Moçambique. Nesta pesquisa, não só foi possível identificar a permanência destas especificidades no seio das MPMEs pesquisadas, como também foi possível compreender a sua relação ao dificultar o desenvolvimento das dimensões da OE nas MPMEs agroindustriais pesquisadas.

Sobre o excesso de burocracia, por exemplo, um entrevistado relatou que submeteu um pedido de licença para autorização de um projeto de expansão de seu negócio que visa desenvolver novas atividades e, está a cerca de 1 ano esperando a tramitação processual e autorização para tal, sendo que, por isso, a empresa tem perdido muitas oportunidades de negócios.

Um entrevistado de outra empresa relatou que, devido à corrupção dos servidores públicos, a sua empresa tem perdido enormes oportunidades de participar de grandes concursos públicos, oferecer seus serviços e vender seus produtos, bem como em obter financiamentos.

A fraqueza da moeda nacional, causada pela depreciação desta face às principais moedas de transação em Moçambique, o *dólar* dos Estados Unidos da América, e o *rand* da África do

Sul, fez com que uma das empresas não concretizasse o plano da construção de uma nova fábrica para desenvolver novos produtos, bem como não obtivesse um financiamento para a compra de recursos tecnológicos.

Por sua vez, dois entrevistados relataram que somente introduziam novos produtos consoante a demanda do mercado. Assim, a falta de mercados, fazia com estes não lançassem novos produtos.

Finalmente, a dificuldade de acesso ao financiamento bancário, devido a altas taxas de juro, é apontada por cerca de 5 empresas pesquisadas como sendo um dos aspectos que compromete as empresas em avançar com certos projetos, que necessitam de comparticipar com algum dinheiro, ou mesmo de seguirem novos projetos.

5.3.2 Relação de facilitador

Diante de todas as especificidades que se mostraram dificultadoras do desenvolvimento das dimensões da OE nas MPMEs pesquisadas, houve uma especificidade relatada por uma e única empresa, que se mostrou facilitadora de uma das dimensões da OE. Trata-se da falta de conhecimento de mercados de aquisição de matéria-prima. Conforme relatou o entrevistado G1, e evidenciado pelos documentos, ao não saber onde buscar certas matéria-primas para desenvolver seus produtos, a empresa teve de ser criativa e desenvolveu suas próprias fórmulas de produtos, com base em produtos locais. Este achado confirma a posição de Lumpkin et al. (2015), que afirmaram que por outro lado, as especificidades podem impulsionar a OE, facilitando a criatividade, estimulando estratégias emergentes, e permitindo o desenvolvimento de conhecimento.

O Quadro 18 apresenta estas relações de forma mais detalhada e evidente, identificando as dimensões associadas a cada especificidade, bem como a ilustração do respectivo relato do entrevistado.

Quadro 18 – Relação das especificidades das MPMEs ao desenvolvimento das dimensões da OE

Dimensões das especificidades	Empresas	Especificidade relacionada ao desenvolvimento da dimensão da OE.	Relatos dos entrevistados	Elementos e Dimensões OE	
				Elementos da OE dificultados	Dimensão dos elementos dificultados
Interna	Todas	Falta de recursos financeiros. Nós poderíamos montar sistemas tecnológicos de produção de última geração por exemplo, mas pela falta de dinheiro, você tem que optar entre um sistema convencional que te vai dar enormes gastos e não terás outro dinheiro para continuar a empresa, ou ficar com tecnologias simples e continuar lutando... (Entrevistado A1).	Liderança tecnológica	Inovatividade
			Temos um projeto para a produção de um novo produto, o <i>noguet bar</i> (C1), barra de cereal (C2), ainda estamos em um processo de ver com quem e como vamos fazer isso, porque é muita coisa envolvida, conhecimento, dinheiro, etc. (Entrevistada C2).	Lançamento de novos produtos no mercado;	
			Gostaríamos tanto, abrir um matadouro, começarmos a empacotar os nossos frangos, lançar a nossa própria marca e logotipo no nosso produto, passarmos a empacotar a nossa própria farinha e dar uma marca nossa, mas isso tudo tem custos, e neste momento, não temos dinheiro (entrevistada E2).	Lançamentos de novos produtos/novas linhas de produtos mercado;	
			A nossa dificuldade financeira, condiciona bastante novos projetos, queremos avançar com a nossa nova fábrica de azeite, queremos desenvolver outros produtos ou até melhorar os que já temos, as vezes a falta de dinheiro nos impede de avançar... (Entrevistada G2). Estamos com planos de aumentar a nossa capacidade de produção e oferecer outras sementes novas que ainda não produzimos cá, que até então apenas recebemos do Brasil e revendemos. Este é um projeto de médio e longo prazo, primeiro temos que conseguir angariar fundos e juntar os nossos lucros para tal, porque até agora nos falta dinheiro para começar este projeto.... (Entrevistada J1). Apresentamos um projeto para abertura de uma fábrica de processamento de frutas e fomos apurados, mais como não conseguimos dinheiro a para compartilhar, perdemos o financiamento e o projeto está arquivado. (Entrevistada F1) Olha temos um projeto de construção de uma fábrica e produção de ração animal e até agora não avançou porque não temos dinheiro disponível (Entrevistada I 1).	Lançamentos de novos produtos/novas linhas de produtos mercado;	Inovatividade
				Maximização de novas oportunidades	Proatividade

Continua

Dimensões das especificidades	Empresas	Especificidade relacionada ao desenvolvimento da dimensão da OE.	Relatos dos entrevistados	Elementos e Dimensões OE	
				Elementos da OE dificultados	Dimensão dos elementos dificultados
Interna	Todas	Falta de recursos financeiros.	<p>Temos falta de dinheiro, estamos operando com um saldo negativo, no nosso caixa. O dinheiro influencia muito a nossa atividade, queríamos aumentar a capacidade de produção de leite iogurte de soja, mas estamos limitados, nós queríamos abranger outros mercados, mas agora não temos como levar os nossos produtos até lá (Entrevistada B1).</p> <p>Pensamos em atingir os mercados da zona centro e norte, e levar o nosso produto até lá, não temos dinheiro neste momento para comprar um meio de transporte de grande capacidade e que possa fazer esta distribuição, e fixar lojas revendedoras nestes locais... (Entrevistada H2) ...</p>	Busca de novas oportunidades;	Proatividade
			<p>.... Somos sempre cautelosos, temos opção em estarmos sempre em projetos de baixo risco, não podemos nos aventurar, sob o risco de perdermos tudo e o pouco dinheiro que já temos. Se a nossa condição financeira fosse robusta, talvez poderíamos ser mais ousados (Entrevistado C1).</p> <p>Pela falta de condições financeiras não nos aventuramos, em seguir projetos ousados e de alto risco, sob o risco de pormos em causa o pouco que temos.... (Entrevistado D1).</p>	<p>Tomadas de decisões ousadas para atingir objetivos organizacionais;</p> <p>Postura ousada e agressiva a fim de maximizar ganhos.</p>	Assunção de Risco e Proatividade

Continua

Dimensões das especificidades	Empresas	Especificidade relacionada ao desenvolvimento da dimensão da OE.	Relatos dos entrevistados	Elementos e Dimensões OE	
				Elementos da OE dificultados	Dimensão dos elementos dificultados
Interna	G, J	Gestão Centralizada no principal gerente.	...Uma das grandes coisas que temos tentado fazer e nos preocupa muito, é a descentralização e a desconcentração...se pudesse delegar certas atividades a pessoas aqui, talvez isto trariam certas soluções inovadoras, teriam outras formas de pensar e de ver as coisas... (Entrevistado G1)	Criatividade	Inovatividade
		 Olha, se pudesse ter mais tempo e os outros colegas também pudessem se encarregar de outras atividades, ficariam mais a pensar, procurar novas soluções para o mercado, divulgação dos produtos, e até em coisas novas para a nossa empresa...O que acontece é que todos os dias, agora que a campanha agrícola iniciou por exemplo, tenho de ir aos campos e depois voltar ao escritório ver se tudo está em ordem e isso é muito trabalho ... (Entrevistado J).	Criatividade	Inovatividade
				Busca de novas oportunidades	Proatividade
	G, H, J, A	Falta de recursos humanos qualificados.	Gostaríamos de fazer pesquisas para desenvolver nossas próprias sementes, mas nestas condições não podemos...porque não temos condições humanas tecnicamente qualificadas para isto... (Entrevistado J1)	Ações de P&D	Inovatividade
			Uma das grandes preocupações para nós, é a falta de pessoal qualificado. Se existissem aqui, muita coisa ia melhorar. Eu costumo dizer, que o grande problema as vezes não é a falta de dinheiro, mas sim de pessoas com capacidades...tem vezes que nos solicitam para certos projetos, mas devido a isto eu fico limitado, até recuso alguns casos, porque vale a pena fazer o pequeno mais bem, do que, ir para uma aventura e prestar um serviço sem qualidade (entrevistado G1).	Maximização de novas oportunidades.	Proatividade
			Se tivéssemos aqui na farma pelos menos dois engenheiros agrônomos a <i>full time</i> , poderíamos pensar em outros projetos, como a produção de nossas próprias sementes, experimentar culturas híbridas, ou mesmo encontrar soluções simples e inovadoras para a nossa farma (Entrevistado A1)	Ações de P&D e Criatividade	Inovatividade e Proatividade

Continua

Dimensões das especificidades	Empresas	Especificidade relacionada ao desenvolvimento da dimensão da OE.	Relatos dos entrevistados	Elementos e Dimensões OE	
				Elementos da OE dificultados	Dimensão dos elementos dificultados
Interna	D, G	Falta de liquidez	Esse é o nosso problema principal...muito clientes compram à crédito, por causa de falta de dinheiro em caixa ou no banco, nós temos muitas oportunidades de vendas e de outros negócios perdidos (Entrevistado G1).	Maximização de novas oportunidades.	Proatividade
			Muitas vezes, não podemos avançar com novos projetos, por não temos dinheiro na hora e no banco, o dinheiro está com os nossos clientes que ainda não pagaram... (entrevistado D1).		
Externa	B	Excesso de burocracia na tramitação de expedientes de negócios.	Esse governo leva muito tempo para decidir sobre os processos... Temos vários pedidos submetidos a mais de 1 ano de concessão de novas terras e de autorização para explorar outras oportunidades de negócios, mas não temos resposta final, sempre falta esta papelada, tem que começar por lá, deveria ter trazido o documento x, muito papel e muita perda de tempo (Entrevistada B1).	Maximização de novas oportunidades.	Proatividade
	E, F, G, I, J	Dificuldades na obtenção de financiamento bancário, devido altas taxas de juros.	As taxas dos bancos são proibitivas, a empresa que se atrever a fazer financiamento tem que ter garantias de retornos expressivos, então nessas condições não dá para contar com o banco para seguir novos projetos e expandir-se no mercado (Entrevistado I2) Hoje em dia, não dá para ir ao banco pedir financiamento, veja que as taxas são tão altas, que preferimos caminhar assim mesmo, é certo que assim muitos projetos ficam adiados..., mas não dá para arriscar (Entrevistado E1). Tem projetos que a gente quer compartilhar ou mesmo seguir, em frente, mas quando pensamos nas taxas de pagamento de banco, pensamos duas vezes (Entrevistado G1).	Maximização de novas oportunidades.	Proatividade
				Busca de financiamento bancário	Assunção de risco.

Continua

Dimensões das especificidades	Empresas	Especificidade relacionada ao desenvolvimento da dimensão da OE.	Relatos dos entrevistados	Elementos e Dimensões OE	
				Elementos da OE dificultados	Dimensão dos elementos dificultados
Externa	I	Corrupção das instituições públicas.	Temos perdido enormes oportunidades de oferecer nossos serviços, vender nossos produtos, bem como obter financiamentos, por causa da corrupção...eles querem sempre uma gurjeta (propina) ... (Entrevistada I2).	Maximização de novas oportunidades	Proatividade e Assunção de risco.
				Busca de financiamento bancário	
	I	Depreciação da moeda nacional (metical) face ao dólar americano. Tivemos um projeto de fábrica de ração muito bem concebido, onde necessitávamos de financiamento para aquisição de equipamento. Fomos legíveis neste financiamento, que por sinal era em dólar americano, e convertido em seguida para a moeda nacional. Para o nosso azar...com essa queda do metical face o dólar, porque o equipamento custa em dólares, tornou-se muito mais caro, e preferimos não participar e perdemos o financiamento...a nossa fabrica de ração fica ainda um sonho. (Entrevistado I1).	Lançamento de novos produtos no mercado;	Inovatividade
				Maximização de novas oportunidades;	Proatividade
				Busca de financiamento participado/não bancário.	Assunção de Risco
	J, F, A,	Dificuldades de acesso aos mercados internos e externos;	Nós produzimos novo produtos sob a demanda do mercado... (Entrevistado J1). Não podemos experimentar produzir um novo produto sem saber quem vai comprar... (Entrevistas F1)	Lançamento de novos produtos no mercado;	Inovatividade
Lançamento de novos produtos no mercado;				Inovatividade	
Somos empresas agrícolas, não nos aventuramos a produzir algo, sem sabermos se existem clientes para esta cultura alimentar e para o produto associado... (Entrevistado J).			Tomadas de decisões ousadas para atingir objetivos organizacionais.	Assunção de Risco	

Continua

Dimensões das especificidades	Empresa	Especificidade relacionada ao desenvolvimento da dimensão da OE.	Relato do entrevistado	Elementos e Dimensões OE	
				Elemento da OE facilitado	Dimensão do elemento facilitado
Interna	G	Falta de conhecimento de mercados de aquisição de matéria prima.	Olha até hoje não sei em que mercado posso buscar, certos ingredientes para produzir os nossos licores ou até melhorar a nossa qualidade. Quando iniciamos o projeto foi assim mesmo, não sabíamos onde encontrar e isso obrigou-nos a encontrar soluções próprias. Começamos a fazer usando os ingredientes que tínhamos à disposição, misturando vários ingredientes na busca de uma fórmula nossa. Hoje os nossos produtos, são reconhecidos pela autenticidade, fomo atribuídos o selo <i>mad in mozambique</i> , bem como ganhamos o prêmio inovação e melhor produto nacional, no Prêmio 100 Melhores PMEs de Moçambique (Entrevistado G1).	Criatividade	Inovatividade

Fonte: O autor (2017).

Após a ilustração acima, pode compreender-se o seguinte: tanto as especificidades de dimensão interna quanto as externas, dificultam o desenvolvimento de todas as dimensões da orientação empreendedora. Nas especificidades internas, a falta de recursos financeiros nas MPMEs pesquisadas, dificultam o desenvolvimento de todas as dimensões da OE abordadas nesta pesquisa, isto é, a inovatividade, proatividade e assunção de risco. Por sua vez, a gestão centralizadora do proprietário gerente, a falta de liquidez e a falta de recursos humanos qualificados, dificultam apenas as dimensões da inovatividade e da proatividade.

Ao nível externo, as especificidades dificuldades na obtenção de financiamento bancário e a corrupção das instituições públicas, dificultam o desenvolvimento das dimensões da proatividade e da assunção do risco. Já a especificidade excesso de burocracia na tramitação de expedientes de negócios, influencia dificultam apenas o desenvolvimento da dimensão da proatividade. Por fim, a especificidade depreciação da moeda nacional (metical) face ao dólar americano, influencia dificulta as dimensões da proatividade e da inovatividade. Já as dificuldades de acesso aos mercados internos e externos, dificultam o desenvolvimento das dimensões de assunção de risco e da inovatividade.

Por outro lado, a especificidade de dimensão interna, a falta de conhecimento de mercados de obtenção de matéria-prima, apresentou uma tendência contrária ao facilitar o desenvolvimento da dimensão da inovatividade.

Martins, Escrivão Filho e Nagano (2016) e Lumpkin et al. (2015) afirmaram que as especificidades das MPMEs, podem por um lado influenciar a forma como estas empresas desenvolvem suas práticas de negócios e conseqüentemente enfraquecer a sua postura empreendedora e, por outro lado, as mesmas especificidades podem impulsionar a OE facilitando a criatividade, estimulando estratégias emergentes e permitindo o desenvolvimento de conhecimento.

Os resultados ilustrados acima confirmam ambas as posições avançadas por Martins, Escrivão Filho e Nagano (2016) e Lumpkin et al. (2015), ao verificar que as especificidades identificadas acima enfraquecem a OE das MPMEs pesquisadas e uma outra estimulou o desenvolvimento da OE.

5.3.3 Caracterização da manifestação dos elementos das dimensões da OE nas MPMEs pesquisadas

Após a identificação dos elementos que caracterizam as dimensões da OE das empresas pesquisadas, fica evidenciada que elas não apresentam todos elementos da OE em todas as dimensões e registram-se as seguintes tendências na repercussão/manifestação das dimensões da OE.

5.3.3.1 Dimensão inovatividade

Nesta dimensão, há registro de uma tendência comum na repercussão da categoria produtos e serviços. É notável que quase todas empresas pesquisadas efetuam lançamentos de novos produtos ou novas linhas de produtos. Por sua vez, há registro de menor ocorrência de inovatividade na categoria de processos em ambas as componentes: liderança tecnológica e em processos de P&D.

A liderança tecnológica foi o elemento que não se evidenciou em quase todas as empresas, sendo identificada em apenas uma. Esta tendência já era esperada de acordo com a literatura, sendo que Fini et al. (2012) e Passos e Spers (2014), afirmaram que devido à falta de dinheiro, as MPMEs se servem de recursos tecnológicos mais simples para dinamizar as suas atividades.

Já os processos de P&D se evidenciaram em 4 empresas, que apresentou duas formas de manifestação: (i) uma referente a P&D de embriões através da fertilização *in vitro* em laboratórios próprios, isto é, das empresas que participam do projeto; (ii) outra referente à melhoria de produto das próprias empresa, em laboratórios de instituições de ensino superior (IES).

Existem dois aspectos interessantes a frisar, que se prende com o perfil dos sócios-gerentes das empresas que se evidenciaram nesta categoria: (i) o nível acadêmico, onde todos os sócios-gerentes tem a formação superior em nível de pós-graduação e; (ii) área de atuação, sendo que as áreas do qual desenvolvem seus negócios tem a ver justamente com suas áreas de formação acadêmica. Embora não tenha sido a pretensão da pesquisa fazer essa verificação, pode-se notar que existe uma relação entre o perfil destes gestores, e o desenvolvimento dos elementos desta categoria, o que corrobora com as posições avançadas por Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996; 2005) e Shan et al. (2016).

É importante notar outra similaridade nas inovações em produtos e serviços. Na maioria das empresas, com exceção de 2, suas atividades ainda se limitam a produção e processamento manual ou com recurso a tecnologias simples, a sua inovatividade de produtos é referente a mera produção e processamento de novas culturas alimentares, isto é, culturas ou produtos não produzidos antes por estas empresas, tratando-se assim de uma inovação básica, ou seja, uma novidade para a própria empresa (FIGUEIREDO, 2009). Já as restantes, que vão além da produção e processamento, abarcam a componente de transformação em produtos acabados, possuem uma inovação de natureza incremental (TIDD, 2001) que, de certa forma, constitui uma novidade e um destaque para as suas regiões de localização e seus mercados. Isto corrobora com a posição defendida por Schumpeter (1985), segundo o qual os aspectos inovativos podem variar de contextos, o nível de sofisticação das economias e o seu valor percebido.

De acordo com Miller e Friesen (1982) e Covin e Slevin (1989), a inovação de produto aponta para um modelo conservador da dimensão de inovatividade. Neste sentido, empresa com características conservadoras consideram a inovação de produto como algo a ser feito em resposta aos desafios, ocorrendo somente quando muito necessário, sendo que neste modelo a inovação não acontecerá a menos que existam sérios desafios ou ameaças (FREITAS et al., 2012).

Os achados desta pesquisa nesta dimensão tendem a corroborar a posição de Miller e Friesen (1982) e de Covin e Slevin (1989), pois este grupo de empresas foram unânimes ao afirmarem que por serem da área agrícola e pela escassez de mercados, somente introduziam novas culturas de produção quando houvesse demanda no mercado, ou seja, inovam consoante as necessidades de mercado.

Importa notar que foi possível achar uma nova categoria: a da criatividade, cujas praticas também se mostram comum nas duas empresas evidenciadas, sendo caracterizada por processos que visam enaltecer a identidade local de Moçambique, através de uso de tecido local nas embalagens dos produtos.

5.3.3.2 Dimensão Proatividade

Com relação à dimensão da proatividade, verificam-se aspectos comuns e diferentes nas práticas das 10 empresas pesquisadas. Na categoria atitude de antecipação, registra-se uma prática que se mostra comum, ao estar presente em todas as 10 empresas analisadas, que é a busca constante por novas oportunidades. Pelo menos 1 ou mais entrevistados representantes

das 10 empresas relataram esta prática. Esta busca por novas oportunidades ocorre de várias formas sendo por via de parcerias para a produção/desenvolvimento de novos produtos, (2) por via da abertura de novas unidades de produção, (3) por via de introdução de novos produtos/serviços (4) ou por via da participação em feiras internacionais, (5) ou ainda por via de internacionalização (exportação). Os três primeiros aspectos, foram também apontados em pesquisas de Martens (2009) e Freitas et al. (2012), por exemplo, como uma das vias que as empresas brasileiras usavam para aproveitar novas oportunidades.

Por outro lado, a parceria interorganizacional, por exemplo, identificada nesta pesquisa como uma das formas de busca de novas oportunidades é apontada por Caldeira et al. (2012), como uma das soluções para as que MPMEs possam inovar ou seguir com projetos ousados compartilhando riscos e reduzindo os impactos nas especificidades de falta de conhecimento, fraca qualificação do seu Rh e pela falta de recursos de diversas ordens. Nestes termos e olhando para as especificidades identificadas nesta pesquisa, pode-se supor que a parceria interorganizacional seja um caminho assinalável a se considerar para a evolução do estágio da OE das empresas agroindustriais pesquisadas.

Ainda na categoria atitude de antecipação, é possível notar o pioneirismo de ações por parte de algumas empresas. Destas, uma parte considerável de suas ações são referentes a produtos e com dimensão regional, excetuando-se em 3 empresas cujas ações são de nível nacional, bem como uma das empresas apresenta ações não somente em serviços como também em tecnologia, e é a única em Moçambique.

Finalizando a dimensão proatividade, nota-se na categoria atitude de reação, a concorrência, uma prática pouco comum nas empresas pesquisadas. Um número reduzido de empresas revelou praticar ações para conter a concorrência. Porém, é importante notar que todos relatos concernentes as estas práticas, bem como evidências documentais analisadas, apontaram para ações de resposta a concorrências pouco competitivas, ou seja, ações que não visavam ultrapassar ou aniquilar os seus competidores. Disto foi possível identificar 3 tipos de ações: (i) propagandas em rádio local; (ii) oferta de produtos ao preço reduzido em relação a concorrência; (iii) estabelecimento de sistemas de informação de mercado e; (iv) propaganda física, através de calendários, e agendas de paredes e de mesa.

5.3.3.3 Dimensão Assunção de risco

A dimensão assunção do risco manifesta-se de forma diferenciada nas MPMEs pesquisadas. De uma forma geral, pode se verificar que as MPMEs pesquisadas são

caracterizadas por um comportamento de assumir riscos calculados. Schumpeter (1985) já afirmava que, a característica de assunção ao risco já vem associada ao conceito do empreendedorismo.

Todavia, o comportamento de assumir risco nas MPMEs pesquisadas é retratado por diferentes realidades. Na categoria de risco na decisão, que pouco se evidenciou na pesquisa, sendo verificada em apenas em 2 empresas, é retratada por preferência dos gerentes em agir com ousadia, por duas formas: decisões de investimento e por decisões de vendas.

Uma situação oposta à categoria de risco na decisão se verificou na categoria risco financeiro. Aqui, 9 empresas assumiram correr risco financeiro embora ela seja retrata por duas formas diferentes havendo empresas que apenas têm preferências por financiamentos não bancários e outro tanto bancário, quanto não bancário. Ambas as preferências, podem ser explicadas pela especificidade de falta de recursos financeiros, identificada nesta pesquisa. Contudo, a opção de financiamento não bancário é explicada pela elevada taxa de juros que os bancos oferecem.

Por fim, a categoria de risco no negócio ocorre por 2 ações/práticas identificadas nesta pesquisa: por entrada em mercados não testados e por ações de maximização de oportunidades de produção, por via de contratos de produção, que de certa forma representa uma forma de minimização de riscos no negócio. Pois estes contratos de produção, possuem cláusula de responsabilização dos contratados, em caso de incumprimento, sendo uma das formas de minimizar tais riscos, o que se revela em um risco calculado, conforme Passos e Spers (2014).

Quase todas as formas de manifestação de assunção de risco identificadas nesta pesquisa, já tinham sido mencionadas na literatura e em pesquisas de Buptra e Guptra (2015), Martens et al. (2014), Rauch et al. (2009), Miller (1983), Karmann et al. (2016), Lumpkin et al. (2013), Covin e Slevin (1989). Todavia, uma das formas de manifestação de risco financeiro, se mostrou novo achado desta pesquisa. Trata-se da preferência pela busca de financiamento não bancário. Todas as evidências apresentadas como fonte deste tipo de financiamento, são referentes aos fundos de governo ou de ONGs, cuja condição para o benefício deste é a comparticipação monetária. A tendência das empresas por este tipo de financiamento revela a sua preferência em assumirem riscos financeiros calculados, através do compartilhamento deste risco.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as principais conclusões desta pesquisa, obedecendo à seguinte estrutura: (6.1) Alcance dos objetivos propostos e principais resultados da pesquisa; (6.2) Contribuições teóricas/acadêmicas; (6.3) Contribuições gerenciais e (6.4) Limitações e propostas de pesquisas futuras.

6.1 QUANTO AO ALCANCE DOS OBJETIVOS E PRINCIPAIS RESULTADOS

O objetivo central da presente pesquisa foi analisar como se manifestam as dimensões da OE nas MPMEs agroindustriais em Moçambique. De forma específica se pretendia: (i) identificar os elementos que caracterizam as dimensões da OE nas MPMEs pesquisadas; (ii) identificar as especificidades das MPMEs pesquisadas e (iii) caracterizar a manifestação dos elementos das dimensões da OE nas MPMEs pesquisadas. Para o alcance destes objetivos, partiu-se da revisão da literatura, seguido da realização de entrevistas, análise de conteúdo e documental, bem como um processo de validação de resultados por via de grupo focal. Com base nestes procedimentos, foi possível alcançar os objetivos propostos e chegar aos seguintes resultados:

Quanto aos elementos que caracterizam as dimensões da OE das empresas pesquisadas, o lançamento de novos produtos e serviços/novas linhas de produtos e as ações de busca de novas oportunidades no mercado, destacam-se como os elementos de maiores ocorrências nas MPMEs pesquisadas, representando as dimensões inovatividade e proatividade respectivamente. Já na dimensão assunção de risco, a adoção de uma postura ousada e agressiva para a maximização e exploração de potenciais oportunidades e as ações de busca de financiamento por crédito bancário, são identificados como os elementos que registram maior ocorrência nas MPMEs.

Estas ocorrências podem ser explicadas por variadas razões: com relação ao lançamento de novos produtos e serviços, particularmente para as empresas que apenas produzem e processam, grande parte do lançamento de novos produtos, que se manifestam na produção e processamento de novas culturas alimentares jamais produzidas por certas empresas, tende a ser impulsionado pelo governo, ao eleger determinadas culturas alimentares como prioritárias. Deste modo, a inovatividade registrada, tende a não ser espontânea à própria empresa. Tanto este registro quanto os outros, como por exemplo a busca de potenciais oportunidades, bem como a busca de financiamentos, acontecem devido às especificidades identificadas e avançadas nas

páginas anteriores, pela falta de recursos financeiros.

A maior ocorrência da inovatividade em produtos e não em tecnologias em processos de P&D, tende a se associar à falta de recursos financeiros e à falta de pessoal qualificado.

As ações e práticas efetivas mais identificadas, que revelam a manifestação destes elementos são as seguintes: na dimensão inovatividade é referente à produção e processamento de culturas alimentares novas para a própria empresa ou para sua região de localização, sendo praticamente uma inovação básica (FIGUEREDO, 2009).

Na dimensão proatividade, 2 ações efetivas se evidenciaram como sendo de maior ocorrência: (i) a parceria interorganizacional para a produção/desenvolvimento de novos produtos e (ii) a abertura de uma nova unidade de negócios. Já na dimensão assunção de risco a prática mais comum foi a de busca de financiamento bancário.

Contudo, identifica-se um conjunto de especificidades de dimensão interna e externa nas MPMEs pesquisadas. Destas, a falta de recursos financeiros ocorre em todas as empresas, sendo considerada a especificidade mais comum, seguida da falta de recursos humanos qualificados, isto no âmbito interno. Já no âmbito externo, a especificidade mais comum é a dificuldade de acesso aos mercados, havendo uma variação nas respostas em termos de âmbito de atuação. As empresas que atuam em nível local, têm dificuldades de aceder aos mercados tanto internos quanto externos, enquanto as que atuam em nível nacional, têm dificuldade aos mercados externos.

Entretanto, algumas especificidades identificadas nas MPMEs se relacionam e contribuem para a condição atual das dimensões da OE nestas empresas. No âmbito interno, as especificidades destacadas são inerentes à categoria organizacional, ao passo que, no âmbito externo, são referentes às categorias político-legal e a conjuntura econômica no geral. Esta relação identificada é referente a dois tipos: (i) a dificultadora que registra maior ocorrência e (ii) a facilitadora, que se registrou em menor ocorrência, sendo uma única especificidade e um caso singular.

Assim, no âmbito interno: (i) a dificuldade de recursos financeiros, (ii) a falta de recursos humanos qualificados, (iii) a gestão centralizadora do principal gerente e (iv) a falta de liquidez, são especificidades de dimensão interna na categoria organizacional que dificultam o desenvolvimento da OE e contribuem para a condição atual das dimensões da OE nestas empresas. Já as especificidades de dimensão externa que dificultam o desenvolvimento das dimensões da OE são referentes aos aspectos político-legal e à conjuntura econômica, que são: (i) burocracia excessiva por parte das instituições públicas, (iii) corrupção dos servidores

públicos, (iii) dificuldade de acesso ao financiamento bancário devido a altas taxas de juro, (iv) a depreciação/fraqueza da moeda nacional face a principais moedas de transação e (v) a falta de mercados internos e externos.

Por fim, a relação facilitadora se deu com a especificidade de dimensão interna, a falta de conhecimento de mercado e aquisição de matérias-primas, que contribuiu facilitando para a criatividade e com isso o desenvolvimento da dimensão da inovatividade em uma empresa.

Cabe fazer menção sobre os seguintes aspectos:

(i) em todas as MPMES pesquisadas não foram identificadas nenhuma prática ou ação concreta, que evidenciasse os seguintes elementos da dimensão proatividade: mudanças ousadas que despertem a reação dos concorrentes e adoção de uma postura muito competitiva e arrojada, que ultrapassa os competidores; isto tende a demonstrar o baixo nível de competitividades destas MPMES; de acordo com algumas empresas, estas não enxergam suas competidoras directas como concorrentes.

(ii) foi possível verificar que existem empresas que não apresentam nenhum elemento de certas dimensões da OE como assunção de risco e inovatividade;

(iii) há uma menor ocorrência do elementos de liderança tecnológica na dimensão inovatividade, sendo identificada em apenas 1 empresa; menor ocorrência de processos de P&D e menor ocorrência de ações e práticas de tomadas de decisões ousadas para atingir objetivos organizacionais, na dimensão assunção de risco;este achado, remete ao estágio da evolução tecnológica do próprio país, visto que em Moçambique ainda são baixos e incipientes os investimentos públicos, em tecnologias modernas, em todos os sectores de economia nacional. Contudo, esta situação tem uma associação claramente evidenciada com a falta de recursos financeiros e de pessoal qualificado.

Contudo, na concepção de Lumpkin e Dess (1996, 2005) e Lumpkin et al. (2013), a OE é um construto multidimensional, onde as dimensões podem atuar individualmente ou coletivamente. Ou seja, as organizações com orientação empreendedora podem exhibir todas as dimensões ou, dependendo de um conjunto de fatores, elas podem exhibir apenas algumas em maior ou menor grau.

O fato de estas dimensões caracterizarem uma OE, não quer dizer que todas elas devem necessariamente estar presentes. Organizações com OE podem exhibir apenas algumas destas dimensões, podendo configurar diferentes combinações (COVIN; LUMPKIN, 2011; MARTENS et al., 2014; LUMPKIN et al., 2013). Nesta perspectiva, o quanto cada uma dessas dimensões é útil para predizer a natureza e o sucesso da empresa pode ser contingente a fatores

externos, como o ambiente de negócios, por exemplo, ou a fatores internos, como estrutura organizacional, ou, ainda, a características dos fundadores ou líderes da organização (LUMPKIN et al., 2013; MARTENS et al., 2014).

Os achados desta pesquisa podem ser suportados por estas concepções. Os resultados revelam a presença parcial dos elementos da OE em cada dimensão, bem como identifica especificidades internas relacionadas à estrutura organizacional e externas, relacionadas a aspectos político-legal, e da conjuntura econômica/ambiente de negócios (COVIN; LUMPKIN, 2011; MARTENS et al., 2014; LUMPKIN et al., 2013; COVIN; SLEVIN, 1989), que se relacionam em maior ocorrência à sua condição atual da OE e dificultando o desenvolvimento das dimensões da OE.

6.2 QUANTO ÀS CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Os achados desta pesquisa se tornam contribuições acadêmicas para a melhoria do estado da arte das temáticas quer da OE quer das MPMEs. Com relação à OE, a literatura que versa sobre este assunto não discrimina quais as formas de obtenção de recursos financeiros que podem ser considerados na assunção de risco. Esta pesquisa, identificou 2 ações de busca por financiamentos bancários e não bancários. Relativamente às especificidades, esta pesquisa também identificou duas especificidades que a literatura também não destaca provavelmente sejam associadas a outras. Neste trabalho foram reveladas, de forma individual, a falta de liquidez e a dificuldade de aceder a mercados de alto poder de compra.

Finalmente, a contribuição deste trabalho se estende ao identificar as especificidades de dimensão interna e externa e indicar os dois tipos de relações (dificultadora e facilitadora) que estas mantêm com as dimensões da OE. A bibliografia consultada e usada não fez menção, associando discriminadamente cada especificidade a uma determinada dimensão da OE e sua respectiva relação. Esta pesquisa possibilitou este achado.

6.3 QUANTO ÀS CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

A pesquisa revelou um conjunto de aspectos que se podem servir de subsídios aos gestores, governos e demais interessados para uma mais adequada incorporação da orientação empreendedora às suas estratégias. Assim sendo, um conjunto de ações podem ser levadas a cabo, por forma à minimização das especificidades a que estas MPMEs estão expostas e facilitar

a sua OE. Aos gestores das MPMEs, a primeira ação pode se prender com o estabelecimento de parceria interorganizacional, quer com empresas do mesmo ramo ou com instituições de ensino e pesquisa. Ficou evidenciado aqui, que a parceria permite a minimização de algumas especificidades tais como a falta de recursos financeiros, de tecnologias e de recursos humanos qualificados, permitindo assim, ações de inovatividade, de assunção de risco e da própria proatividade.

Por outro lado, as especificidades identificadas nas MPMEs pesquisadas, revelaram que há uma necessidade por parte do Governo e demais interessados em intensificar um conjunto de ações de assistência técnica às MPMEs, tais como: (i) capacitações gerenciais para o fortalecimento de suas capacidades de gestão, como forma de minimizar parte de suas especificidades internas, (ii) adoção de políticas de financiamento com taxas de juros acessíveis à sua realidade financeira e (iii) reflexão sobre algumas normas atinentes aos mercados e abertura de negócios, como forma de minimizar parte de suas especificidades externas.

6.4 LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, exploratória, feita com base em apenas 10 empresas, e explorando apenas um único sector. Estes aspectos podem ser considerados como limitantes, por dificultar a generalização das suas conclusões. Por outro lado, a subjetividade a que a pesquisa qualitativa está sujeita, pode permitir interpretações diferentes, apontando-se, assim, como uma das limitações. Neste sentido, sugere-se a utilização das relações expostas nesta pesquisa, para uma amostra que possa confirmar tais resultados, utilizando uma abordagem quantitativa, testando, por exemplo, a existência de correlações entre as especificidades das MPMEs e as dimensões da OE.

Um segundo estudo futuro que se pode empreender, pode envolver uma análise relacionando as dimensões da OE à mensuração de outros fatores não abordados nesta pesquisa, como por exemplo, o perfil empreendedor dos gestores das MPMEs ou os aspectos sócio-culturais. Um terceiro estudo tem a ver com o alargamento para outros sectores de atividades em Moçambique, pois isto ajudaria a precisar em outros sectores, por exemplo, o nível da OE das empresas bem como determinar o grau de relacionamento da OE às especificidades identificadas, oferecendo assim, possibilidades amplas de generalização. Um quarto estudo no contexto Moçambicano, pode analisar a totalidade das 5 dimensões da OE, propostas por Lumpkin e Dess (1996), testando a existência de correlações entre o desempenho das MPMEs

e a presença das dimensões da OE, por exemplo.

Por fim, um estudo que analise detalhadamente as diferenças da OE, tendo em conta o porte de negócios ou o tempo de existência das empresas no mercado, também se faria pertinente, pois o presente estudo devido ao número reduzido das empresas participantes, não permitiu fazer esta análise.

REFERÊNCIAS

- ÁCS, J. Z.; SZERB, L.; AUTIO, E. **Global entrepreneurship Index-2016**. The Global Entrepreneurship and Development Institute. Washington, D.C., USA: [s.n.], 2016.
- ANDERSON, S. B. et al. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, Sussex, v.36, p.1579-1596, 2015.
- BAKER, A. J. **Entrepreneurial orientation and internationalisation: a focus on firms in Sub-Saharan Africa**. 2015. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Comércio e Gestão, Univerddidade de Joanesburg, Joanesburgo, 2015.
- BATALHA, M.; SILVA, A. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOSO, N.; STORY, V. M.; CADOGAN, J. W. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: study of entrepreneurial firms in a developing economy. **Journal of Business Venturing**, Nova Iorque, v. 28, p. 708-727, 2013.
- CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C. Sistemas agroindustriais. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAMPOS, M. H.; PARELLADA, S.F.; ATONDO, H. G.Strategic decision making, entrepreneurial orientation and performance: an organizational life cycle approach. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 8-24, abr./jun. 2015.
- CAMPOS M. H.; VALENZUELA, A. A. F.The relationship between entrepreneurial orientation, time orientation and small business performance: an evidence from Mexico. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.7, n.1, p.48-63, 2013.
- CASTEL-BRANCO, C. N. **Questões sobre o desenvolvimento produtivo de Moçambique**. Maputo: IESE, 2015.
- CEPAL. **Como melhorar a competitividade das PME na união Europeia, America Latina e Caribe**. Nações Unidas: [s.n.], 2013.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COVIN, G.; SLEVIN, P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, Sussex, v.10, p.75-87, 1989.
- COVIN, G. J.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. **Entrepreneurship: Theory and Praticce**, Waco, v.35, n.5, p.855-872, set. 2011.

- COVIN, G; MILLER, D. International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Waco, v. 38, n. 1, p. 11-44, jan. 2014. doi: 10.1111/etap.12027
- COVIN, G.; WALES, J. The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, v. 36, n. 4, p.677-702, jul. 2012. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis Patrick. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Waco, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- DIMANDE, C. D. A (possível) inserção de pequenas e médias empresas na cadeia reprodutiva gás natural em Moçambique. In: IESE, 20., 2012, Maputo. **Conference paper...** Maputo: IESE, 2012.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. 3.ed. São Paulo: LTC, 2016.
- FIGUEIREDO, P. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.
- FINI, R. et al. The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Waco, v. 36, n. 2, p. 387-414, 2012.
- FREITAS, H. et al. Elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de *Software*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p.163-179, abr./jun. 2012.
- GEORGE, Bradley A.; MARINO, Louis. The epistemology of entrepreneurial orientation: conceptual formation, modeling, and operationalization. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Waco, v. 35, n. 5, p. 989-1024, set. 2011.
- FUMO, N. D. G. **Barreiras à gestão organizacional na África**: um estudo com organizações de porte reduzido em Moçambique, Matola. 2011. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUPTA, K. V.; BATRA, S. Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. **International Small Business Journal**, Cheshire, v. 34, n.5, p.1-23, 2015. doi: 10.1177/0266242615577708
- HUSSAIN, J.; ISMAIL, K.; AKHTAR, S. C. H. Linking entrepreneurial orientation with organizational performance of small and medium sized enterprises: a conceptual Approach.

Asian Social Science, Toronto, v. 11, n. 7, p.1-10, 2015.

INÁCIO JÚNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 107-116, abr./jun. 2004.

IPEME. **Estudo de nichos de mercados empresariais para MPMEs, 2015-2019**. 2015. Disponível em: <www.ipeme.gov.mz>. Acesso em: 10 abr. 2016.

JOHNSON, D. What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough, v. 33, n. 4, p. 135-140, 2001.

LUMPKIN, G. T.; MCKELVIE, A.; NASON, S. R. The role of organizational size in the heterogeneous nature of corporate entrepreneurship. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 45, p. 279-304, 2015.

KAPLAN, Zachary. **Opções de políticas para reforçar o conteúdo local em Moçambique**. Mupato: Usaid, 2001.

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

KHAYESI, J.; NAFUKHO, M. F. Entrepreneurship and career development in Africa: state of the art. **Career Planning and Adult Development Journal**, San Jose, v.27, n.1, p. 126-137, spring 2011.

LANDSTROM, H.; HARIRCHI, G.; ASTROM, F. Entrepreneurship: exploring the knowledge base. **Research Policy**, Amsterdam, v.41, p. 1155-1156, 2012.

LISBOA, A.; SKARMEAS, D.; SARIDAKIS, C. Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis. **Journal of Business Research**, Athens, v.69, p.1319-1324, 2016.

LUMPKIN, G. T. et al. Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all?. **Small Business Economics**, Dordrecht, v.40, p.761-783, 2013.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, Ada, v. 19, n. 1, fev. 2005.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 21, n. 1, p. 135-172, jan. 1996.

MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**. 2009. Tese (Doutorado em Administração)– Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

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,

2014.

MARTENS, C. D. et al. Dimensões da orientação empreendedora em empresas brasileiras de software. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2013. p. 1-15.

MARTENS, P. D. C.; FREITAS, H. Modelo para estudo de orientação empreendedora: estudo piloto com organizações de tecnologias de informação. **Estudo e Debate**, Lajeado, v. 16, n. 1, p. 93-119, 2009.

MARTENS, P. D. C.; FREITAS, R. M. H. Orientação empreendedora nas organizações e busca de sua facilitação. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 6, n. 1, p. 90-108, 2008.

MARTENS, P. D. C.; FREITAS, R. M. H.; ANDRES, L. Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de softwares: proposições preliminares. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 69, n. 2, maio/ago. 2011.

MARTINS, S. P.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, S. M. Fatores contingências da gestão de ambiental em pequenas e medias empresas. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.17, n.2, p.156-179, mar./abr. 2016.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, Providence, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MILLER, Danny. Miller (1983) revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Waco, v.35, n.5, p.873-894, set. 2011.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, Providence, v. 24, n. 9, p.921-933, maio 1978.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 3, n. 1, p. 1-26, jan./mar. 1982.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, Berkeley, v. 16, p. 44, 1973.

MINTZBERG, H.; WATTERS, J. Of strategies Deliberate and emergente. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 6, p. 257-272, 1985.

MOÇAMBIQUE, Baker Tilly. PME em Moçambique: oportunidades e desafios. **IPEME**, 2014. Disponível em:
<<http://www.itis.ac.mz/ipeme.gov.mz/index.php/en/repositorio/estudos/177-pme-em-mocambique-oportunidades-e-desafios>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

OLAWALE, F.; GARWE, D. Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: a principal component analysis approach. **African Journal of Business Management**, Victoria Island, v. 4, p. 729-738, 2010.

- OLIVEIRA JUNIOR, Borini M. Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management. **RAE**, São Paulo, v.56, n.3, p.315-329, maio/jun. 2016.
- PAIVA JÚNIOR, P. G.; LEÃO, S. M. L. A.; MELLO, B. C. S. Validade e Confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.
- PASSOS, Carlos Augusto; SPERS, Renata Giovinazzo. Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v.13, n.4, p.44-58, out./dez. 2014.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.
- PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995.
- PREMIADAS as melhores PME de Moçambique. **Jornal O País**, Moçambique, 05 set. 2014. Disponível em: <<http://opais.sapo.mz/index.php/economia/38-economia/30734-premiadas-as-melhores-pme-de-mocambique.html>>. Acesso em: 25 jan. 2016.
- RAUCH, A. et al. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Waco, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: [s.n.], 1912. [reeditado em 1985].
- SHAN, P.; SONG, M. Ju X. Entrepreneurial orientation and performance: is innovation speed a missing link? **Journal of Business Research**, Athens, v.69, p.683-690, 2016.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SILVA, M. A.; GOMES, L. F.; CORREIA, M. F. Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, p. 57-71, jan./mar. 2009.
- SMIT, Y; WATKINKS, J. A: A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa. **African Journal of Business Management**, Nairobi, v. 6, n. 21, p. 6324-6330, maio 2012.
- SPERS, P. Modelo de avaliação de desempenho organizacional para Pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 45-58,

out./dez. 2014.

TERJESEN, Siri; HESSELS, Jolanda; LI, Dan. Comparative international entrepreneurship: a review and research agenda. **Journal of Management**, Stillwater, v.42, n.1, p.299-344, jan. 2016.

TIDD, J. Innovation management in context: environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**, Londres, v. 3, n. 3, p. 169-183, 2001.

VAZ, L. P. Especialização de um modelo explicativo da orientação empreendedora Lusíada. **Economia & Empresa**, Lisboa, n. 18, 2014.

WALES, J. W. Entrepreneurial orientation: a review and synthesis of promising research directions. **International Small Business Journal**, Cheshire, v.34, n.1, p.3-15, 2016.

WALES, J. W.; GUPTA, K. V.; MOUSA, T.F. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal**, Cheshire, v.31, n.4, p.357-383, 2011.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Waco, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The global competitiveness report 2015-2016**. Geneva: WEF, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, Nova Iorque, v. 10, n. 1, p. 43-58, jan. 1995.

ZAHRA, Shaker A.; KURATKO, Donald F.; JENNINGS, Daniel F. Guest editorial: entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Waco, v. 23, n. 3, p. 5-10, mar. 1999.

ZAHRA, A. S.; WRIGTH, M.; ABDELGAWAD, G. S. Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. **International Small Business Journal**, Cheshire, v. 32, n. 5, p. 479-500, 2014.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DA PESQUISA

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO

2. QUESTÃO DA PESQUISA: Como as dimensões da orientação empreendedora (OE) se manifestam em micro, pequenas e médias empresas do setor agroindustrial em Moçambique?

2.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

GERAL: Analisar a manifestação das dimensões da OE em micro, pequenas e médias empresas do setor agroindustrial em Moçambique.

ESPECÍFICOS:

- a) Identificar os elementos que caracterizam as dimensões da orientação empreendedora.
- b) Identificar as especificidades das MPMEs do setor agroindustrial pesquisadas.
- c) Caracterizar a manifestação dos elementos das dimensões da OE nas MPMEs pesquisadas.

1.3. BASE CONCEITUAL

- a) Empreendedorismo;
- b) Orientação empreendedora;
- c) Dimensões da orientação empreendedora;
- d) Caracterização das micro pequenas e médias empresas.
- e) Relação entre OE e Especificidades das MPMEs.

1.4 FONTES DE INFORMAÇÃO

- a) Entrevistas aos gerentes gerais das MPMEs, subgerente ou um funcionário de acordo com os critérios definidos na metodologia, com roteiro semiestruturado, antecedido de um prévio agendamento.
- b) Entrevistas confirmatórias com os técnicos do SDAE e IPEME do distrito de Mocuba, com roteiro semiestruturado, antecedido de um prévio agendamento.

- c) Documentos administrativos e outros fornecidos pelas MPMEs, páginas web e outras instituições.
- d) Grupo focal, para validação dos resultados.
- e) Revisão da literatura.

1.5 ATIVIDADES

- a) Revisão bibliográfica;
- b) Elaboração da estrutura de análise;
- c) Definição da estratégia da pesquisa;
- d) Desenvolvimento do instrumento de pesquisa;
- e) Validação do instrumento de pesquisa com acadêmicos e especialistas praticantes;
- f) Contato com IPEME e associações/agremiações
- g) Definição de empresas participantes;
- h) Contatos com empresas participantes;
- i) Agendamento de entrevistas;
- j) Realização de entrevistas pilotos (2 empresas);
- k) Análise de dados pilotos;
- l) Realização de entrevistas de coletas de dados pós-piloto;
- m) Coleta de documentos;
- n) Transcrição das entrevistas;
- o) Leitura de documentos;
- p) Análise de dados;
- q) Realização de entrevistas confirmatórias;
- q) Validação dos resultados por via de grupo focal;
- r) Elaboração da conclusão.

2. PROCEDIMENTOS DO CAMPO

2.1 CRITÉRIO PARA SELEÇÃO DE EMPRESAS

- a) Ser empresa de micro, pequeno ou médio porte;
- b) Estar em atuação no mercado há pelo menos 3 anos.
- c) Ser empresa do setor de agroindustrial

d) Pertencer a alguma agremiação/associação ou ter participado do Prêmio 100 Melhores PMEs de Moçambique.

2.2 CRITÉRIO PARA SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

- a) Ser gerente geral da empresa há pelo menos 1 ano;
- b) Ser subgerente geral da empresa há pelo menos 1 ano;
- c) Ser funcionário que esteja na instituição desde a sua criação ou pelo menos nos últimos 3 anos da sua operação.

2.3 PLANEJAR AS ENTREVISTAS

- a) Definir os respondentes;
- b) Apresentação dos objetivos do trabalho aos respondentes;
- c) Agendar entrevistas.

2.4 REALIZAR AS ENTREVISTAS

- a) Apresentação do pesquisador;
- b) Apresentação dos objetivos da pesquisa;
- c) Esclarecer o caráter acadêmico da pesquisa e o sigilo dos dados da empresa, se assim preferir;
- d) Solicitar autorização para a gravação das entrevistas;
- e) Solicitar a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B)
- f) Utilizar o roteiro de entrevistas como instrumento de coleta de dados;
- g) Fazer anotações pertinentes sobre assuntos destacados pelo entrevistado;
- h) Solicitar a documentação capaz de comprovar/evidenciar as palavras/posições do entrevistado.

3. ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS

- a) Coletar dados gerais das entrevistas;
- b) Coletar a documentação disponibilizada pela empresa;
- c) Realizar a atividade do Grupo focal.

4. GUIA PARA RELATÓRIO DE COLETA DE DADOS

- a) Revisar o referencial teórico;
- b) Revisar o método de pesquisa;

- c) Associar os resultados obtidos com a teoria;
- d) Revisitar a estrutura de análise;
- e) Redigir o relatório.

 <p>Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul</p>  <p>Mestrado em Administração e Negócios PUCRS</p>	<p>PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL</p> <p>FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA</p> <p>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO</p>
--	---

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) senhor _____,

Está sendo convidado, por mim Paulino José Paulino da Silva, de nacionalidade Moçambicana, a participar de uma pesquisa, para constituir a Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios, junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul-Brasil (PPGAd/PUCRS-BRASIL), intitulada: *Orientação Empreendedora: Um Estudo de Exploratório com Micro, Pequenas e Médias Empresas Agro industriais de Moçambique*. A pesquisa, é de índole meramente acadêmica, a sua colaboração e participação se reveste de extrema importância para o processo.

Assim, antes de mais, informo que as entrevistas que realizarmos, desde que com o seu consentimento, serão gravadas e os dados serão utilizados de forma totalmente confidencial e, em nenhum momento os entrevistados serão identificados. A gravação é apenas importante para que se possa realizar adequadamente a transcrição das informações e, após a análise dos dados, de imediato todas as gravações digitais serão destruídas.

Caso concorde em participar da pesquisa, dentro das condições informadas, por favor, solicito que a devolva para mim, assinada a parte destacável deste termo, que também será mantida de forma confidencial, somente em meu poder.

Desde já, agradeço pela atenção e participação.

Cordialmente,

Paulino José Paulino da Silva

Para maiores esclarecimentos caso necessite, por favor contatar os seguintes:

1. **O Mestrando:** Paulino José Paulino da Silva, aluno nr 15191285, vide em <http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/faceppg/ppgad/ppgadAlunos>

E-mail: Paulino.silva@acad.pucrs.br ou pajopasi@gmail.com

Telefones +258 825962106 ou +258 847633379 (em Moçambique) e +55 51 9934-7238 (no Brasil)

2. **Orientador da Pesquisa:** Prof. Dr. Peter Bent Hansen-Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul-PUCRS (www.pucrs.br)

E-mail: Peter.hansen@pucrs.br

Telefone: +55 51 3320-3524

3. O Programa de Pós Graduação em Administração, da PUCRS (<http://www.pucrs.br/ppgad>), Porto Alegre – RS – Brasil, Fone: (51) 3320-3524 – Fax (51) 3320 – 3624; E-mail: ppgad@pucrs.br

(PARTE II: DEVE SER RETIDA EM PODER DO PESQUISADOR DURANTE A REALIZAÇÃO DA PESQUISA)

Prezado Paulino José Paulino da Silva

Tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa referente à sua Dissertação de Mestrado junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul-Brasil (PPGAd/PUCRS-BRASIL), e recebido informativo impresso com as normas da mesma, manifesto que **concordo em participar**, dentro das condições informadas.

(Local) _____, (Província) _____ Moçambique, __de _____de 2016/7

Atenciosamente,

NOME DO ENTREVISTADO: _____

ASSINATURA: _____

 <p>Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul</p>  <p>Mestrado em Administração e Negócios PUCRS</p>	<p>PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL</p> <p>FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA</p> <p>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO- (PPGAd)</p>
--	--

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

O Mestrando: Paulino José Paulino da Silva

O Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Esta pesquisa é intitulada: **Orientação Empreendedora (OE): Um estudo Exploratório com Micro, pequenas e Médias empresas do sector agroindustrial em Moçambique.** Objetiva, de forma geral: Analisar a manifestação das dimensões da OE em micro, pequenas e médias empresas do sector agroindustrial em Moçambique. De forma a atingir o objetivo geral, a pesquisa contempla 3 objetivos específicos, a saber: (1) Identificar os elementos que caracterizam as dimensões da orientação empreendedora; (2) Identificar as especificidades/caraterísticas das MPMEs agroindustriais pesquisadas; (3) Caracterizar a manifestação dos elementos das dimensões da OE nas MPMEs pesquisadas.

Assim sendo, estes objetivos poderão ser alcançados, através da informação prestada por sua empresa. Para que isso seja possível, o presente instrumento de coleta de dados, encontra-se organizado da seguinte maneira: No primeiro momento, serão solicitados dados iniciais da empresa (Parte 1), como nome, o porte, o ramo de atuação, a localização, entre outros. O segundo momento, é reservado à identificação do entrevistado (Parte 2). Logo após, será feito o levantamento de todas as práticas ou ações que evidenciam a orientação empreendedora da empresa (Parte 3). Para finalizar, serão identificadas as especificidades organizacionais, decisórias e individuais que caracterizam a gestão das MPMEs pesquisadas (Parte 4).

I. Dados da Empresa:

<p>Nome da Empresa:.....</p> <p>Localização: Província.....Cidade.....Bairro.....</p>
<p>I. Dados Para Contato:</p> <p>1. Nome do Gestor Responsável.....</p> <p>2. Telefone..... E-mail.....</p>
<p>II. Dados do Negócio:</p> <p>3. Ramo de atuação ou negócio da empresa</p>

4.	Mercados de atuação: Local (.....) Nacional (.....) Internacional (.....)
5.	Porte de Negócio:
	a) Micro empresa (com menos 4 de trabalhadores e um volume de negócios anual inferior á 1.2 milhões de meticais)
	b) Pequena Empresa (com o número de trabalhadores compreendido entre 5 e 49 e volume de negócios entre 1.2 e 14.7 milhões de meticais)
	c) Média Empresa (com o número de trabalhadores compreendido entre 50 e 100 e o volume de negócios superior a 14.7 e inferior a 29.97 milhões de meticais)
6.	Tempo de existência da empresa no Mercado:.....
7.	Capitais: Moçambicano (...) Estrangeiro (...) ou Misto (Moçambicano e Estrangeiro)
8.	Consumidores: tipos e localização:
9.	Concorrentes: tipos e localização:
10.	Comportamento do mercado: alta competição (), média competição (), baixa competição ()
11.	Fornecedores: () Apenas locais () fora da região () Fora do Província () Internacionais
12.	Principais fatores da competição no mercado: preço (), prazo (), qualidade (), inovação (), volume de produção e vendas (), poder de negociação (), flexibilidade (),
13.	Pertence a alguma associação empresarial?Se sim qual?
14.	Já participou do Programa 100 melhores PMES de Moçambique? Se sim em que ano?.....

II. Dados de identificação do entrevistado:

- Qual o seu cargo e que atividades desenvolve na empresa?
- Qual o seu nível acadêmico?
- Qual a sua área de formação?
- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- Há quanto tempo está na empresa, exclusivamente no cargo informado anteriormente?
- Qual sua relação com o mercado e a concorrência da empresa?

III. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.

Neste bloco serão feitas algumas perguntas sobre orientação empreendedora em pequenas e médias empresas agroindustriais de Moçambique. A finalidade das próximas perguntas é de conhecer a sua percepção e a prática (forma de atuação) da sua empresa a respeito do assunto, bastando apenas revelar de forma explícita as práticas efetivamente desenvolvidas em sua empresa. Por isso, não existem respostas corretas ou erradas.

3.1 SOBRE A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.

Nesta pesquisa, aorientação empreendedora (OE) refere-se à postura de gestão de uma organização, cuja postura se assenta em uma estratégia empreendedora caracterizada por práticas ou ações voltadas à constante inovatividade, uma orientação proativa e bastante competitiva e uma forte propensão dos gerentes em assumir riscos (COVIN; SLEVIN, 1989).

- (a) Com base nessa definição, você acha que a sua organização age de forma empreendedora. Como você identifica isto? Cite exemplos que ilustrem sua posição!

A literatura de gestão de negócios, estabelece que a orientação empreendedora (OE) de uma empresa, é caracterizada por um conjunto de práticas e comportamentos, agrupadas em três (03) dimensões à saber: Inovatividade, Assunção ao risco e aProatividade.

3.2 SOBRE A INOVATIVIDADE:

Nesta pesquisa, define-se a inovatividade como sendo o comprometimento organizacional em empenhar-se em ações inovativas, através de ideias novas, experimentação e processo criativo, que resultem em novas soluções para empresa, podendo ser novos processos, novas tecnologias, novos serviços ou produtos (COVIN; SLEVIN, 1989).

3.2.1 Com base, na definição acima, você julga que a sua empresa apresenta inovatividade? Por que?

3.2.2 Fale sobre a inovatividade na sua empresa, indicando alguma prática inovativa que se destaca em suas atividades. Cite alguns exemplos.

3.2.3 De uma forma geral, a sua empresa tem ou dá ênfase (importância) para quais dos aspectos abaixo:

- a) O mercado e comercialização de produtos; ou
- b) Algum tipo de pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovação?
- c) Outra além de opção a e b? _____. Indique e explique? _____

Quais as evidências disto? Cite alguns exemplos que ilustram esta situação.

3.2.4 Fale e indique os novos produtos e/ serviços ou linhas de produtos e/ serviços que sua empresa lançou ao mercado nos últimos 5 anos, ou desde que começou a operar.

3.3 SOBRE A ASSUNÇÃO AO RISCO:

Nesta pesquisa, a assunção ao risco é definida como sendo, a dimensão que capta o grau de risco refletido em várias decisões tomadas pela empresa. Ela refere-se à disposição da empresa em comprometer enormes quantidades de recursos na busca de retornos expressivos. Se revela como a propensão dos gerentes em se engajar em projetos de alto risco e sua preferência por ações ousadas, ao invés de cautelosas na perspectiva de alcance de maior ganhos e consequente alcance dos objetivos da organização (COVIN; SLEVIN, 1989).

3.3.1 Com base nesta definição, você julga que a sua empresa assume riscos? Por que esta é sua posição? Explique

3.3.1 Descreva alguma situação em que a empresa esteve em uma situação de risco e explique como foi que a empresa/o gerente lidou com a situação? Quais as evidências disto?

3.3.2. De uma forma geral, a sua empresa/ o gerente sênior tem forte tendência para desenvolver que tipo de projetos dos indicados abaixo:

a) Projetos que envolvem altos riscos (com altas taxas de retorno)?

b) Projeto que envolvem baixo risco? (Com baixas taxas de retorno)?

Quais as evidências disto? Cite exemplos que ilustram a sua resposta.

3.3.3. Perante a natureza incerta do ambiente, por exemplo, ou quando a sua empresa é confrontada com situações de tomada de decisão envolvam incertezas, como a empresa prefere agir? Assume riscos ou usa cautela nos negócios?

Que evidências há disto? / Explique ou cite exemplos ilustrativos.

3.3.4. SOBRE A PROATIVIDADE:

Nesta pesquisa, a proatividade organizacional é definida como uma postura extremamente agressiva por parte da empresa, na busca constante de novas oportunidades, quer por via de antecipação de necessidades futura ou reagindo à concorrência, de forma a garantir a liderança no mercado (COVIN; SLEVIN,1989).

3.4.1 Com base nesta definição, você acha que a sua empresa é proativa? Que evidências há disto? Explique ou cite exemplos ilustrativos descrevendo alguma situação que evidencie a proatividade da sua empresa.

3.4.2 A sua empresa tem sido pioneira em ações no mercado ou espera pela ação dos concorrentes para então reagir? Que exemplos há deste comportamento? Explique.

3.4.4 Como a sua empresa lida com os concorrentes? Analisa ou não o comportamento e ações dos mesmos? Que evidências há disto? Explique ou cite exemplos ilustrativos.

3.4.5 O que a sua empresa faz, quando os seus concorrentes lançam no mercado novos produtos ou novos serviços, novos processos ou tecnologias que tornam a sua empresa ultrapassada? Explique ou cite exemplos ilustrativos.

3.4.5. Você gostaria de fazer algum comentário adicional sobre os temas inovatividade, assunção ao risco e proatividade, antes de seguir adiante?

IV. CARACTERIZAÇÃO/ ESPECIFICIDADES DAS PMES PESQUISADAS.

Neste bloco é feita apenas uma questão relativa a aspectos organizacionais que caracterizam o funcionamento da sua empresa. A finalidade desta questão é de levantar os aspectos que se revelam críticos no desenvolvimento das suas atividades e crescimento da sua empresa. Para isso, revele de forma explícita tudo o que dificulta as atividades da sua empresa. Lembrando mais uma vez, que não existem respostas corretas ou erradas, apenas fale da sua realidade.

4.1 O que tem sido crítico para o sucesso das suas atividades e da sua empresa hoje? (Em termos de aspectos internos da sua empresa, organização, operacionais, decisoriais e ou externos a sua empresa, sendo aspectos da situação econômica no geral ou político-legais). Cite exemplos para facilitar o entendimento destas dificuldades!

NB: Questionar o entrevistado sobre os aspectos contidos no quadro, em caso de não mencionados.

Dime nsões	Especificidades das PMEs	Citadas pelo respondente
	Categorias	
Interna	Organizacionais	
	Falta de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos e materiais)	
	Gestão centralizadora do principal gestor;	
	Ausência de um planejamento organizacional formal na empresa;	
	A empresa adota uma mentalidade de sobrevivência.	
	Estratégia organizacional intuitiva e pouco formalizada.	
	Decisionais	
	A organização tem tomado decisão de forma intuitiva;	
	As decisões organizacionais refletem um horizonte temporal de curto prazo;	
	A organização possui alto grau de autonomia decisória perante o público interno (O gestor principal...; os acionistas...; os funcionários..... e o público externo (clientes---, Fornecedores----, Governo.....);	
	Em suas decisões há uma racionalidade econômica, política e familiar.	
	Individuais	
	Onipotência do proprietário-dirigente;	
	Na empresa há uma identidade entre pessoa física e jurídica;	
	A empresa possui uma dependência excessiva de certos funcionários;	
Existe uma influência pessoal do proprietário-dirigente na empresa;		
Há uma simbiose entre patrimônio social e pessoal na empresa;		
Externa	Ambiente Económico	
	Dificuldades de acesso aos mercados: (internos.....externos....outros....)	
	Taxas de juros e de câmbio	
	Fraca especialização dos Parceiros: (fornecedores....clientes.....outros.....)	
	Situação extra organizacional incontrolável;	
	Fraqueza da moeda nacional;	
	Político legal	
	Aspectos tributários	
	Políticas de licenciamento de atividades.	
	Políticas de financiamento.	
	Aspectos trabalhistas;	
	Corrupção;	
	Burocracia;	
Outros aspectos político-legais		

Muito obrigado

APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PÓS-GRADUAÇÃO

Porto Alegre, Brasil, 13 de outubro de 2016.

CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISADOR

Prezado(a) Senhor(a),

Ao cumprimentá-lo, apresento-lhe o aluno **PAULINO JOSÉ PAULINO DA SILVA**, que está matriculado e frequentando o curso de Mestrado em Administração e Negócios, do Programa de Pós- Graduação em Administração - PPGAd, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - FACE, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, em Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

O Mestrando, orientado por este que subscreve esta Carta, encontra-se em fase de elaboração de sua pesquisa da Dissertação de Mestrado, cujo título é "ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS COM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS AGRO INDUSTRIAIS EM MOÇAMBIQUE".

Na presente etapa, que constitui a fase de coleta de dados da pesquisa da dissertação, o Mestrando Paulino estará entrando em contato com as organizações que serão pesquisadas, visando verificar as condições e o interesse destas organizações em participarem do estudo. Deve-se ressaltar que sem a contribuição das organizações a serem pesquisadas, não será possível ao Mestrando concluir sua dissertação e obter o título que busca.

Os dados coletados nesta pesquisa não serão divulgados de forma individual por empresa ou por entrevistado ou respondente. Tratando-se de uma pesquisa acadêmica, os dados serão tratados de forma coletiva no sentido de se identificar questões comuns a diversas organizações ou relevantes para o setor econômico pesquisado, sendo as organizações e respondentes identificados por códigos, somente para fins de controles internos da própria pesquisa. Estima-se que o período de coleta de dados deva estender-se, dependendo da disponibilidade das organizações, entre outubro de 2016 e janeiro de 2017, especialmente com realização de entrevistas e discussão com grupo focal de especialistas.

Cabe ressaltar que a pesquisa possui cunho eminentemente acadêmico, e a elaboração da Dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração na PUCRS e no Brasil.

Maiores esclarecimentos poderão ser obtidos com o próprio aluno, ou com a minha pessoa, pelo e-mail peter.hansen@pucls.br, ou pelo telefone +55-51-3320-3524.

Contando com sua importante colaboração, desde já agradeço.

Cordiais saudações,

Prof. Dr. Peter Bent Hansen

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6199838733654819>

Orientador da Dissertação de Mestrado

Professor Permanente do PPGAd/PUCRS – <http://www.pucrs.br/ppgad>

PUCRS

Campus Central
Av. Ipiranga, 6681 – P. 50 – sala 1105 – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3524 – Fax (51) 3320 – 3624 E-mail:
ppgad@pucls.br
www.pucrs.br

APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ENTREVISTAS CONFIRMATÓRIAS JUNTO AOS TÉCNICOS DE SDAE E IPEME

O Mestrando: Paulino José Paulino da Silva

O Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Esta pesquisa é intitulada: **Orientação Empreendedora (OE): Um estudo Exploratório com Micro, Pequenas e Médias empresas do setor agroindustrial em Moçambique.** Objetiva, de forma geral: analisar a manifestação das dimensões da OE em micro, pequenas e médias empresas do setor agroindustrial em Moçambique. De forma a atingir o objetivo geral, a pesquisa contempla 3 objetivos específicos, a saber: (1) Identificar os elementos que caracterizam as dimensões da orientação empreendedora; (2) Identificar as especificidades das MPMEs pesquisadas; (3) Caracterizar a manifestação dos elementos das dimensões da OE nas MPMEs pesquisadas.

Para o alcance destes objetivos, foram realizadas inicialmente 20 entrevistas com proprietários gerentes e funcionários das MPMEs. Mediante a análise de conteúdo e documental, foi possível obter os resultados preliminares, que parte deles não foi suportada pelas evidências documentais apresentadas pela empresa. Assim sendo, este instrumento visa coletar subsídios sobre a prática destas empresas, objetivando verificar os dados e colher outras sensibilidades que se mostrem úteis à pesquisa.

Parte II: Questões.

Geral: Em sua opinião quais as dificuldades que as MPMEs deste setor enfrentam?

Agricultura:

1. As instituições governamentais de apoio à agricultura têm acompanhado o processo de produção agrícola das empresas?
2. Que empresas passaram a produzir novas/mudaram de culturas nos últimos 5 anos e quais foram as culturas alimentares?
3. Como tem sido o processo de introdução de novas culturas alimentares nas empresas?
4. Fale sobre o que pensa da produção por contrato que empresas fazem com os pequenos produtores locais e indique que empresas têm essa prática.

5. Quais foram as primeiras empresas ao nível da região a produzirem e processar o gergelim e o feijão bôer de ciclo curto?
6. Pode mencionar algumas culturas alimentares e indicar cada empresa que se dedica a sua produção e processamento?

Pecuária:

7. Que empresas produzem e comercializam frangos ao nível do distrito? Quais foram as primeiras a oferecer estes produtos?
8. Que serviços ou produtos novos foram introduzidos nestas empresas nos últimos 5 anos?
9. Em que condições a empresa X iniciou a sua produção de frangos e como foi evoluindo?

Indústria e Comércio.

10. Quais as empresas que produzem o iogurte e o leite a base da soja nesta província e nesta região?
11. Fale sobre os mercados de produtos agrícolas, pecuários e agroindustriais.
12. Quais as empresas que normalmente apresentam preços menores que o da concorrência e porque acha que isso acontece?
13. Que empresas lançaram novos produtos, marcas ou melhoraram seus processos nos últimos 5 anos e quais estes produtos?

IPEME

14. Fale sobre os programas de assistências às MPMEs e os meios de financiamento das MPMEs.
15. Fale sobre os programas de financiamento participados.

Obrigado

APÊNDICE F – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE VALIDAÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPO FOCAL

O Mestrando: Paulino José Paulino da Silva

O Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Esta pesquisa é intitulada: **Orientação Empreendedora (OE): Um estudo Exploratório com Micro, Pequenas e Médias empresas do setor agroindustrial em Moçambique**. Objetiva, de forma geral: analisar a manifestação das dimensões da OE em micro, pequenas e médias empresas do sector agroindustrial em Moçambique. De forma a atingir o objetivo geral, a pesquisa contempla 3 objetivos específicos, a saber: (1) identificar os elementos que caracterizam as dimensões da orientação empreendedora; (2) identificar as especificidades das MPMEs pesquisadas; (3). Caracterizar a manifestação dos elementos das dimensões da OE nas MPMEs pesquisadas.

Para o alcance destes objetivos, foram realizadas 20 entrevistas iniciais com proprietários gerentes e funcionários, 3 entrevistas confirmatórias com os técnicos dos Serviços Distritais das Atividade Econômicas (SDAE) de Mocuba e mediante a análise de conteúdo e documental, foi possível obter os resultados que serão apresentados e o objeto de discussão por um painel de grupo focal, a qual convido-lhe a fazer parte.

Assim sendo, o objetivo deste painel é a apresentação dos resultados preliminares da pesquisa, discussão dos mesmos, tendo em conta a sua experiência, com a finalidade validar ou não os tais resultados. Desta forma, o presente instrumento de coleta de dados encontra-se organizado da seguinte maneira: no primeiro momento, serão apresentados pelo pesquisador os resultados preliminares da pesquisa. O segundo momento, logo após a apresentação, é reservado à discussão dos mesmos, através da exposição de seus comentários. As regras para que essa discussão seja produtiva são as seguintes:

- (i) Somente uma pessoa fala de cada vez;
- (ii) Evite discussões paralelas para que todos participem;
- (iii) Ninguém pode dominar ou monopolizar a discussão; e
- (iv) Todos têm o direito de dizer o que pensam.

Parte II: Questões de orientação da discussão.

1. Com base na sua experiência de trabalho com as MPMEs, que comentários você faz sobre os resultados aqui apresentados?
2. Acha que existem aspectos desta temática em análise que não foram relatados e identificados?
3. Os resultados aqui apresentados retratam a realidade dos factos e acha que podem ser válidos.

Obrigado