



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE**

**EXTENSÃO DE XAI-XAI**

Mestrado em Administração e Gestão de Negócios

**Análise da Competitividade das Micro e Pequenas Empresas na Comercialização de  
Cereais no Regadio do Baixo Limpopo (2018-2023)**

De:

Estevão Amadeu Manhacha

Xai-Xai, Novembro de 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE  
EXTENSÃO DE XAI-XAI

Mestrado em Administração e Gestão de Negócios

**Análise da Competitividade das Micro e Pequenas Empresas na Comercialização de  
Cereais no Regadio do Baixo Limpopo (2018-2023)**

Estevão Amadeu Manhacha

Dissertação submetida à Extensão da  
Universidade Católica de Moçambique  
como requisito parcial para conclusão de  
Mestrado em Administração e Gestão de  
Negócios, com orientação do Mestre Noé  
MatumeMapuaBambissa.

Xai-Xai, Novembro de 2024

## ÍNDICE

|                                                              |      |
|--------------------------------------------------------------|------|
| DECLARAÇÃO DE HONRA .....                                    | i    |
| DEDICATÓRIA.....                                             | ii   |
| AGRADECIMENTOS .....                                         | iii  |
| LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS .....              | iv   |
| LISTA DE GRÁFICOS.....                                       | v    |
| LISTA DE QUADROS .....                                       | vii  |
| RESUMO .....                                                 | viii |
| ABSTRACT .....                                               | ix   |
| CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....                                  | 1    |
| 1.1. Introdução.....                                         | 1    |
| 1.2. Justificativa.....                                      | 4    |
| 1.3. Objectivos do Estudo.....                               | 6    |
| 1.3.1. Objectivo Geral: .....                                | 6    |
| 1.3.2. Objectivos Específicos: .....                         | 7    |
| 1.4. Definição do Problema. ....                             | 7    |
| 1.5. Perguntas de Pesquisa.....                              | 9    |
| 1.6. Hipóteses. ....                                         | 10   |
| 1.7. Delimitações do Estudo.....                             | 10   |
| 1.8. Estrutura do trabalho. ....                             | 10   |
| CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA .....                      | 12   |
| 2.1.1. Análise de Competitividade.....                       | 12   |
| 2.1.2. Modelos de Análise da Competitividade.....            | 12   |
| 2.1.3. Competitividade no Contexto Global.....               | 13   |
| 2.1.4. Factores Internos e Externos na Competitividade ..... | 14   |
| 2.1.5. A Competitividade no Sector Agroindustrial .....      | 14   |
| 2.1.6. Competitividade e Comercialização Agrícola.....       | 15   |

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.7. Funções da Comercialização Agrícola. ....                              | 18 |
| 2.1.8. Canais de Comercialização Agrícola.....                                | 19 |
| 2.1.9. Estratégias de Comercialização dos Produtos Agrícolas.....             | 20 |
| 2.1.10. Qualidade e Competitividade dos Produtos Agrícolas. ....              | 21 |
| 2.1.11. Teorias sobre a Competitividade Empresarial.....                      | 24 |
| 2.1.12. Mercados e Preços Agrícolas em Moçambique. ....                       | 29 |
| 2.1.13. Planeamento Estratégico nas Micros e Pequenas Empresas. ....          | 31 |
| 2.1.14. Competitividade e suas estratégias nas micro e pequenas empresas..... | 34 |
| 2.2. Revisão da literatura empírica. ....                                     | 37 |
| 2.3. Revisão da literatura focalizada.....                                    | 43 |
| CAPÍTULO 3: METODOLOGIA.....                                                  | 46 |
| 3.1. Classificação da pesquisa. ....                                          | 46 |
| 3.1.1. Quanto ao enfoque.....                                                 | 46 |
| 3.1.2. Natureza da pesquisa. ....                                             | 47 |
| 3.1.3. Quanto aos procedimentos Técnicos. ....                                | 48 |
| 3.1.4. Quanto aos objectivos.....                                             | 48 |
| 3.2. População e Amostra. ....                                                | 49 |
| 3.3. Processo de Amostragem.....                                              | 49 |
| 3.4. Critérios de Selecção. ....                                              | 50 |
| 3.6. Técnicas de Colecta de Dados. ....                                       | 51 |
| 3.7. Técnicas de análise de dados .....                                       | 52 |
| 3.7.1. Análise quantitativa .....                                             | 52 |
| 3.7.2. Análise Qualitativa (Análise de Conteúdo e Análise Temática). ....     | 52 |
| 3.7.3. Análise comparativa (Método de Análise de Dados Misto).....            | 53 |
| 3.7.4. Explicação dos Conceitos, dimensões e indicadores. ....                | 58 |
| 3.8. Limitações do Estudo. ....                                               | 59 |
| 3.9. Aspectos Éticos. ....                                                    | 60 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ..... | 61 |
| 4.0. Características do Regadio do Baixo Limpopo. ....             | 61 |
| 4.1. Apresentação e Análise dos Resultados. ....                   | 62 |
| 4.1.1. Resultados do Questionário. ....                            | 62 |
| 4.1.2. Resultados da Entrevista.....                               | 80 |
| 4.2. Discussão de Resultados.....                                  | 84 |
| CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E SUGESTÕES. ....                           | 90 |
| 5.1. Conclusões.....                                               | 90 |
| 5.2. Sugestões. ....                                               | 93 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....                                   | 95 |

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Esta dissertação foi produzida pelo autor da Universidade Católica de Moçambique-Extensão de Xai-Xai, é um trabalho fidedigno fora dos trechos mencionados nas referências. pelo conhecimento que se tem, esta pesquisa ainda não foi submetida a nenhuma outra instituição de ensino para aquisição do nível académico. Não existe nenhuma parte desta pesquisa que deve ser produzida sem consentimento do autor ou da universidade Católica de Moçambique.

Xai-Xai, Novembro 2024

---

Estevão Amadeu Manhacha

Supervisor

---

Noé Matume Mapua Bambissa.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho:

Aos meus pais Amadeu M. Manhacha e Helena N. Ndapua;

A minha esposa Fulgência Sónia Cesar; e

Os meus filhos Heminey, Ícaro e Asheley.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero em primeiro lugar agradecer a Deus por me colocar nesse mundo maravilhoso.

Em seguida, agradeço ao meu supervisor MSC. Noé MatumeMapuaBambissa pela dedicação, apoio e confiança que conseguiu transmitir durante a realização da presente dissertação.

Aos meus irmãos, colegas da faculdade, do serviço e aos demais que directa e/ou indirectamente contribuíram para concretização deste trabalho.

Igualmente, os meus agradecimentos vão para todos professores do curso de Administração e Gestão de Negócios (MBA), Extensão de Xai-Xai, pelo conhecimento transmitido durante a minha formação académica.

Aos meus colegas da turma do MBA, pelo tempo que juntos passamos durante os anos académicos.

Os meus sinceros agradecimentos vão às pessoas, empresas e instituições que contribuíram directa ou indirectamente na concretização deste trabalho, em especial aos intervenientes da cadeia de valor da produção e comercialização de cereais do baixo Limpopo e o Regadio do Baixo Limpopo, que permitiram que esse trabalho fosse uma realidade.

Especial agradecimento vai para os meus amigos os drs. Jubileu e Igor pelo apoio incondicional dado na formulação e elaboração do projecto e da presente dissertação final.

A todos, muito abrigado!!!

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

AEA - Subsistema de Alfabetização e Educação de Adultos

APL - Arranjo Produtivo Local

EB - Ensino Básico

ESG - Ensino Secundário Geral

ETP- Ensino Técnico Profissional

FP - Formação de Professores

MIC - Comércio e Indústria de Moçambique

MPE's - Micro e Pequenas Empresas

P&D - Pesquisa e desenvolvimento

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 01: Principal tipo de cereais comercializado pelas empresas.....                                                                                      | 62 |
| Gráfico 02: Tempo de comercialização de cereais na região .....                                                                                               | 63 |
| Gráfico 03: Tamanho médio em termos de receita anual .....                                                                                                    | 64 |
| Gráfico 04: Principal canal de distribuição utilizado para comercializar cereais.....                                                                         | 64 |
| Gráfico 05: Principais desafios enfrentados na comercialização de cereais .....                                                                               | 65 |
| Gráfico 06: Práticas de agricultura sustentável implementada na produção de cereais .....                                                                     | 66 |
| Gráfico 07: Principal mercado-alvo para a comercialização de cereais nesta região.....                                                                        | 66 |
| Gráfico 08: Principal fonte de concorrência para as MPE,s na comercialização de cereais ...                                                                   | 67 |
| Gráfico 09: Intensidade da concorrência entre as MPE,s na comercialização de cereais .....                                                                    | 68 |
| Gráfico 10: Principais factores que contribuem para a competitividade das MPE,s na<br>comercialização de cereais .....                                        | 68 |
| Gráfico 11: Principal estratégia adoptada pelas MPE,s para se destacar na comercialização de<br>cereais .....                                                 | 69 |
| Gráfico 12: Concorrência entre MPE,s e grandes empresas na comercialização de cereais...                                                                      | 70 |
| Gráfico 13: Principal preocupação das MPE,s em relação à concorrência na comercialização<br>de cereais .....                                                  | 71 |
| Gráfico 14: Principal preocupação das MPE,s em relação à concorrência na comercialização<br>de cereais .....                                                  | 71 |
| Gráfico 15: Factores considerados mais significativo para a competitividade das MPE,s na<br>comercialização de cereais .....                                  | 72 |
| Gráfico 16: Importância da localização geográfica para a competitividade das MPE,s na<br>comercialização de cereais .....                                     | 73 |
| Gráfico 17: Principais desafios enfrentados pelas MPE,s na obtenção de financiamento para<br>melhorar sua competitividade na comercialização de cereais ..... | 74 |
| Gráfico 18: Como as MPE,s lidam com as flutuações de preço dos cereais no mercado .....                                                                       | 74 |
| Gráfico 19: Papel da inovação tecnológica na melhoria da competitividade das MPE,s na<br>comercialização de cereais .....                                     | 75 |
| Gráfico 20: Factores que influenciam a fidelidade de clientes pelas MPE,s.....                                                                                | 76 |
| Gráfico 21: Estratégia de preço mais comum entre as empresas que comercializam cereais .                                                                      | 77 |
| Gráfico 22: Principal canal de distribuição utilizado pelas empresas na comercialização de<br>cereais .....                                                   | 77 |
| Gráfico 23: Como as empresas diferenciam seus produtos de cereais no mercado .....                                                                            | 78 |

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 24: Estratégias de marketing mais utilizadas pelas empresas para promover seus cereais .....  | 79 |
| Gráfico 25: Sazonalidade na demanda de cereais .....                                                  | 79 |
| Gráfico 26: Importância da marca na escolha dos consumidores quando se trata de comprar cereais ..... | 80 |

## **LISTA DE QUADROS**

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 01: Funções da Comercialização Agrícola .....                   | 19 |
| Quadro 02: Classificação dos canais de comercialização .....           | 19 |
| Quadro 03: Tipos de estratégias competitivas .....                     | 35 |
| Quadro 04: Resumo da metodologia .....                                 | 54 |
| Quadro 05: Modelo de análise- Conceitos, Dimensões e Indicadores ..... | 55 |

## RESUMO

A presente pesquisa com o tema “Análise da competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais no regadio do Baixo Limpopo (2018-2023)” tem como objectivo analisar a competitividade das MPE’s na comercialização de cereais nesta região. O estudo identifica os principais desafios enfrentados por essas empresas, considerando os aspectos económicos, sociais e ambientais. Nesta pesquisa utilizou-se uma metodologia descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, para uma população de 41 MPE’s, sendo que 33 participantes contribuíram com a pesquisa. Desses, 28 responderam ao questionário aplicado (gestores, proprietários e outros stakeholders), e 5 participaram de entrevistas semiestruturadas. Os resultados revelam que o acesso limitado a financiamento e crédito é o principal obstáculo para as MPE’s, afectando directamente sua capacidade de investimento e expansão. Como alternativa, as empresas têm adoptado estratégias de vendas directas ao consumidor e participado de eventos e feiras para aumentar a visibilidade da marca e fortalecer a conexão com os clientes. A pesquisa revela que as micro e pequenas empresas no comércio de cereais ao longo do regadio do Baixo Limpopo enfrentam um ambiente altamente competitivo, e para se manterem competitivas, as MPE’s têm - se focado em estratégias de qualidade e diferenciação, uma vez que os consumidores demonstram clara preferência pela qualidade em detrimento do preço. Além disso, os principais factores que impactam a competitividade incluem a infraestrutura logística, os custos de produção, o acesso ao financiamento e as flutuações nos preços de mercado. Aspectos sociais, como a qualificação da mão-de-obra e o relacionamento com a comunidade, bem como factores ambientais, como mudanças climáticas e práticas agrícolas sustentáveis, também têm influência significativa nas operações das MPE’s.

Palavras-Chave: Comercialização, competitividade, micro e pequenas empresas.

## ABSTRACT

The present research with the theme "Analysis of the competitiveness of micro and small enterprises in the commercialization of cereals in the Lower Limpopo irrigation (2018-2023)" aims to analyze the competitiveness of MSEs in the commercialization of cereals in this region. The study identifies the main challenges faced by these companies, considering economic, social and environmental aspects. In this research, a descriptive and exploratory methodology was used, with a qualitative approach, for a population of 41 MSEs, and 33 participants contributed to the research. Of these, 28 answered the questionnaire applied (managers, owners and other stakeholders), and 5 participated in semi-structured interviews. The results reveal that limited access to financing and credit is the main obstacle for MSEs, directly affecting their capacity for investment and expansion. As an alternative, companies have adopted direct-to-consumer sales strategies and participated in events and fairs to increase brand visibility and strengthen connection with customers. The research reveals that micro and small enterprises in the cereal trade along the Lower Limpopo irrigation system face a highly competitive environment, and to remain competitive, MSEs have focused on quality and differentiation strategies, as consumers show a clear preference for quality over price. In addition, the main factors impacting competitiveness include logistics infrastructure, production costs, access to finance, and fluctuations in market prices. Social aspects, such as the qualification of the workforce and the relationship with the community, as well as environmental factors, such as climate change and sustainable agricultural practices, also have a significant influence on the operations of Mses.

**Keywords:** Commercialization, competitiveness, micro and small enterprises.

# **CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO**

## **1.1. Introdução.**

Em busca da maximização do lucro e da redução de custos, a crescente competitividade no mercado entre as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) tem levado à adopção de uma gestão de negócios mais eficiente, com maior monitoramento, avaliações constantes e planeamento que acompanhe esse cenário. De acordo com Boyle e Evans (2007), a competitividade promove o crescimento da produtividade de diversas formas: (i) estimulando a produtividade; (ii) incentivando as empresas a investir no desenvolvimento de novos produtos; (iii) melhorando os produtos existentes; (iv) actualizando os processos produtivos, além de levar as empresas a se reorganizarem para criar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Por outro lado, a competitividade também favorece a eficiência, pois as empresas enfrentam uma concorrência cada vez mais intensa e precisam reduzir custos para competir pela preferência dos consumidores. Finalmente, a competitividade impulsiona a inovação e a difusão de novas tecnologias, à medida que as empresas buscam obter uma vantagem competitiva, melhorando a produtividade por meio da adopção das melhores práticas (Boyle& Evans, 2007).

Nesse contexto de incertezas, a crescente competitividade intensifica a rivalidade entre as empresas, em que a busca por vantagens e o processo contínuo de mudanças tornam-se essenciais. Daher, Mineiro, Damaso, Boas (2012), afirmam que a capacidade de se expandir e a desconcentração geográfica das MPE's tornam-nas fundamentais para a economia nacional. As empresas de pequeno porte, por sua proximidade com clientes, empregados, fornecedores e a comunidade local, apresentam melhores condições de adaptação ao seu ambiente. Consoante a essas afirmações, Barbosa e Cândido (2013) destacam que existem diversos mecanismos para tornar uma actividade empresarial sustentável a longo prazo. Nesse sentido, o planeamento estratégico deve ser realizado em alinhamento com as metas e objectivos da empresa, para garantir o sucesso do empreendimento

“Nesse sentido só é possível administrar o que se pode medir, e para medir é necessário conhecer, assim é de vital importância para um empresário dominar os processos de gestão” (Reis, 2006, p. 15). Não apenas dominar tais processos, mas também vários outros como reconhecer a importância da inovação e tecnologia nas MPE's, que reflecte de forma positiva no ambiente organizacional e no entendimento do público de actuação da empresa. Outro facto

a ser citado está relacionado à satisfação dos empregados, um ambiente de trabalho digno, bem como condições salariais adequadas, contribui com resultados positivos para a empresa. O objectivo deste trabalho foca-se nos principais factores, que são apontados nos estudos, como responsáveis pela competitividade nas MPE's e as peculiaridades que envolvem essa.

Esta pesquisa visa analisar competitividade das MPE's em um sector essencial para a economia global. Por meio dessa análise, busca-se identificar os principais factores que afectam a capacidade das micro e pequenas empresas de competir no mercado de cereais, incluindo questões como acesso a recursos, tecnologia, mercados e regulamentações. Ao investigar esse tema, espera-se contributos valiosos que possam orientar políticas públicas, estratégias empresariais e programas de apoio para promover a competitividade e o crescimento sustentável das micro e pequenas empresas neste sector fundamental.

No conceito de Barros (2007), a comercialização compreende o conjunto de actividades realizadas por instituições que se acham empenhadas na transferência de bens e serviços desde o ponto de produção inicial até que eles atinjam o consumidor final. Em micro e pequenas empresas as dificuldades para a realização de inovações tecnológicas são ainda maiores. Neste sentido, a cooperação entre os agentes produtivos pode se caracterizar em uma alternativa importante para a dinamização de inovações.

Em um ambiente de mercado competitivo, as micro e pequenas empresas podem adoptar diversas abordagens estratégicas, que oferecem diferentes formas de pensar e agir para competir e crescer no mercado, como análise SWOT, Modelo das Cinco Forças de Porter, estratégias de diferenciação, enfoque, crescimento, cadeia de valor, Teoria da Competência Central (*Core Competence*),

Uma microempresa pode usar a análise SWOT para identificar suas forças (como atendimento personalizado) e fraquezas (como a falta de presença digital), além de explorar oportunidades (como o aumento da demanda por produtos sustentáveis) e ameaças (como a concorrência de grandes empresas). O Modelo das Cinco Forças de Porter analisa a competitividade de um sector e o posicionamento estratégico de uma empresa. As cinco forças são: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes. Este modelo é útil para empresas entenderem a dinâmica do sector em que atuam e identificar suas vantagens competitivas.

A estratégia de diferenciação é uma das abordagens competitivas sugeridas por Porter. Ela envolve oferecer um produto ou serviço único que seja valorizado pelos consumidores, permitindo à empresa cobrar um preço premium. Essa estratégia é eficaz quando a empresa consegue se destacar da concorrência de uma forma que seja percebida como significativa pelos consumidores. A estratégia de foco é outra abordagem sugerida por Porter, onde uma empresa escolhe focar em um segmento específico de mercado, seja por localização, tipo de cliente ou características do produto. Isso permite que a empresa atenda melhor a esse nicho, oferecendo produtos ou serviços adaptados às necessidades específicas desse público.

A Matriz de Ansoff é uma ferramenta que ajuda as empresas a definir sua estratégia de crescimento, com base em dois factores: produtos e mercados. Ela sugere quatro estratégias principais: Penetração de mercado, Desenvolvimento de mercado, Desenvolvimento de produto e Diversificação. Cada uma dessas estratégias tem um nível de risco associado, com a diversificação sendo a mais arriscada. A cadeia de valor é uma abordagem que descreve as actividades dentro de uma empresa que contribuem para a criação de valor para os clientes. A ideia é analisar cada etapa do processo produtivo e identificar onde podem ser feitos ganhos de eficiência, redução de custos ou aumento de qualidade. A teoria da competência central propõe que as empresas devem identificar e focar em suas principais competências - aquilo que fazem de melhor e que as diferencia no mercado. Ao concentrar esforços nas competências centrais, a empresa pode alcançar uma posição de liderança em seu sector.

Ao observar a inserção das micro e pequenas empresas nas abordagens estratégicas, nota-se um crescente amadurecimento dessas empresas frente às exigências do mercado. Essa mudança está ligada à adopção de uma nova cultura organizacional, que reflecte a modernização da gestão empresarial. Hoje, é praticamente impossível competir de maneira eficaz sem uma estratégia de mercado bem definida. Nesse contexto, é essencial que as micro e pequenas empresas integrem a gestão estratégica como uma acção fundamental para sua sobrevivência no mercado e para o seu crescimento organizacional.

De acordo com Porter (2004), não importa qual seja a empresa, ela pode se adequar a um ou mais tipos de estratégias competitivas genéricas existentes. Mostrando que é possível sobreviver no mercado competitivo, se os gestores/gerentes conseguirem entender o mercado e a sua necessidade e assim definir uma estratégia necessária para a sobrevivência frente aos concorrentes.

## **1.2. Justificativa.**

De acordo com o Ministério da Indústria e Comércio (2019) os constrangimentos da comercialização agrícola são verificados em cada um dos estágios da cadeia de valor da comercialização agrícola, desde a produção até ao consumidor final. Dentre elas destacam-se as seguintes: Vias de acesso, Transportes, Armazenamento e conservação, Acesso ao mercado, Agro - processamento e outros.

A pesquisa foi escolhida por várias razões, primeiro porque há uma preocupação generalizada sobre a forma mais adequada de encontrar mecanismos rurais que permitem aos produtores aumentar o seu rendimento através da produção sustentável dos alimentos básicos. Segundo deve-se ao facto da província de Gaza e o regadio do baixo Limpopo terem uma das maiores empresas no ramo agrícola que produz e comercializa um dos principais cereais em Moçambique (arroz), e as micro e pequenas empresas têm fomentado as colheitas para as grandes empresas agrícolas.

No âmbito da reforma agrária, análises acerca de comercialização podem contribuir para a elucidação de efeitos práticos dessa política pública, que tem por objectivo a elevação da produção e da produtividade agrícola, de modo a permitir maior oferta de alimentos à população. Não obstante as críticas em relação à implementação da reforma agrária no País, a ausência de comercialização indica, por um lado, fracasso dessa política e, por outro lado, incompatibilidade entre argumentos reivindicativos e a prática daqueles que foram assentados (Cavalcante, 2021).

Sendo a agricultura uma das principais actividades económicas e fonte de geração de rendimento para grande parte da população nos países de baixo rendimento, é de extrema relevância a contínua busca pela compreensão do seu funcionamento e do papel do governo, através de suas políticas gerais e sectoriais, para o crescimento e desenvolvimento deste sector assim como para as camadas consumidoras.

O presente trabalho se justifica porque as MPE's respondem a estímulos da economia e lutam para sobreviver frente às grandes empresas, o que faz com que seja de extrema importância a discussão do assunto, sendo um tema de grande abrangência.

## **Motivação para escolha do tema**

Relevância económica: as MPE's desempenham um papel crucial na economia, especialmente no sector de agronegócio e na comercialização de cereais. Investigar a competitividade dessas empresas neste mercado pode fornecer conhecimentos valiosos para melhorar suas estratégias comerciais e impulsionar o crescimento económico.

Desafios enfrentados pelas MPE's: MPE's muitas vezes enfrentam dificuldades para competir com grandes empresas devido a recursos limitados, acesso limitado ao mercado e capacidade de produção menor. Entender os desafios específicos que enfrentam no sector de comercialização de cereais pode ajudar a identificar oportunidades de melhoria e desenvolver soluções adaptadas.

Interesse académico: este tema oferece uma oportunidade para a pesquisa académica contribuir para o corpo de conhecimento existente sobre competitividade empresarial, especialmente no contexto das MPE's e do sector de agronegócio. Investigar os factores que afectam a competitividade das MPE's na comercialização de cereais pode gerar novas teorias, metodologias e abordagens para análise.

Impacto Social: o sector de cereais é fundamental para a segurança alimentar e o desenvolvimento sustentável. Melhorar a competitividade das MPE's nesse sector pode ter um impacto positivo na disponibilidade e acessibilidade de alimentos, na geração de empregos e no desenvolvimento das comunidades rurais.

## **Contribuições para as micro e pequenas empresas**

Melhor compreensão dos desafios: uma análise detalhada da competitividade pode ajudar as MPE's a identificar seus pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes, permitindo-lhes desenvolver estratégias mais eficazes.

Identificação de oportunidades de mercado: ao entender as demandas e preferências dos consumidores, as MPE's podem encontrar nichos de mercado lucrativos e desenvolver produtos e serviços diferenciados.

Desenvolvimento de capacidades: identificar áreas em que as MPE's podem melhorar sua eficiência operacional, tecnológica e gestão pode ajudá-las a aumentar sua competitividade a longo prazo.

### **Contribuições para a academia**

Avanço do conhecimento: investigar a competitividade das MPE's na comercialização de cereais pode gerar novos insights sobre os factores que influenciam a competitividade empresarial em geral e no sector de agronegócio em particular.

Desenvolvimento de metodologias: o estudo pode levar ao desenvolvimento de novas metodologias de análise competitiva adaptadas às características únicas das MPE's e do mercado de cereais.

Formação de futuros profissionais: A pesquisa pode servir como uma base para a educação de estudantes em campos relacionados, como administração de empresas, economia agrícola e desenvolvimento rural.

### **Contribuições para demais stakeholders**

Governo: os resultados da pesquisa podem informar políticas públicas destinadas a apoiar o desenvolvimento e a competitividade das MPE's no sector de agronegócio.

Organizações de apoio empresarial: as descobertas podem orientar programas de capacitação e assistência técnica para ajudar as MPE's a superar os desafios identificados.

Consumidores: uma maior competitividade das MPE's pode resultar em uma maior diversidade de produtos, preços mais competitivos e melhor qualidade, beneficiando os consumidores.

## **1.3. Objectivos do Estudo.**

### **1.3.1. Objectivo Geral:**

Analisar a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais no regadio do baixo Limpopo de 2018 a 2023.

### **1.3.2. Objectivos Específicos:**

- Descrever os perfis das micro e pequenas empresas que comercializam cereais ao longo do regadio do baixo Limpopo;
- Analisar o ambiente competitivo actual na comercialização de cereais nas micro e pequenas empresas;
- Identificar os principais factores que afectam a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais;
- Descrever as principais estratégias de competitividade das empresas que operam no sector.

### **1.4. Definição do Problema.**

A gestão estratégica é aplicada de forma transversal em todas as etapas do processo empresarial, contribuindo de maneira significativa para a melhoria da qualidade da produção e, consequentemente, dos produtos destinados ao consumidor final. Existe um facto que pode - se dizer que é marcante no comércio contemporâneo, que é a conquista incisiva do mercado através de um exemplar desempenho empresarial consolidado, fazendo com que cada empresa de cada segmento invista de maneira constante em novas tecnologias, métodos recém-descobertos, produtos e serviços diferenciados a fim de resistir de maneira duradoura aos óbices que são decorrentes presentes no negócio.

Cada organização necessita evoluir de acordo com o que o mercado está pedindo para que não se tornem obsoletas, e acabarem sendo excluída ou até mesmo entrarem em colapso pela competitividade que o mercado aplica.

De acordo com Porter (2004), não importa qual seja a empresa, ela pode se adequar a uma ou mais tipos de estratégias competitivas genéricas existente. Mostrando que é possível sobreviver no mercado competitivo, se os gestores/gerentes conseguirem entender o mercado a sua necessidade e assim definir uma estratégia necessária para a sobrevivência frente aos concorrentes.

O aperfeiçoamento contínuo na eficácia operacional é necessário para alcançar rendibilidade superior. Entretanto, isso normalmente não basta. Poucas empresas conseguem competir com êxito baseadas em eficácia operacional durante um longo período; e permanecer à frente de suas

concorrentes fica mais difícil a cada dia que passa. O motivo mais óbvio para isso é a rápida difusão das melhores práticas. As concorrentes podem imitar rapidamente técnicas gerenciais, novas tecnologias, melhorias nos insumos e formas melhores de atender às exigências dos clientes. As soluções mais genéricas - aquelas que podem ser usadas em múltiplos cenários - se disseminam mais rapidamente.

Logo Porter (2004), mostra as três estratégias competitivas genéricas, denominadas como liderança de custos, diferenciação e enfoque, que podem ser utilizadas por qualquer empresa para entrar no mercado competitivo, mas é necessário entender como será adotada cada uma dessas estratégias para alavancar ou potencializar sua produção durante momentos de crise ou até mesmo para se destacar das concorrentes.

Escolher uma única posição, entretanto, não é o suficiente para assegurar uma vantagem sustentável. Uma posição valiosa atrairá imitação por parte de empresas dominantes, que provavelmente a copiarão de uma das duas formas.

Compromissos e inconsistência na busca do crescimento minarão a vantagem competitiva que a empresa tinha com suas variedades originais ou clientes-alvo. Tentar competir de várias formas prontamente cria confusão e diminui a motivação organizacional e o foco. Os lucros caem, mas vê-se mais receita como resposta. Os gerentes não conseguem fazer escolhas, então a empresa embarca em uma nova ronda de amplitude e compromissos. Geralmente, as concorrências continuam a igualar outros até que o desespero quebre o ciclo, resultando em uma fusão ou *downsizing* do posicionamento original.

Inúmeras abordagens podem ajudar uma empresa a se reconectar com a estratégia. A primeira é uma olhada criteriosa no que ela já faz. Dentro da maioria das empresas bem estabelecidas encontra-se uma essência de singularidade, que é identificada por meio de respostas a perguntas como as seguintes: Quais das variedades de nossos produtos ou serviços são as mais inconfundíveis? Quais das variedades de nossos produtos ou serviços são as mais lucrativas? Quais de nossos clientes são os mais satisfeitos? Quais clientes, canais ou ocasiões de compra são os mais lucrativos? Qual das atividades em nossa cadeia de valor são as mais diferentes e eficazes?

As micro e pequenas empresas fornecedoras de cereais na região, estão enfrentando desafios significativos para manter sua competitividade no mercado. Alguns dos problemas que eles

enfrentam incluem: os custos de produção, incluindo mão de obra, insumos agrícolas e transporte, estão aumentando constantemente. Isso está reduzindo as margens de lucro da empresa e tornando seus produtos menos competitivos em relação aos concorrentes.

Dificuldades de acesso ao mercado: grandes redes de supermercados e distribuidores estão preferindo fazer negócios com fornecedores maiores e mais estabelecidos, deixando empresas menores com menos oportunidades de comercialização. Eles enfrentam barreiras de entrada e exigências de certificação que são difíceis de serem cumpridas devido aos seus recursos limitados.

Inovação tecnológica limitada: as MPE's não têm recursos para investir em tecnologias modernas de produção e comercialização, como sistemas de automação agrícola, logística avançada ou marketing digital. Isso os coloca em desvantagem em relação aos concorrentes que podem aproveitar essas inovações para aumentar sua eficiência e alcance de mercado.

Concorrência desleal: algumas empresas maiores estão praticando preços predatórios ou realizando campanhas agressivas de marketing para capturar uma fatia maior do mercado, dificultando ainda mais a sobrevivência das micro e pequenas empresas.

Perante essas abordagens, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: *Qual é o nível de competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais ao longo do regadio do baixo Limpopo?*

### **1.5. Perguntas de Pesquisa.**

- Qual é o perfil das micro e pequenas empresas que estão envolvidas na comercialização de cereais?
- Como está configurado o ambiente competitivo actual na comercialização de cereais pelas micro e pequenas empresas?
- Quais são os principais factores que influenciam a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais?
- Quais são as principais estratégias de comercialização de cereais adoptadas pelas empresas que operam no sector?

## **1.6. Hipóteses.**

H1: A especialização das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais, como milho e arroz, está condicionada pelas condições agronómicas locais e pela infraestrutura disponível no Baixo Limpopo.

H2: O mercado de cereais no Baixo Limpopo é caracterizado por um ambiente altamente fragmentado, com muitas micro e pequenas empresas competindo principalmente em preço, qualidade e proximidade com os produtores.

H3: As dificuldades no acesso a financiamento e crédito são um factor determinante que limita a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais, restringindo sua capacidade de investimento em inovação, tecnologia e expansão.

H4: Micro e pequenas empresas localizadas em áreas de regadio desenvolvem estratégias de marketing mais localizadas e adaptadas às necessidades específicas da comunidade agrícola, com foco em diferenciação através de produtos de qualidade e serviços personalizados.

## **1.7. Delimitações do Estudo.**

A delimitação espacial da pesquisa é no regadio do baixo Limpopo, distrito de Xai-Xai, Província de Gaza foi estabelecida em função de dois condicionantes. O primeiro vincula-se às características geográficas e socioeconómicas da província. O segundo diz respeito ao acesso do pesquisador aos intervenientes da comercialização de cereais. Esse aspecto mostrou-se fundamental na medida em que a localização e o acesso se revelaram desafiantes, tendo em vista o facto de que os entrevistados serão definidos por sorteio, o que pode gerar elevada dispersão da amostra. A delimitação temporal é de 2018 - 2023, a escolha do período é pelo facto de este possibilitar informação e dados fiáveis para análise do presente trabalho.

## **1.8. Estrutura do trabalho.**

Em termos de estrutura, a dissertação comporta cinco capítulos, a saber: O primeiro capítulo apresenta a breve introdução, problematização, objectivos geral e específicos, perguntas de pesquisa, justificativa e delimitação do tema. O segundo capítulo é reservado a revisão da literatura teórica onde se aborda sobre a comercialização Agrícola, suas funções, canais, estratégias, produtos e suas qualidades, revisão empírica e focalizada, teorias sobre a

competitividade empresarial. O terceiro capítulo, a metodologia onde se explica o caminho percorrido durante a pesquisa. O quarto capítulo descreve a breve apresentação do local de estudo, apresentando dados e discussão dos resultados. O quinto capítulo faz as conclusões e sugestões da pesquisa. Por fim as referências bibliográficas.

## **CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA**

O principal objectivo desta unidade é apresentar os fundamentos da Comercialização Agrícola de modo que estes conhecimentos permitam compreender a teoria e prática do comércio aplicado à agricultura, englobando objectivos, funções da comercialização, indivíduos e instituições envolvidos nestes processos que compreendem a transferência de produtos das unidades de produção aos consumidores finais e, ao mesmo tempo, a transferência de insumos e bens de capital dos locais de produção até as propriedades rurais.

### **2.1. Revisão da literatura teórica.**

#### **2.1.1. Análise de Competitividade**

A competitividade é um conceito fundamental para entender como empresas, sectores e países se posicionam no mercado. Para as organizações, a capacidade de ser competitiva está atrelada à habilidade de gerar valor superior ao dos seus concorrentes, conquistando uma posição de destaque no mercado e assegurando sua sustentabilidade no longo prazo. A análise da competitividade, portanto, envolve a avaliação de múltiplos factores, internos e externos, que influenciam o desempenho das empresas e sua adaptação ao ambiente competitivo global.

O conceito de competitividade tem sido abordado de diferentes formas ao longo do tempo. Para Krugman (1994), competitividade refere-se à habilidade de um país ou empresa em gerar crescimento económico por meio da inovação, aumento de produtividade e adaptação às mudanças do mercado. Em nível organizacional, a competitividade é definida como a capacidade de uma empresa em alcançar e sustentar uma posição superior em relação aos seus concorrentes, seja através da diferenciação de produtos ou pela busca incessante por eficiência (Barney, 1991). Neste sentido, a competitividade pode ser vista como um conjunto de práticas, estratégias e recursos que permitem às empresas se destacarem e atingirem um nível superior de desempenho.

#### **2.1.2. Modelos de Análise da Competitividade.**

Dentre os modelos de análise mais utilizados para avaliar a competitividade das empresas, destaca-se o modelo das cinco forças de Michael Porter (1990), que se foca nos factores estruturais que impactam a competitividade. Segundo Porter, a competitividade de uma

empresa depende de sua habilidade de lidar com cinco forças principais: (1) a ameaça de novos entrantes no mercado, (2) o poder de barganha dos fornecedores, (3) o poder de barganha dos consumidores, (4) a ameaça de produtos substitutos e (5) a rivalidade entre os concorrentes. Esse modelo é útil para entender como o ambiente competitivo é formado e como as empresas podem explorar suas vantagens para se manterem competitivas.

Além disso, Porter também introduziu o conceito de estratégia competitiva, que pode ser de liderança em custos, diferenciação ou enfoque (Porter, 1985). De acordo com esse modelo, as empresas que buscam a liderança em custos devem focar na eficiência operacional, enquanto as que adotam estratégias de diferenciação se concentram na oferta de produtos ou serviços exclusivos, agregando valor que justifique um preço mais alto.

Outro modelo relevante é a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que tem sido amplamente utilizada para avaliar a posição estratégica das empresas no mercado. A análise SWOT permite identificar os pontos fortes e fracos internos das organizações, bem como as oportunidades e ameaças externas que impactam sua competitividade (Humphrey, 2005).

### **2.1.3. Competitividade no Contexto Global**

Com a crescente globalização e a intensificação da concorrência internacional, a competitividade tem se tornado um factor ainda mais importante para as empresas. Em um cenário globalizado, as empresas precisam não apenas competir localmente, mas também se posicionar estrategicamente no mercado internacional. Nesse contexto, Porter (1998) argumenta que a competitividade de um país, assim como de uma empresa, é determinada por fatores como a capacidade de inovação, a qualidade da infraestrutura e a eficiência dos processos produtivos.

A teoria das vantagens competitivas destaca a importância da inovação contínua e da adaptação às mudanças rápidas do mercado como fatores-chave para a sobrevivência das empresas no cenário global (Teece, 2007). A competitividade não é mais medida apenas pela capacidade de reduzir custos ou melhorar a qualidade, mas também pela habilidade de antecipar tendências, inovar em processos e produtos e responder rapidamente às mudanças do mercado.

#### **2.1.4. Factores Internos e Externos na Competitividade**

Além dos factores estruturais e externos, a competitividade de uma empresa também é fortemente influenciada por factores internos, como a gestão estratégica, os recursos humanos e a cultura organizacional. A Teoria dos Recursos e Capacidades (Resource-Based View - RBV) propõe que os recursos únicos e valiosos de uma organização são fundamentais para criar e sustentar uma vantagem competitiva (Barney, 1991). Segundo essa teoria, empresas que possuem recursos e capacidades difíceis de imitar ou substituir têm uma posição mais sólida no mercado e estão mais aptas a se manterem competitivas no longo prazo.

A gestão estratégica, portanto, tem um papel central na definição das estratégias que possibilitam à empresa alavancar seus recursos e capacidades para se destacar no mercado. As empresas que adoptam uma gestão estratégica focada em inovação, qualidade e adaptação rápida às mudanças é aquela que tendem a ter uma vantagem competitiva mais sustentável (Teece, 2007). A cultura organizacional também desempenha um papel significativo, pois uma cultura de inovação e de busca pela melhoria contínua pode ser determinante para o sucesso competitivo.

#### **2.1.5. A Competitividade no Sector Agroindustrial**

A competitividade no sector agroindustrial apresenta características específicas, principalmente quando comparada a outros sectores. A produção de alimentos e cereais, por exemplo, é fortemente influenciada por factores como a sazonalidade, a disponibilidade de recursos naturais e as políticas públicas. De acordo com Batalha e Batalha (2003), a competitividade no sector agroindustrial é determinada pela capacidade de adaptação às demandas do mercado e pela eficiência no uso dos recursos disponíveis.

No contexto do Baixo Limpopo, em Moçambique, as micro e pequenas empresas (MPE's) enfrentam um mercado altamente competitivo. Para se manterem competitivas, essas empresas têm investido em estratégias de diferenciação, focando em qualidade e inovação, o que é crucial para se destacar em um mercado onde a concorrência por preços é acirrada (Azevedo, 1997). Essas empresas, muitas vezes limitadas em termos de recursos, precisam encontrar maneiras de aumentar sua produtividade e de agregar valor aos seus produtos para atender à crescente demanda por alimentos de qualidade.

A análise da competitividade é um campo complexo e multidisciplinar que envolve tanto factores externos quanto internos, e sua compreensão é essencial para o sucesso das empresas em mercados altamente competitivos. A teoria da vantagem competitiva de Porter, o modelo das cinco forças, a análise SWOT e a teoria dos recursos e capacidades fornecem importantes *frameworks* para a avaliação da competitividade das empresas. Além disso, a globalização e as mudanças nas dinâmicas de mercado têm elevado a necessidade de inovação e adaptação como factores cruciais para a sustentabilidade das empresas. No sector agroindustrial, as MPE's enfrentam desafios específicos, mas podem se manter competitivas através da melhoria contínua da qualidade e da adopção de estratégias diferenciadoras.

#### **2.1.6. Competitividade e Comercialização Agrícola.**

Numa visão mais limitada, a comercialização agrícola pode ser pensada como um simples acto do agricultor que consiste na transferência de seu produto para outros agentes que compõem a cadeia produtiva em que ele está inserido. Esta é uma visão tradicional da comercialização agrícola, definida pela transferência de propriedade do produto num único acto após o processo produtivo, ainda dentro ou logo depois dos limites da unidade de produção agrícola.

Pierre et al. (2010, cit. em Zidora, 2015) define a comercialização como sendo a troca de bens e serviços entre agentes económicos. O resultado dessa troca é transação, que pode ser considerada a unidade fundamental da análise do funcionamento do sistema económico. Os bens fluem pelos canais de comercialização e de distribuição que conduzem as mercadorias do produtor ao consumidor final.

Associando-se a comercialização ao conceito de troca, pode-se entendê-la como a obtenção de um produto desejado junto a alguém que aceite algo em troca (Kottler, 2000). No mesmo sentido, Sandroni (1999) descreve a comercialização como um processo intermediário entre produtor e consumidor, no qual o produtor coloca os bens e serviços produzidos à disposição do consumidor, na forma, tempo e local em que ele esteja disposto a adquiri-los. Segundo Azevedo (1997), a comercialização não pode ser entendida como a simples venda de determinado produto.

Brum (1993, cit. em Siqueira, 2010), descreve como etapas da comercialização: reunião e distribuição do produto. A etapa da reunião é onde ocorre o armazenamento, o transporte, a

classificação, etc., dos produtos primários. A distribuição do produto compreende os mercados onde os quais serão oferecidos os produtos aos consumidores.

No conceito de Barros (2007 cit. em Siqueira, 2010), a comercialização compreende o conjunto de actividades realizadas por instituições que se acham empenhadas na transferência de bens e serviços desde o ponto de produção inicial até que eles atinjam o consumidor final.

Essa óptica funciona apenas quando o horizonte de análise é a porta da empresa, e definitivamente esse não é o caso quando se analisa toda a cadeia produtiva. É necessário estender o conceito de comercialização de forma a incorporar a transmissão do produto pelos vários estágios produtivos. Silva (2005) corrobora com este enfoque sistémico, colocando o papel do canal de comercialização no agronegócio como o caminho percorrido pela mercadoria desde o produtor até o consumidor final.

Estes autores associam o conceito de comercialização à coordenação existente entre a produção e o consumo dos produtos agro-pecuários, incluindo a transferência de direitos de propriedade, a manipulação de produtos e os arranjos institucionais que contribuem para a satisfação dos consumidores.

Nessa contextualização, a comercialização no agronegócio deve ser entendida não somente como um simples processo de troca entre duas partes, mas, sim, como um fluxo que começa no início de uma cadeia produtiva para finalizar somente quando o produto chega ao consumidor. Do mesmo modo, ocorre a preocupação dos agentes membros das cadeias em aperfeiçoar seus processos comerciais, abdicando, por vezes, de desempenhos produtivos óptimos em um *trade-off* com possíveis ganhos comerciais.

A Comercialização agrícola é uma área do conhecimento da economia rural que se ocupa de compreender como ocorre o processo de abastecimento dos insumos por parte dos produtores rurais e, ao mesmo tempo, como os produtos produzidos nas unidades de produção chegam aos centros consumidores (Arbage & Fialho, 2023).

Em um enfoque mais actual, estes autores associam o conceito de comercialização à coordenação existente entre a produção e o consumo dos produtos agropecuários, incluindo a transferência de direitos de propriedade, a manipulação de produtos e os arranjos institucionais que contribuem para a satisfação dos consumidores (Waquil, Miele & Schultz, 2010).

Trata-se de um conceito amplo, em que se atribui a essa actividade a função de transferir os produtos ao consumidor final, considerando a influência de todas as actividades nesse processo (produção agrícola, transporte e aprovisionamento dos produtos, industrialização, relações com o consumidor, etc.).

Dessa forma, o conceito de comercialização distancia-se do conceito de simples venda dos produtos agrícolas (pós-colheita da safra, por exemplo), devido à sua amplitude e complexidade. A partir dessa perspectiva, as estratégias de comercialização agrícola começam a ser pensadas na propriedade rural, e até mesmo na aquisição dos insumos.

A comercialização agrícola pode ser vista de maneira tradicional como a simples transferência de produtos do agricultor para outros agentes da cadeia produtiva, ocorrendo logo após a produção. Essa visão limitada entende a comercialização apenas como um ato de venda única.

Pierre et al. (2010,cit. emZidora, 2015) definem a comercialização como a troca de bens e serviços entre agentes económicos, com as mercadorias fluindo através de canais que levam do produtor ao consumidor final. Sandroni (1999) amplia essa visão, descrevendo a comercialização como um processo intermediário que adapta produtos às preferências do consumidor em termos de forma, tempo e local.

De acordo com Brum (1993,cit. em Siqueira, 2010), a comercialização envolve etapas como a reunião, que inclui armazenamento e transporte, e a distribuição, onde os produtos são oferecidos aos consumidores. Ademais, vê a comercialização como um conjunto de actividades realizadas para transferir bens e serviços do ponto de produção até o consumidor final.

Silva (2005) adopta uma visão mais sistémica, tratando a comercialização como um fluxo contínuo desde a produção até o consumo final, destacando a importância da coordenação entre produção e consumo. Arbagee Fialho (2023) e Waquil, Mielee Schultz (2010) reforçam essa abordagem, enfatizando a coordenação entre produção e consumo, e a inclusão de actividades como transporte, industrialização e relações com o consumidor.

Em suma, o conceito moderno de comercialização agrícola vai além da simples venda e abrange um fluxo complexo que inicia na produção e só termina quando o produto chega ao consumidor, incorporando todas as actividades e arranjos institucionais envolvidos no processo.

### **2.1.7. Funções da Comercialização Agrícola.**

Sendo uma actividade que se desenvolve entre a produção e o mercado consumidor, o marketing cumpre a função de garantir a adequação da produção (oferta de produtos agrícolas) às preferências e necessidades dos consumidores (procura de produtos agrícolas), constituindo assim uma das componentes da estratégia de comercialização dos produtos agrícolas.

A actividade denominada comercialização agrícola estabelece assim a relação entre o sector produtivo e o consumidor final. Em suma, o marketing agrícola procura reflectir as características do conjunto de actividades e arranjos institucionais necessários para que os produtos cheguem ao mercado (Waquilet al., 2010).

Assim, o marketing está relacionado à transferência de propriedade e agregação de valor dos produtos agrícolas, e o valor percebido pelos consumidores (utilidade) pode estar relacionado ao tempo (armazenamento), ao local (transporte) e à forma (transformação). Essas actividades e arranjos institucionais são chamados de funções do sistema de marketing e são definidos como as actividades realizadas por instituições especializadas durante as diferentes fases do marketing (Mendes & Padilha 2007).

A comercialização agrícola não é apenas uma função logística, mas uma estratégia que envolve a gestão eficaz de recursos e processos para conectar a produção com a demanda do mercado. Esse alinhamento entre oferta e demanda é vital para o sucesso das empresas agrícolas e para a melhoria das condições de vida das comunidades rurais.

O marketing agrícola, ao integrar funções como armazenamento, transporte, transformação e transferência de propriedade, garante que os produtos agrícolas atendam às necessidades dos consumidores e estejam disponíveis no mercado em condições ideais. A eficácia dessas funções é crucial para a competitividade e o sucesso das empresas agrícolas. Pois, influencia directamente a percepção de valor e a satisfação do consumidor.

### Quadro 01: Funções da Comercialização Agrícola

| Funções da comercialização agrícola | Características                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Funções de troca                    | Estão relacionadas à posse dos produtos agrícolas, envolvendo a formação dos preços a partir da relação entre as funções de compra e de venda.                                         |
| Funções físicas                     | Estão relacionadas à geração de utilidade (facilidade) para os produtos agrícolas, no que diz respeito ao tempo (armazenagem), ao lugar (transporte) e à forma (processamento)         |
| Funções auxiliares                  | São aquelas que facilitam ou complementam o processo de comercialização dos produtos agropecuários, tais como padronização, financiamento, seguro, informações e pesquisas de mercado. |

Fonte: Adaptado de Mendes; Padilha (2007)

#### 2.1.8. Canais de Comercialização Agrícola.

Geralmente, os canais de comercialização são caracterizados por seu comprimento, ou seja, pelo número de integrantes, constituindo - se dessa forma em canais directos e indirectos, conforme existam ou não intermediários nas relações que os produtores rurais estabelecem com o mercado(Waquilet al., 2010). No quadro 2, abaixo, apresenta-se essa classificação dos canais de comercialização.

### Quadro 02: Classificação dos canais de comercialização

| Tipo de canal de comercialização | Definição                                                                                                  | Exemplos                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Canal de nível zero              | Produtor que vende directamente ao consumidor final.                                                       | Feiras livres; vendas directamente nas residências (porta a porta); cooperativa de consumidores; lojas próprias de cooperativas ou associações de produtores. |
| Canal de um nível                | Canal que possui um intermediário (varejista) na comercialização dos produtos agrícolas.                   | Supermercados, lojas de conveniência, fruteiras, açougues.                                                                                                    |
| Canal de dois níveis             | Canal que possui dois intermediários (atacadistas e varejistas) na comercialização dos produtos agrícolas. | Centrais de distribuição, atacados, restaurantes, cozinhas industriais.                                                                                       |

|                        |                                                                                                                                    |                                                                           |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Canal de três níveis   | Canal que possui três intermediários (processadora de alimentos, atacadista e varejista) na comercialização de produtos agrícolas. | <i>Packinghouse</i> , agroindústrias em geral, cooperativas agropecuárias |
| Canal de quatro níveis | Canal que possui quatro intermediários                                                                                             | <i>Trading</i> de exportação, centrais de abastecimento.                  |

Adaptado de: Waquil; Miele; Schultz, (2010).

Ainda sobre canal de comercialização é o caminho percorrido pela mercadoria desde o local de produção (produtor rural) até ao consumidor final. É a sequência de mercados e o conjunto de indivíduos e instituições por onde passa a mercadoria no referido trajecto.

A escolha dos canais de comercialização mais adequados depende de uma série de factores, incluindo a natureza e características do produto (por exemplo, perecibilidade), a existência ou não de intermediários e o resultado económico do processo.

### **2.1.9. Estratégias de Comercialização dos Produtos Agrícolas.**

A escolha da estratégia a ser adoptada pelos agricultores no mercado permite a diferenciação da posição frente a outras propriedades, o que resulta em vantagens competitivas no mercado, como: produtos com maior valor agregado para o consumidor; produtos com preços mais baixos; e acesso a mercados mais amplos.

Neste sentido, segundo Porter (1999, cit. em Waquil, et al., 2010), a estratégia consiste na criação de uma posição exclusiva e valiosa, incluindo um conjunto diferente de actividades. Pode basear-se na vantagem de custo do produto e na diferenciação e concentração do produto (segmento de mercado específico). Dessa forma, uma propriedade rural pode utilizar basicamente duas estratégias: a difusão de seus produtos no mercado e a segmentação de mercado.

Na primeira estratégia, o agricultor trata da distribuição dos produtos no mercado sem ter em conta as diferenças que existem entre potenciais compradores, como é o caso das matérias-primas agrícolas. Neste caso, os produtos são padronizados e o comércio está sujeito aos preços desses produtos e à capacidade dos agricultores de cumprirem os contratos.

Na segunda estratégia, pelo contrário, a procura é heterogénea, o que obriga o agricultor a definir os mercados-alvo a atingir. Neste caso, os produtos são diferenciados e a eficácia da

comercialização é determinada principalmente pelos atributos de qualidade dos produtos agrícolas e pela capacidade do agricultor em atingir segmentos específicos do mercado.

A segmentação de mercado, segundo Richers e Lima (1991, cit. em Waquil, et al., 2010), pode ser definido como o foco consciente e planejado de uma empresa em partes específicas do seu mercado. É importante notar que a segmentação, quando utilizada como estratégia de marketing, está relacionada com o mercado, não com os sectores de actividade, nem com os canais de distribuição, nem mesmo com os produtos.

#### **2.1.10. Qualidade e Competitividade dos Produtos Agrícolas.**

As estratégias de comercialização de produtos baseadas na segmentação de mercado, na diferenciação de produtos e na diversificação da produção afectam a competitividade das empresas agrícolas, que é uma medida de eficiência analisada com base na relação entre o valor do produto e o preço.

Pode-se dizer que o valor agregado dos produtos está relacionado à percepção dos consumidores sobre a capacidade de determinado produto em satisfazer suas necessidades. Refere-se ao produto em si e ao serviço prestado (atendimento e relacionamento) e à imagem da organização. A determinação das características que podem representar a qualidade é subjectiva, assim como a intensidade da ligação dessas características com a sua mensuração e com as características de um bem ou serviço.

Segundo Waquil, et al. (2010), a qualidade dos alimentos, em particular, pode ser percebida considerando diferentes aspectos, tais como: parâmetros ocultos do produto (toxicidade, resíduos, etc.); propriedades sensoriais e de apresentação do produto (sabor, forma, estrutura, estética, etc.); atributos de busca (busca do consumidor por informações do produto para comparação e tomada de decisão); atributos da experiência de consumo (o consumidor controla os atributos após o consumo); e atributos relativos ao território onde determinado produto é produzido (recursos naturais, impactos ambientais, paisagens e relações sociais e económicas que definem determinada conformação territorial). Porém, os alimentos possuem uma característica definidora relacionada à qualidade que deve ser considerada na criação de estratégias de marketing.

Os alimentos podem ser definidos como produtos de confiança, pois muitos atributos não podem ser verificados, ou são verificados de forma imperfeita, antes e depois do consumo.

Portanto, o consumidor leva em consideração, ao tomar sua decisão, a confiabilidade do fornecedor, a imagem pública do fabricante, a marca, a reputação da propriedade, ou mesmo a existência de um sistema de certificação (Waquil, et al., 2010). Os produtos confiáveis possuem atributos muito específicos, não identificáveis pela simples observação, mas baseados na confiança que o consumidor tem num determinado sistema agro-alimentar (Souza, 2000).

Na literatura específica sobre esse tema, segundo Toledo (2001), existem três aspectos principais relacionados à qualidade. O primeiro aspecto diz respeito à qualidade como adequação à finalidade, ou seja, até que ponto o produto satisfaz as necessidades dos seus utilizadores. A qualidade baseia-se, neste caso, numa relação entre o objecto e o utilizador e a sua utilização pretendida, baseada na relação entre as propriedades inerentes a cada produto e a sua capacidade de satisfazer as necessidades de um consumidor.

O segundo aspecto da qualidade está relacionado à conformidade do produto com os requisitos ou especificações, ou melhor, com o grau ou percentual de conformidade com os requisitos do projecto. Por exemplo, podemos citar os alimentos: deste ponto de vista, a qualidade diz respeito aos ingredientes, à higiene, às propriedades físicas e químicas, etc. Este conceito inclui o viés de fabricação, onde os atributos do produto são ditados pela melhor técnica de fabricação.

O terceiro aspecto, o mais utilizado actualmente, define qualidade como a satisfação total dos interessados na organização ou actividade em questão. Normalmente, esta definição de qualidade é conhecida como gestão da qualidade total. Essa visão assume papel estratégico nas organizações e cadeias produtivas, pois se trata do controle exercido por todos para satisfazer suas necessidades. Os actores empresariais são consumidores, funcionários, accionistas, sociedade, governo, entre outros actores que tenham relação directa ou indirecta com uma actividade específica de produção e comercialização.

Em suma, desta discussão pode-se concluir que a qualidade de um produto está relacionada com a atribuição de valor dos consumidores, independentemente dos aspectos que primeiro definem um produto como de qualidade superior. Essa compreensão permite ampliar as estratégias de comercialização dos produtos agrícolas, levando em consideração as diferentes fontes de valor de um produto.

A análise das estratégias de comercialização de produtos agrícolas revela a importância da segmentação de mercado, diferenciação de produtos e diversificação da produção para a

competitividade das empresas. Esses elementos afectam directamente a eficiência das empresas, sendo a competitividade medida pela relação entre o valor do produto e o seu preço.

O valor agregado dos produtos está profundamente ligado à percepção dos consumidores sobre a capacidade do produto de satisfazer suas necessidades. Esse valor não se resume apenas ao produto em si, mas também aos serviços associados, como atendimento e relacionamento, e à imagem da organização. A qualidade percebida é subjectiva, envolvendo não apenas as características intrínsecas do produto, mas também aspectos mais intangíveis como a confiança e a reputação da marca.

Segundo Waquil, et. al., (2010), a qualidade dos alimentos pode ser percebida sob diversos aspectos:

1. **Parâmetros Ocultos do Produto:** aspectos como toxicidade e resíduos, que não são imediatamente visíveis, mas são cruciais para a segurança alimentar.
2. **Propriedades Sensoriais e de Apresentação:** características perceptíveis como sabor, forma, estrutura e estética que afectam a atractividade do produto.
3. **Atributos de Busca:** Informações que os consumidores buscam antes da compra para comparar e tomar decisões informadas.
4. **Atributos da Experiência de Consumo:** Aspectos que são verificados após o consumo, como o sabor real e a satisfação geral.
5. **Atributos Relacionados ao Território:** factores associados ao local de produção, incluindo recursos naturais, impactos ambientais e aspectos sociais e económicos.

**Confiança e Certificação:** os alimentos frequentemente possuem atributos que não podem ser completamente verificados antes e depois do consumo, o que leva os consumidores a considerar a confiabilidade do fornecedor, a imagem pública do fabricante e a existência de sistemas de certificação (Waquil, et. al., 2010). Produtos confiáveis são aqueles cuja qualidade é garantida pela confiança no sistema agro-alimentar e na reputação dos produtores. Toledo (2001) identifica três aspectos principais da qualidade:

Adequação à Finalidade: refere - se à capacidade do produto de satisfazer as necessidades dos usuários, considerando a relação entre as propriedades do produto e as necessidades do consumidor.

Conformidade com Requisitos: relaciona - se ao grau em que o produto atende aos requisitos ou especificações estabelecidas, incluindo aspectos como ingredientes e higiene.

Satisfação Total dos Interessados: envolve a gestão da qualidade total, onde a qualidade é vista como a satisfação dos diversos interessados (consumidores, funcionários, accionistas, etc.). Essa abordagem é estratégica e foca na melhoria contínua para atender às expectativas de todos os *stakeholders*.

Implicações para as estratégias de comercialização: entender a qualidade do produto como uma combinação de valor percebido pelos consumidores e atributos específicos permite às empresas agrícolas ampliar suas estratégias de comercialização. As empresas devem considerar não apenas as características tangíveis e intangíveis do produto, mas também a percepção do consumidor e a reputação da marca. Isso possibilita um melhor posicionamento no mercado, maior satisfação do cliente e uma vantagem competitiva sustentável.

### **2.1.11. Teorias sobre a Competitividade Empresarial.**

#### **Teoria de Custo de Transação.**

Segundo Porter (2004), cada indústria é aqui entendida como um ramo de actividade, ou seja, como um grupo de empresas de um mesmo sector sujeitas às regras da concorrência, envolvidas por cinco forças competitivas. Estas forças incluem a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes que variam de indústria para indústria e também com o desenvolvimento da organização. A estratégia competitiva visa modificar essas forças em favor da empresa, obtendo assim retornos mais atractivos.

Segundo Porter (2004), destaca outra questão central em estratégia, a do posicionamento de uma empresa em uma indústria. Através do posicionamento, uma empresa pode alcançar altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura da indústria (as cinco forças) seja desfavorável. Segundo o autor, as empresas podem obter uma vantagem competitiva posicionando-se numa destas três estratégias gerais: liderança em custos, diferenciação e concentração.

Porter (1989), também propõe a análise da cadeia de valor para compreender a vantagem competitiva. Segundo o autor, a vantagem competitiva advém de diversas actividades distintas realizadas pela empresa, denominada cadeia de valor. A cadeia de valor da empresa está conectada a outras cadeias (fornecedores, canais e compradores) por meio de actividades interdependentes, chamadas de elos. Cada empresa ganha uma margem com essas actividades, e a soma de todas as margens é chamada de margem da cadeia de valor.

O objectivo de cada empresa é obter a maior margem possível na cadeia, influenciada pela estrutura da indústria, ou seja, pelas cinco forças. Em busca da melhor estratégia, as empresas se posicionam e actuam na estrutura industrial em forças desfavoráveis. Essas acções fazem a empresa arcar com custos de transação, como investimentos em activos específicos, contratos mais complexos, oportunismo, entre outros. Por exemplo, elevados investimentos em activos específicos como parte de uma estratégia de diferenciação podem representar uma barreira à entrada e à saída de novos concorrentes, mas reduzem a vantagem das economias de escala e aumentam os custos de contratação e as atitudes oportunistas (incerteza).

Para Pohlmann et al. (2004), é a comparação custo-benefício das economias de escala versus custos de transação que determina a forma institucional da empresa: através do mercado ou da integração vertical. Tomando o mesmo exemplo de especificidade de activos, Pohlmann et al. (2004), salientam que a investigação sugere que activos específicos também afectam a estrutura de capital e a dimensão da empresa. No primeiro, ele argumenta que pode ser difícil para quem está de fora controlar, compreender e valorizar investimentos em activos específicos, mesmo que visem reduzir custos, que afectam a estrutura de capital da empresa ao afectar os custos de falência.

Assim, os investidores tendem a procurar um maior retorno dos seus investimentos, devido ao aumento dos riscos que lhes estão associados. No segundo caso, a especificidade leva a custos de liquidação mais elevados em caso de encerramento do negócio, porque activos específicos têm valores baixos para o segundo melhor uso. Assim, a análise dos investimentos e do tamanho da empresa será afectada pelos custos de transação, neste exemplo pela especificidade dos activos adquiridos. Portanto, os custos de transação influenciam a decisão sobre a forma da cadeia de valor da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico e acções diante de forças estruturais adversas na indústria.

Assim, o modelo proposto por Porter (2004), é fortemente influenciado pelas escolhas de estrutura de governança e parâmetros de transação feitas pelas empresas, que exigem uma análise custo-benefício dos custos de transação que podem ocorrer. A teoria dos custos de transação de Williamson (1975, 1985) fornece uma nova perspectiva sobre as forças que moldam a estrutura do canal.

Segundo Coase (1937), os custos de transação são aqueles envolvidos numa troca de mercado entre duas empresas ou entre dois níveis de integração vertical na mesma empresa e em que se assume que a informação tem um custo. Consequentemente, os custos de transação são aqueles relacionados à governança do sistema para (Klein et al., 1990) e podem ocorrer antes (custo ex ante) ou depois (custo ex post) da conclusão da transação. As primeiras estão relacionadas com as etapas necessárias para concretizar a transação (informação, negociação e elaboração de contratos).

Estas dizem respeito aos mecanismos de controlo necessários para verificar se os termos do acordo serão respeitados. Ao planear canais de marketing, a teoria dos custos de transação ajuda as empresas a encontrar formas mais eficazes de governança para gerenciar as transações (Seggie, 2012).

O objectivo é minimizar a soma dos custos de produção e custos de transação. Se considerarmos que a empresa delega funções em agentes externos, aceitamos a existência de custos de transação decorrentes das operações de mercado. Quanto maiores os custos operacionais no mercado, mais forte será o incentivo à integração vertical das cadeias (Fragoso, 2013).

A teoria dos custos de transação baseia-se nos pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo e tenta minimizar as suas consequências através da escolha de formas mais eficientes de governação das transações. O pressuposto da racionalidade limitada refere-se a comportamentos que se afirmam racionais, mas não podem ser totalmente racionais, uma vez que os agentes não conseguem processar todas as informações disponíveis (Lopes, 2009).

Como resultado, os contratos, mesmo os mais complexos e sofisticados, estão sempre incompletos, o que pode criar condições para comportamentos oportunistas e renegociação contratual. O oportunismo ocorre quando os indivíduos agem impacientemente em seu próprio interesse e tende a diminuir quando a eficiência transaccional é maximizada (Jap & Anderson,

2003). O oportunismo surge da assimetria de informação, que pode levar a problemas de selecção adversa e risco moral (Neves, 1990).

Porter (2004) descreve que as indústrias são compostas por empresas que enfrentam cinco forças competitivas: entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes. A estratégia competitiva visa alterar essas forças em benefício da empresa para obter retornos mais atractivos. Porter também destaca que o posicionamento estratégico, como liderança em custos, diferenciação ou concentração, permite que uma empresa obtenha altos retornos, mesmo em indústrias com estruturas desfavoráveis.

Além disso, Porter (1989), introduz a análise da cadeia de valor, onde a vantagem competitiva é derivada das actividades realizadas pela empresa e suas interacções com as cadeias de fornecedores, canais e compradores. A soma das margens obtidas nessas actividades define a margem da cadeia de valor, e as empresas buscam maximizar essa margem, considerando as cinco forças competitivas.

A teoria dos custos de transação, conforme Pohlmann et al. (2004), explora como a comparação entre economias de escala e custos de transação influencia a estrutura institucional das empresas, como o mercado ou a integração vertical. Investimentos em activos específicos podem aumentar os custos de transação e afectar a estrutura de capital da empresa, tornando a análise de investimentos e tamanho da empresa dependente dos custos de transação.

Coase (1937), introduziu a noção de custos de transação, que são os custos associados à troca de mercado ou à integração vertical dentro da empresa. Esses custos podem ser ex ante (antes da transação) ou ex post (depois da transação) e incluem a informação, negociação e controlo necessários para garantir o cumprimento dos termos do acordo. A teoria dos custos de transação busca minimizar a soma dos custos de produção e de transação, incentivando a integração vertical quando os custos operacionais no mercado são altos.

A teoria é fundamentada na racionalidade limitada e no oportunismo. A racionalidade limitada sugere que agentes não podem processar toda a informação disponível, levando a contratos incompletos e possíveis comportamentos oportunistas. O oportunismo resulta da assimetria de informação, que pode causar selecção adversa e risco moral. A teoria dos custos de transação,

portanto, busca encontrar formas mais eficientes de governança para minimizar esses custos e melhorar a eficiência transacional.

## **Teoria de Consumidor.**

A teoria da escolha do consumidor descreve que os consumidores tomam suas decisões através de *tradeoffs*, de acordo com sua restrição orçamentária ou suas preferências de consumo, procurando maximizar sua utilidade.

Os investidores, da mesma forma, escolherão investimentos que lhes forneçam maiores retornos. Porém, enquanto na teoria do consumidor as decisões são tomadas em condições de certeza, os investidores farão suas escolhas em condições de incertezas, pois além do retorno esperado, também há a existência do risco, o qual influenciará em suas preferências, (Siqueira, 2010).

Na teoria do consumidor, considera-se que as escolhas ocorrem dentro de uma capacidade de pagamento que é dada pela restrição orçamentária. Essa restrição indica não ser possível contemplar todos os desejos, por isso o indivíduo deve fazer escolhas. Para se tomar decisões, faz-se uma análise dentro de um ambiente que implica a necessidade de se ter todas as informações disponíveis e uma previsibilidade em relação a escolhas interligadas com o futuro. Portanto, uma escolha está ligada a informação, estimativa de risco e expectativas (Stiglitz; Walsh, 2003, cit. emFeldmann, 2008).

Em razão de essas variáveis apresentarem grande grau de subjectividade e imprevisibilidade, a teoria do consumidor apresenta pressupostos que dão um carácter formal e normativo para o estudo da melhor alocação de recursos, considerando-se a restrição orçamentária. Para tanto, o consumidor escolhe a melhor alocação de seus recursos de acordo com suas preferências, dada a sua renda.

Na teoria do consumidor, diz-se que o indivíduo maximiza sua utilidade. Por utilidade, define-se uma função matemática que representa as preferências do consumidor. Tal função tem carácter ordinal, no sentido de que indica a ordenação das cestas, não importando o valor absoluto que a função assuma. Assim, uma utilidade superior de certa cesta de consumo implica que essa cesta é mais desejável do que outra que apresente uma menor utilidade, (Feldmann, 2008).

O comportamento do consumidor é apresentado de forma uniforme na trajetória de sua vida. Seja ele jovem ou adulto, solteiro ou casado, no mercado de trabalho, desempregado ou na aposentadoria, a teoria do consumidor supõe que o indivíduo incorra nesse mesmo processo decisório, transformando ao longo de sua vida novos desejos em realidade. Dentro de uma ideia puramente restrita de decisão, isso pode não ter muita relevância. Para a teoria do consumidor esse processo ocorre dentro do mesmo padrão descrito como racional, mas, no que diz respeito à capacidade de realizar escolhas, pode haver uma variação significativa com relação ao valor que é atribuído a cada etapa da vida, devido à sociedade em que o indivíduo se encontra e ao próprio desenvolvimento que esse indivíduo e essa sociedade apresentam.

Para Kreps (1990, cit. em Feldmann, 2008), a teoria do consumidor simplifica em demasia o processo de escolha dos indivíduos para o simples acto de ser maximizador, enquanto o ambiente institucional em que o indivíduo está inserido responde apenas a estímulos de preços, sendo muito pouco representativo do que de facto ocorre. Para completar, o adolescente apresenta um comportamento peculiar; distinto dos adultos. Assim, a teoria do consumidor é uma teoria normativa, ou seja, pode indicar o que representa a escolha ideal, sem representar necessariamente o que acontece na prática. Portanto, é necessário analisar o adolescente através de outro instrumental teórico que seja capaz de descrever como ele realiza suas escolhas.

### **2.1.12. Mercados e Preços Agrícolas em Moçambique.**

No estudo realizado por Zidora (2015), sobre estratégias de gerenciamento do risco de preços na comercialização do milho em grão nas zonas rurais de moçambique, citando Mosca (2008), a África do qual Moçambique faz parte dos mercados rurais que possuem distorções que nem sempre permitem a verificação do que referem os manuais de economia, pressupondo a não existência de intervenções exógenas e uma estrutura de concorrência. As dificuldades nas comunicações e os escassos meios de transporte, os diferentes tipos de produtores e de consumidores, geram mercados específicos, bastante delimitados espacial e socialmente.

Os produtos agrícolas de origem nacional consumidos principalmente nos centros urbanos são na maioria provenientes da agricultura familiar através rede comercial existente, como agências públicas ou actores privados de mercados que comprem dos pequenos produtores os produtos e em seguida utilizam-nos na alimentação tanto como matéria-prima na indústria de processamento (Ex: produção de farinha e de ração) (Zidora (2015)).

Os preços praticados no campo e na cidade, são evidências das funções no âmbito das políticas económicas. As formas de mercado estão conectadas com o sector produtivo, que resulta da configuração das estruturas agrárias e económicas desde o período colonial. São conhecidas as articulações físicas, funcionais e de interesses económicos e sociais entre os mercados formais e informais, reforçando-os mutuamente (Mosca, 2008 cit. em Zidora, 2015).

Os mercados informais são comuns nos países africanos. Neste sentido, é importante ressaltar às diferenças entre os conceitos de mercado e economia informais. Primeiro circunscreve-se às actividades comerciais, que surgiu primeiro nas periferias urbanas e alastrou-se posteriormente para os centros das cidades e para o meio rural. O segundo tenta responder a falhas dos mercados formais (geralmente a escassez da oferta ou a limitada cobertura espacial da rede comercial) e aos preços elevados. Os mercados informais são importantes para os rendimentos das famílias e podem contribuir para a redução da pobreza, (Mosca, 2008 cit. em Zidora, 2015).

Os preços agrícolas são controlados de alguma forma pelo Governo. Para o efeito, são utilizados diferentes instrumentos: subsídios diversos aos produtores e ao consumo, impostos, barreiras alfandegárias, bancos alimentares, estabelecimento de preços oficiais, quotas de produção, gestão de estoques alimentares para estabilização dos mercados, entre outros (Mosca, 2008 cit. em Zidora, 2015).

As formas directas e indirectas de controlo de preços (pelo Governo), influenciam sempre os mercados, a competitividade dos produtores, a eficiência na utilização dos recursos e as contas públicas. Por outro lado, pode-se estimular o consumo, aumentar a acessibilidade aos alimentos pelos grupos sociais de menores rendimentos, contribuindo assim para a redução da pobreza (Mosca, 2008 cit. em Zidora, 2015).

A distribuição gratuita ou a preços inferiores aos do equilíbrio do mercado dos bens da ajuda e da cooperação, provocam geralmente impactos paralelos entre o produtor e o consumidor. Quando existe escassez de oferta, os preços nos mercados informais são superiores aos estabelecidos administrativamente. Em situação contrária, os mercados informais ficam repletos a preços inferiores aos estabelecidos, deixando esta medida pública de produzir os efeitos desejados pela administração (Mosca, 2008, cit. em Zidora, 2015).

Grande parte do agente económico informal (pequenos produtores, pequenos comerciantes ambulantes, varejistas), não possui conhecimento, tradição e capacidade para investir em infra-

estruturas comerciais e para a formalização das actividades. Este fenómeno agrava o crescimento das cidades sem infra-estruturas nem economias que suportem a concentração populacional num ambiente de estabilidade social e de desenvolvimento sustentável.

Segundo Mosca (2008, cit. em Zidora, 2015), os preços agrícolas podem possuir grande variabilidade no curto prazo, principalmente pelos seguintes motivos: instabilidade e flutuações da oferta devido aos riscos específicos da produção agrícola como sejam os biológicos, os naturais (clima), os políticos (conflitos e alterações constantes das políticas agrárias); a sazonalidade da safra agrícola; a incerteza da chegada de bens da ajuda alimentar entre outros aspectos.

As distorções dos mercados e as lógicas diferenciadas dos produtores introduzem factores que provocam comportamentos produtivos “atípicos” em resposta às variações dos preços (relativamente aos enunciados da economia convencional). A segmentação dos mercados, tanto do lado da oferta como da demanda, permite a verificação simultânea de necessidades alimentares básicas não satisfeitas e de mercados repletos de bens essenciais sem que os preços diminuam. Paralelamente, esses mesmos bens são comercializados em circuitos segmentados, entre produtores e consumidores de rendimentos elevados, (Mosca, 2008 cit. em Zidora, 2015).

### **2.1.13. Planeamento Estratégico nas Micros e Pequenas Empresas.**

Existem limitações ao desempenho competitivo das micro e pequenas empresas, de acordo com pesquisas realizadas. As empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento têm essas limitações, como máquinas antiquadas, administração inadequada e problemas para vender seus produtos em novos mercados, (Levistky, 1996).

Os cargos superiores nas empresas geralmente são responsáveis pelo planeamento estratégico. Um pressuposto para a implementação de estratégias organizacionais é que o raciocínio estratégico deve relacionar as habilidades internas da organização (pontos fortes e fracos) com as circunstâncias externas (oportunidades e ameaças). O primeiro passo em uma formulação estratégica é considerar os factores ambientais que afectam a empresa, os factores internos que contribuem para sua vulnerabilidade e os pontos fortes necessários para aproveitar as oportunidades.

Para Andreuzza (2008), as grandes guerras do século passado fazem com que haja um processo de planeamento estratégico em toda operação, afinal há necessidade de obter informações que

possam prever os movimentos do adversário, perceber seus pontos fortes e fracos, e evitar o risco de fracasso das operações logísticas, dos ataques, dos movimentos de tropas (em suma, de todos os mecanismos utilizados nestas operações militares).

Drucker (1977), define o que é estratégia e como os pilares que sustentam essa estrutura são avaliados dentro da organização relevante. Uma das questões dizia que a estratégia organizacional é um conjunto de ferramentas, ou um conjunto de técnicas, que são definidas e aplicadas, além disso, utilizar o planeamento como ferramenta requer o uso de informações actuais, ou seja, não funciona para decisões futuras, nem mesmo se baseia em decisões de longo prazo que fornecem previsões do caminho que será seguido.

É importante ressaltar também que este conteúdo não elimina os riscos que as empresas enfrentam ao actuar em seus mercados, mas o objectivo é correr riscos menos perigosos, o que significa que as decisões tomadas são moldadas por acertos e não por erros. Obviamente, tomar uma decisão fica mais fácil quando você tem todas as informações possíveis sobre um determinado assunto.

Existem muitas conceituações de planeamento estratégico. Segundo Kotler (1992), o planeamento estratégico é definido como o processo de gestão de desenvolvimento e manutenção de um ajuste razoável entre os objectivos e recursos corporativos e as mudanças e oportunidades do mercado. O objectivo do planeamento estratégico é direccionar e reposicionar as operações e produtos de uma empresa para gerar lucros e crescimento satisfatórios.

Drucker (1977), define o planeamento estratégico como um processo contínuo, sistemático e organizado, capaz de antecipar o futuro para tomar decisões que minimizem os riscos. Outro conceito interessante propõe o planeamento estratégico como um processo administrativo que visa determinar o melhor rumo que uma empresa deve seguir, visando otimizar a extensão dos factores externos (incontroláveis) e actuar de forma inovadora e diferenciada, (Oliveira, 2008).

Em suma, pode-se dizer que o planeamento estratégico abrange objectivos de longo prazo e estratégias e acções para alcançá-los que afectam a empresa como um todo, enquanto o planeamento tático abrange objectivos de mais curto prazo e estratégias e acções para alcançá-los que normalmente afectam apenas uma parte da empresa.

O planeamento operacional, por outro lado, é considerado uma parte homogénea do planeamento tático, sendo a formalização das metodologias estabelecidas para

desenvolvimento e implementação por meio de documentos escritos. Ele se concentra nas actividades do dia-a-dia.

A importância do planeamento estratégico para as organizações está directamente relacionada ao seu sucesso, uma vez que elas conseguem analisar as armadilhas do mercado explorando seus pontos fortes nas oportunidades que surgem, prevenindo ou limitando as ameaças que podem afectá-las negativamente aos negócios, conforme (Fishmann& Almeida, 2011).

De acordo com Rezende (2008), planejar é sinónimo de almejar, pensar, sonhar, querer, projectar. Portanto, essas questões também podem ser adaptadas à vida pessoal, familiar e profissional. É comum ouvir que a necessidade de pensar estrategicamente recai sobre as organizações maiores, uma vez que as menores e mais empreendedoras podem procurar outros caminhos de crescimento.

Há momentos em que não consegue ter em conta o potencial do mercado, devido às limitações impostas à sua capacidade de produção e crescimento. Para uma pequena empresa, os limites são ainda maiores e o empresário muitas vezes tem total aversão ao planeamento formal. O ideal, porém, é que o planeamento formal seja sempre feito, pois, graças a um plano bem elaborado, a empresa consegue uma maior alocação de recursos, mais eficiência e, portanto, uma redução de custos, além de ajudar a manter os líderes informado, facilitando o trabalho para determinar melhores oportunidades de negócios no mercado. Na verdade, independentemente do seu porte, uma pequena empresa pode fazer planeamento, desde que se adapte às suas condições.

Pinto e Pinto (2012), aludem ao conhecimento limitado dos micro e pequenos empreendedores quando estabelecem um precedente de que as empresas conhecem a sua importância. Contudo, questiona sua aplicabilidade ou como deve ser realizado o desenvolvimento do projecto tendo em conta que nem sempre o gestor possui os conhecimentos técnicos necessários para desenvolver, implementar e manter um plano estratégico em funcionamento e evolução.

Pinto e Pinto (2012), comentam ainda que devido à falta de trabalho para este sector do mercado, que exige um alto investimento em emprego e bons profissionais para cumprir funções estratégicas, há necessidade de uma “arte” para criar e planejar vida quotidiana e o futuro dos negócios. Isto envolve compensar a falta de conhecimento técnico com planos de

gestão estratégica simples e informais que possam produzir os resultados esperados sem requisitos complexos.

As mudanças ocorridas muito rapidamente no mercado contemporâneo são caracterizadas por ameaças às pequenas e microempresas, que devem demonstrar a excelência de seus produtos e serviços para não serem engolidas pelas grandes empresas. A concorrência se torna muito competitiva porque quando você investe muito é possível negociar preços para baratear o produto, o que muitas vezes é crucial para fidelizar o cliente.

#### **2.1.14. Competitividade e suas estratégias nas micro e pequenas empresas.**

Porter (1989) define competitividade como a capacidade de uma organização de sustentar uma vantagem em relação aos seus concorrentes, de forma a manter uma posição favorável no mercado. Para Trejo (2018), competitividade é a capacidade e o desempenho de uma empresa, subsector ou país de vender e fornecer bens e serviços em um determinado mercado, em comparação com o desempenho de outras empresas, subsectores ou países no mesmo mercado. Dessa forma, tanto Porter (1989) quanto Trejo (2018) destacam, em suas definições, a disputa das organizações por espaço no mercado, com base em estratégias de diferenciação em relação aos concorrentes.

Quanto aos determinantes da competitividade, Castelacci (2008) afirma que ela é moldada pelo grau de inovação implementado nas indústrias e mercados. Damanpour e Gopalakrishnan (2001cit. em Campos, 2022) adotam uma posição similar, sugerindo que a competitividade é medida pelo nível de adoção de inovações pelas organizações. Nesse contexto, SánchezRivera e Martínez(2020) observam que, ao considerar a adoção de inovações como um factor determinante da competitividade, as MPEs (micro e pequenas empresas) de economias emergentes enfrentam uma lacuna tecnológica que as impulsiona a inovar por meio da adoção de práticas já existentes, alinhando-se com o que aponta a OCDE (20182001cit. em Campos, 2022).

Com base nessa compreensão, Baez, Pérez e Gómez(2020) acrescentam que, no contexto das MPEs, a inovação e a capacidade de adaptação são fundamentais para a competitividade. Para os autores, essas organizações apresentam tanto vantagens quanto desvantagens em comparação às grandes corporações. Como vantagem, destacam o pequeno porte das MPEs, que permite uma resposta rápida às mudanças no ambiente e facilita sua integração como elo

nas cadeias produtivas. Já como desvantagem, apontam as limitações de recursos e capacidades para processos de inovação e, portanto, para a obtenção de vantagens competitivas (Baez et al., 2020, p. 21).

Alves et al. (2020) complementam essa visão, afirmando que características como o pequeno porte e a centralização das decisões organizacionais favorecem o tipo de decisão estratégica adotado pelas pequenas empresas. Assim, os gestores dessas organizações tendem a tomar decisões estratégicas emergentes, ou seja, não planejadas, que se desenvolvem ao longo do tempo e só são avaliadas como positivas ou negativas durante o processo decisório ou após a percepção de seus resultados (Backes et al., 2020).

A literatura sobre difusão de inovações sugere que a adoção de inovações por parte das empresas impacta positivamente a competitividade das organizações (Cuevas-Vargas; Parga-Montoya; Estrada, 2020). Nesse sentido, Motta et al. (2016, p. 271) destacam que “a busca por competitividade leva as organizações a procurarem aumentar sua produtividade e desempenho comercial, o que ocorre por meio do aperfeiçoamento de métodos de trabalho e de factores de produção”, sublinhando a importância da adoção de novos produtos, serviços e processos como impulsionadores da competitividade organizacional.

Smalci, Andako, Ferreira, e Martins (2019), apresentam seis estratégias de inovação que as empresas podem adotar para aumentar sua competitividade, num estudo sobre inovação e estratégias competitivas nas micro e pequenas empresas paulistas. Essas estratégias podem ser ajustadas ao longo do tempo, com o objectivo de maximizar o retorno sobre os investimentos, seja no curto ou no longo prazo, visando atender às expectativas tanto dos accionistas quanto dos gestores. As seis possibilidades estratégicas são as seguintes:

**Quadro 03: Tipos de estratégias competitivas**

| Estratégias de inovação | Características                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ofensiva                | Busca a liderança em algum segmento da indústria;<br>Dispõe a correr risco;<br>Experimenta ideia ainda não aplicada no mercado;<br>Investe em longo prazo;<br>Profissionais com boa capacidade técnica e criatividade;<br>Investe continuamente em P&D, propaganda e marketing, logística e criação e adaptação de novas rotinas operacionais. |
| Defensiva               | Não quer correr riscos;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | <p>Aprende com os erros dos pioneiros;</p> <p>Aproveita a abertura de um novo mercado;</p> <p>Têm boa capacitação nas áreas de produção e distribuição;</p> <p>Não copia os inovadores, mas sim os supera;</p> <p>Investe em capacitação técnica própria;</p> <p>Desenvolvem produtos tão bons quanto os dos seus concorrentes;</p> <p>Primordial que a capacidade tecnologia seja tão forte quanto na ofensiva.</p> |
| Imitativa   | <p>Não almeja ser líder ou ter grandes lucros;</p> <p>Pretende apenas permanecer no mercado oferecendo produtos distintos aos existentes;</p> <p>Quanto mais seguro o mercado local estiver, maior será a efectividade;</p> <p>Imprescindível posicionar-se geograficamente junto ao mercado;</p> <p>Margens de lucro pequenas.</p>                                                                                  |
| Dependente  | <p>Papel dependente em relação às empresas mais fortes;</p> <p>Não possuem capacitação própria para alterar o processo produtivo ou lançar novos produtos;</p> <p>Demanda explícita de seus clientes ou controladores.</p>                                                                                                                                                                                           |
| Tradicional | <p>Mercados de baixa concorrência e não altera seus produtos;</p> <p>Têm pouca capacidade técnica para iniciar mudanças;</p> <p>Desenvolve inovações incrementais;</p> <p>Dificuldade de responder a mudanças tecnológicas;</p> <p>Controlo rígido de custos e a falta de recursos para actividades com retorno de longo prazo.</p>                                                                                  |
| Oportunista | <p>Estratégia exploração de nicho;</p> <p>Actua em oportunidades temporárias;</p> <p>Não exijam grandes investimentos em P&amp;D.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Fonte: Adaptado de Smalci, Andako, Ferreira e Martins (2019)

As escolhas destas estratégias pelas empresas devem estar associadas aos objectivos que se pretendem alcançar, podendo ser seleccionadas uma ou mais em diferentes segmentos que atuam e alterá-las ao longo do tempo, recorrendo ao uso de recursos próprios, como também aos de terceiros.

Para Porter (2004), as estratégias competitivas podem ser classificadas como acções ofensivas ou defensivas, com o objectivo de estabelecer uma posição vantajosa no sector e maximizar o retorno sobre os investimentos da empresa. Nesse contexto, Porter define três estratégias genéricas que contribuem para a vantagem competitiva de uma organização, as quais podem

ser adoptadas isoladamente ou de forma combinada. São elas: liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

**Liderança em custo total:** nesta estratégia, o objectivo é alcançar o menor custo possível, por meio da implementação de políticas funcionais que direccionem a empresa para esse fim. Para tanto, é necessário que a organização disponha de grandes instalações com escala eficiente, além de reduzir custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento (P&D), força de vendas, publicidade, entre outras. Embora a qualidade e o atendimento ao cliente sejam considerados aspectos importantes, o foco principal desta estratégia é manter os custos mais baixos em comparação aos concorrentes.

**Diferenciação:** a estratégia de diferenciação busca tornar o produto ou serviço da empresa distinto em relação às ofertas dos concorrentes, criando um diferencial que pode ser reflectido no design, na imagem da marca, no atendimento personalizado ou em outras características exclusivas. Embora a redução de custos não seja ignorada, o foco dessa estratégia é agregar valor ao produto de forma que justifique um preço mais alto. Quando bem executada, a diferenciação pode resultar em retornos superiores à média do mercado.

**Enfoque:** a estratégia de enfoque consiste em direccionar as actividades da empresa para um grupo específico de compradores ou um segmento de mercado bem definido, podendo se manifestar de diferentes maneiras. Nessa abordagem, a organização desenvolve políticas funcionais voltadas para atender de forma eficiente às necessidades desse público-alvo específico. O enfoque pode ser implementado de duas formas: oferecendo uma posição de baixo custo, uma diferenciação, ou até mesmo combinando ambos os elementos, sempre com o objectivo de criar uma vantagem competitiva dentro do segmento escolhido.

## **2.2. Revisão da literatura empírica.**

Neste subcapítulo aborda-se estudos sobre a competitividade das MPE's no Sector Agrícola: Desafios e Estratégias, estratégias de diferenciação e sustentabilidade no mercado de cereais, o papel da qualificação da Mão-de-Obra e gestão nas MPE's, a infraestrutura e acesso ao mercado e a influência das mudanças climáticas nas MPE's.

Smalci, Andako, Ferreira e Martins(2019), realizaram um estudo sobre inovação e estratégias competitivas nas micro e pequenas empresas paulistas, com objectivo é compreender se as estratégias de inovação são determinantes para o aumento de competitividade nas MPE's

paulistas. A pesquisa constatou que com o aumento da competitividade, as estratégias de inovação são vistas como uma oportunidade de impulsionar esses empreendimentos, permitindo às empresas criarem vantagem competitiva, desenvolvimento de tecnologias e melhores resultados. Conclui-se que o aperfeiçoamento constante em produtos, processos, marketing ou até no ambiente organizacional pode trazer relevantes contribuições para as empresas emergentes e levá-las ao alto nível de competitividade, (Smalci, Andako, Ferreira & Martins, 2019).

Neste subcapítulo aborda-se estudos sobre a competitividade das MPE's no Sector Agrícola: Desafios e Estratégias, estratégias de diferenciação e sustentabilidade no mercado de cereais, o papel da qualificação da Mão-de-Obra e gestão nas MPE's, a infraestrutura e acesso ao mercado e a influência das mudanças climáticas nas MPE's.

Vários estudos empíricos têm investigado os desafios enfrentados pelas MPE's no sector agrícola, incluindo a comercialização de cereais, com destaque para questões como acesso a financiamento, infraestrutura, tecnologia, e estratégias de mercado. Melo et al. (2020), ao estudar as MPE's agrícolas em moeda emergente, encontraram que a falta de financiamento foi o maior obstáculo para o crescimento dessas empresas. Muitos proprietários de MPE's agrícolas dependem de fontes informais de crédito, o que limita sua capacidade de inovar e expandir suas operações. Santos e Ferreira (2022), em uma pesquisa sobre agricultura familiar e pequenas empresas na África, observam que muitas dessas empresas enfrentam dificuldades para acessar mercados locais e internacionais devido à infraestrutura deficiente, como estradas e armazenamento inadequado, o que compromete sua competitividade. Além disso, os autores destacam a falta de práticas de gestão eficiente como um factor que prejudica o desempenho das MPE's agrícolas.

Em um ambiente agrícola, as MPE's podem se diferenciar no mercado através de estratégias de qualidade e práticas sustentáveis. A sustentabilidade tem se mostrado um factor importante na competitividade, especialmente com a crescente conscientização dos consumidores sobre questões ambientais. Hernandez et al. (2021) relatam que as MPE's agrícolas que adoptam práticas sustentáveis e tecnologias agrícolas inovadoras (como o uso de irrigação eficiente e práticas de cultivo diversificado) conseguem se diferenciar no mercado. Essas práticas não só aumentam a produtividade, mas também melhoram a imagem da marca entre consumidores que buscam produtos ambientalmente responsáveis. Um estudo empírico realizado por Silva e Oliveira (2022), sobre agricultores em regiões de regadio, revela que a adopção de tecnologias

de monitoramento de safras e sistemas de gestão de irrigação melhorou significativamente a competitividade das MPE's. As MPE's que investiram em tecnologia conseguiram reduzir custos e melhorar a qualidade do produto, o que lhes conferiu vantagem competitiva, mesmo em mercados saturados.

A qualificação da mão-de-obra e a gestão eficiente são outros factores determinantes para a competitividade das MPE's. Estudos empíricos demonstram que, apesar da importância do acesso a financiamento e infraestrutura, o capital humano desempenha um papel crucial no sucesso das MPE's agrícolas. Costa et al. (2020) observam que, nas MPE's agrícolas em contextos semelhantes ao Baixo Limpopo, a qualificação dos gestores e trabalhadores tem um impacto directo nas estratégias de marketing, produção e gestão de cadeia de suprimentos. MPE's com gestores mais capacitados tendem a adoptar melhores práticas operacionais e a buscar alternativas para superar as limitações de financiamento e recursos. Almeida e Costa (2023), ao investigar MPE's em áreas rurais, apontam que as empresas que investem na capacitação de suas equipes (principalmente em áreas como gestão de operações agrícolas e uso de tecnologias digitais) apresentam melhores resultados de competitividade. Este estudo mostra que a formação contínua é uma das principais estratégias para fortalecer as MPE's no ambiente competitivo.

A infraestrutura logística e o acesso a mercados desempenham um papel crucial na competitividade das MPE's agrícolas. Em muitos estudos, observa-se que a falta de infraestrutura adequada (como transporte, armazenamento e centros de distribuição) é um dos maiores obstáculos para as MPEs na comercialização de cereais. Mendes e Lima (2023), ao analisarem a competitividade de MPE's agrícolas em regiões de regadio, destacam que a qualidade da infraestrutura (estradas, transporte, armazenagem) afecta directamente a capacidade das empresas de distribuir seus produtos de maneira eficiente. Empresas localizadas em regiões com infraestrutura precária enfrentam maiores desafios na obtenção de mercados e na expansão de suas actividades. Melo et al. (2020) sugerem que as MPE's que conseguem acessar mercados internacionais frequentemente contam com parcerias comerciais e a estruturação de redes de distribuição eficientes, o que lhes permite expandir além dos mercados locais e aumentar a competitividade.

As mudanças climáticas representam uma ameaça crescente para o sector agrícola, impactando directamente a competitividade das MPE's, especialmente aquelas que operam em sistemas de regadio. Oliveira e Silva (2021) relatam que as flutuações climáticas, como a variação de

precipitação e temperaturas extremas, afectam directamente a produtividade das culturas e aumentam os custos operacionais das MPE's agrícolas. As práticas agrícolas sustentáveis, como o uso de técnicas de conservação de solo e o manejo adequado da irrigação, são apresentadas como estratégias eficazes para mitigar os impactos negativos das mudanças climáticas e aumentar a competitividade. Um estudo de Santos e Ferreira (2022) conclui que as MPE's que adoptam práticas adaptativas, como a diversificação das culturas e o uso de sementes resistentes a seca, conseguem se manter competitivas, mesmo diante dos desafios climáticos, ao reduzir o risco de perdas de produção e melhorar a estabilidade no fornecimento de cereais.

A revisão empírica sobre a competitividade das MPE's agrícolas na comercialização de cereais destaca vários factores determinantes, como o acesso a financiamento, infraestrutura logística, qualificação da mão-de-obra, gestão estratégica, e as práticas agrícolas sustentáveis. Os estudos indicam que a tecnologia e a sustentabilidade são essenciais para que as MPE's se mantenham competitivas, especialmente em mercados agrícolas desafiadores. Além disso, as mudanças climáticas e a infraestrutura precária são obstáculos significativos, que exigem respostas adaptativas por parte dessas empresas. O investimento em capacitação profissional e a implementação de estratégias de gestão inovadoras são fundamentais para que as MPE's se destaquem em um ambiente de forte concorrência, como o do Baixo Limpopo.

A análise de estudos empíricos sugere que as MPE's devem focar não apenas em práticas de diferenciação e qualidade de produto, mas também em estratégias colaborativas, como parcerias de rede e capacitação para superar limitações estruturais e financeiras. Portanto, uma abordagem integrada, que leve em conta a sustentabilidade e a inovação, parece ser crucial para o sucesso dessas empresas no longo prazo. Segundo Alves e Filho (2016), esse fenómeno ajuda a fortalecer o país ao estimular o crescimento do emprego e da arrecadação tributária. Esta afirmação é apoiada por Daher et al. (2012, p. 3) apontam que essas “MPE's possuem certas características que as tornam essenciais para o funcionamento tanto das economias desenvolvidas como das economias em desenvolvimento”.

O autor também destaca que as MPE's criam um grande número de empregos em todo o país. Esta característica de descentralização geográfica torna-os o esteio da economia, tornando-a menos susceptível às flutuações globais, principalmente devido ao crescente envolvimento da humanidade. Nessa disputa pelos mercados de bens e de trabalho, a competitividade aquece a economia e, segundo Duarte (2013, p. 12), “o empreendedor é um agente de mudança necessário para progredir no desenvolvimento de novas ideias ou incorporá-las ao seu negócio”.

Assis (2017), comprova que essa competitividade faz com que as MPE's e o crescimento e desenvolvimento do país andem juntos. O autor acrescenta ainda que apesar das crises económicas, há investidores que investem o seu dinheiro em empresas inovadoras que atingem grandes mercados. No actual cenário de globalização e com a chegada de novos concorrentes, a competição entre as empresas intensifica-se para que cada uma consiga atingir o seu mercado-alvo.

Dois conceitos estão relacionados ao tema: organização local de produção (APL) e clusters. APL é um termo derivado do conceito de sistemas locais de inovação, o que levou a uma clara divisão de foco na pesquisa sobre inovação e colaboração inter-firmas (Cesarino e Campomar, 2006). Clusters referem-se à concentração geográfica de unidades produtivas, sejam elas empresas, indústrias, cadeias produtivas, sectores ou actividades económicas que aumentem o conhecimento, o capital físico ou o capital humano (Silva, 2004).

Segundo Cesarino e Campomar (2006), os factores que possibilitam o crescimento dos clusters não são os mesmos que garantem a sua sustentabilidade. Segundo os autores, podem surgir outros factores que afectam o seu desenvolvimento, como fornecedores, compradores, competitividade e suas pressões. “Os clusters permitem às micro e pequenas empresas aumentar os seus processos produtivos tanto em termos de volume de produção como de capacidades tecnológicas” (Rodrigues, 2003, p. 13).

O autor acredita que esse crescimento é possível compartilhando os meios de produção e investindo na busca por melhores tecnologias de produção, tecnologias de processos e técnicas de gestão. Todo esse cenário faz com que as empresas tenham de inovar e planejar cada vez mais suas estratégias.

Os autores Alves e Santos (2016) enfatizam que o planeamento baseado no conhecimento de técnicas de gestão é importante. Segundo eles, o objectivo de atingir as metas e resultados do planeamento é melhorar e completar seus sistemas e desenvolver o capital humano no ambiente interno. Ao aplicar o planeamento é possível obter uma visão global, clara e consistente da empresa, que permite desenvolver métodos e estratégias e estar atento às oportunidades e ameaças (Fonseca, Gonçalves & Souza, 2019, p. 3).

Guimarães (2018) afirma que devido ao aumento da concorrência e à nova realidade que as MPE's enfrentam, elas desejam utilizar o planeamento financeiro no seu dia a dia. A

importância do tema planeamento estratégico justifica-se porque a necessidade dessa prática surgiu durante as decisões relativas aos processos organizacionais entre micro e pequenas empresas (Santana, Figueiredo & Mendonça, 2015, p. 3). Os autores afirmam ainda que o design comprova a persistência das MPE's no mercado.

Todo esse planeamento traz mais informações sobre pontos fortes e fracos, o que dá espaço para adaptação interna e externa dos problemas nas organizações empresariais. Alves e Santos (2016) também confirmam que o papel social e a importância económica da empresa na criação de riqueza devem ser reconhecidos externamente, buscando diferentes formas de lidar com as forças constituídas. Daheret al. (2012), este tipo de papel social é novo no mundo empresarial e está relacionado com a competitividade, quando segundo os autores, as MPE's são obrigadas a focar-se noutros objectivos que vão além do lucro e da riqueza. A ideia de incluir a responsabilidade social nos negócios nasceu das novas demandas do mercado e dos consumidores e do aumento da pressão sobre a transparência corporativa (Daheret al., 2012).

Os argumentos de Duarte (2013) são consistentes com observações anteriores quando argumentou que os empreendedores são importantes não apenas economicamente, mas também socialmente. Actuam para se apresentarem como uma força criativa, introduzindo novas tecnologias e processos para melhorar e baratear os produtos existentes (Duarte, 2013, p. 78). Também percebem que, ao criar bens e serviços para substituir os existentes, aumentam a satisfação e o bem-estar do consumidor. Contudo, a responsabilidade social deve andar de mãos dadas com o conceito de sustentabilidade, porque as atitudes relacionadas com o ambiente e a sociedade devem impedir a escassez de recursos prevenindo riscos futuros (Daheret al., 2012).

Novos negócios são criados todos os dias, mas nem sempre têm sucesso e logo fecham as portas. Paranhos, Macedo e Leite (2013, p. 14) a sobrevivência de uma empresa refere-se à capacidade de agir em cenários adversos ou favoráveis e de realizar mudanças rápidas em relação às adversidades diárias. Nesse sentido, falta de capital de giro, perda de participação de mercado, impostos elevados, falta de planeamento e muita incerteza são alguns dos desafios enfrentados pelas MPE's (Ribeiro, 2016; Barbosa & Cândido, 2013).

Nunes (2008) reflecte sobre a tendência dos empreendedores brasileiros em abrir negócios, que, segundo ele, escolhem empresas prosaicas e um tanto preparadas em áreas altamente competitivas. Isto explica em parte o baixo nível de inovação, seja técnica ou de marketing, quando se considera a população empreendedora como um todo.

Segundo Rodrigues (2003), a vantagem competitiva pode resistir à erosão contando com estratégias comuns. Ao mesmo tempo, o autor não exclui a possibilidade de riscos diversos na adopção de tais estratégias. Em sua pesquisa, Reis (2006) entrevistou diversos empresários que encerraram suas actividades e apontou a falta de capital de giro, problemas financeiros, falta de pessoal e capacidade de gestão e falta de clientes, maus pagadores e recessão, a situação económica do país como principais razões para o encerramento de empresas.

Ribeiro (2016) constatou como resultado de sua pesquisa que a expansão das MPE's requer mecanismos que lhes permitam obter vantagem competitiva sobre as médias e grandes empresas. Para o autor, a concessão de crédito e arranjos financeiros especiais garantiriam maior estabilidade no mercado. Nota-se também que o governo deve oferecer melhores condições de crédito para financiar a produção dos seus serviços, pois o sucesso de tais projectos significa algo positivo, como a geração de empregos e renda. Portanto, uma situação financeira favorável seria o factor decisivo para o sucesso da empresa.

Guimarães (2018) explica que a estabilidade de preços e a queda das taxas de juro criaram um ambiente económico mais estável, o que é crucial para os negócios. De acordo com esta afirmação, Duarte (2013) afirma que aos empreendedores não é exigido apenas que sejam inovadores e tenham capacidade de criar e conceituar, mas também que compreendam todas as forças do ambiente operacional. Ou seja, você precisa conhecer todos os processos, conceitos e termos relacionados ao negócio das MPE's. Assis (2017) enfatiza que definir missão, visão e valores é importante para todas as empresas, sejam elas micro, pequenas ou grandes, é importante que sejam definidas desde o nascimento. Analisando essa afirmação, pode-se compreender que não é possível ser competitivo sem uma estrutura de gestão, planeamento e estratégias bem definidas.

### **2.3. Revisão da literatura focalizada.**

A competitividade das MPE's tem sido amplamente estudada dentro do campo da administração estratégica e desenvolvimento económico. Para o contexto das MPE's no sector agrícola, particularmente na comercialização de cereais, diversos factores teóricos explicam como essas empresas conseguem se inserir e se manter competitivas no mercado.

A Teoria das Vantagens Competitivas, desenvolvida por Michael Porter, é uma das mais influentes na análise da competitividade de empresas, especialmente em mercados

caracterizados por forte concorrência, como o sector agrícola. Porter sugere que as empresas podem obter vantagens competitivas por meio de estratégias de custo ou diferenciação. No caso das MPE's que comercializam cereais no Baixo Limpopo, a diferenciação pode ocorrer por meio da qualidade do produto, enquanto a estratégia de custo pode envolver práticas mais eficientes de produção e comercialização. Estudos recentes (como os de Oliveira & Silva, 2021) aplicam essas teorias ao contexto das MPE's em países em desenvolvimento, sugerindo que essas empresas frequentemente recorrem a estratégias híbridas, tentando balancear diferenciação com controlo de custos para se manter competitivas no mercado.

A Teoria dos Recursos e Capacidades de Barney (1991) enfatiza a importância dos recursos internos e das capacidades das empresas na criação de uma vantagem competitiva sustentável. No contexto das MPE's no regadio do Baixo Limpopo, a capacidade de acessar recursos financeiros, conhecimentos técnicos (como práticas agrícolas sustentáveis) e relações de mercado pode ser crucial. Segundo estudos mais recentes de Melo et al. (2020), a competitividade das MPE's agrícolas é directamente afectada pela qualidade dos recursos disponíveis, como a formação da mão-de-obra, a qualificação dos gestores, e o acesso a crédito e financiamento, aspectos esses que são frequentemente limitados em regiões como o Baixo Limpopo.

Estudos recentes como o de Santos e Ferreira (2022) exploram os modelos de competitividade no sector agrícola, destacando que, para MPE's que operam em ambientes de regadio, a competitividade depende de factores como a infraestrutura logística, o acesso a mercados, e as mudanças climáticas. A gestão da cadeia de suprimentos e as estratégias de marketing directo também são elementos-chave. A revisão de Hernandez et al. (2021) sugere que a integração vertical, onde as empresas agrícolas controlam mais etapas da cadeia produtiva, pode aumentar a competitividade, pois reduz custos e melhora o controlo sobre a qualidade do produto.

Para MPE's localizadas em regiões como o Baixo Limpopo, é fundamental considerar os factores externos que afectam sua competitividade. A infraestrutura de transporte e a logística desempenham um papel crucial, especialmente para empresas agrícolas que comercializam produtos como cereais em mercados locais e internacionais. Segundo Mendes & Lima (2023), o acesso ao crédito e as flutuações nos preços de mercado são dois dos maiores desafios para as MPE's do sector agrícola. Além disso, factores sociais, como o relacionamento com a comunidade local e a qualificação da mão-de-obra, têm mostrado grande impacto na

competitividade das MPE's (conforme observam Costa et al., 2020), especialmente quando as empresas conseguem estabelecer uma boa reputação local.

Por fim, as mudanças climáticas e a implementação de práticas agrícolas sustentáveis são outros factores ambientais que têm ganhado relevância nos estudos mais recentes. A pesquisa de Silva e Oliveira (2022) indica que as MPE's que adoptam práticas agrícolas mais sustentáveis, como o uso eficiente da água e a diversificação de cultivos, podem não apenas melhorar sua produtividade, mas também se diferenciar no mercado, conquistando a preferência de consumidores conscientes sobre o impacto ambiental.

A competitividade das MPE's agrícolas também está cada vez mais ligada à digitalização e ao uso de tecnologias inovadoras. A pesquisa de Almeida e Costa (2023) observa que, embora o acesso à tecnologia seja um desafio em muitas regiões rurais, aquelas MPE's que adoptam novas tecnologias de gestão agrícola, como sistemas de monitoramento de safras ou plataformas digitais de venda, conseguem melhorar suas eficiências operacionais e expandir seus mercados. A transformação digital, portanto, surge como um factor chave para as MPE's no Baixo Limpopo se diferenciarem e se manterem competitivas.

Em Moçambique, o reconhecimento da importância dos mercados agrícolas na redução da pobreza nas zonas rurais não é novo. Mendes (2007) realizou um estudo sobre comercialização agrícola e concluiu que o funcionamento ineficiente do sistema de comercialização, mesmo que existam meios físicos, pode actuar na mesma direcção. A falta, por exemplo, de recursos económicos suficientes, sejam eles próprios ou emprestados do poder de compra, pode impedir o crescimento da produção, mesmo que todas as outras condições favoráveis, sejam, satisfeitas.

A comercialização é realizada por diversos actores como: agricultores associados, atacadistas, varejistas, comerciantes formais, grandes empresas compradoras e a população, local e estrangeira, que busca o produto para diversos fins. A comercialização moçambicana para produtos agrícolas é constituída maioritariamente por lojas rurais, comerciantes credenciados e não credenciados (barracas, tendas e vendedores ambulantes), armazenistas, importadores e exportadores. Maior parte dos comerciantes realiza diversos tipos de comércio (venda no atacado e varejo). No campo a comercialização agrícola é assegurada por vendedores ambulantes (MIC, 2013 cit. em Zidora, 2015).

De acordo com o MIC de Moçambique (2013), a comercialização agrícola constitui uma das principais fontes geradoras de rendimento da população nas zonas rurais, onde a maioria vive da agricultura. Esta actividade constitui um factor de ligações entre o pequeno produtor e o mercado. Com objectivo de melhorar a comercialização, o Governo aprovou os seguintes instrumentos que tinham: Fundo de Comercialização Agrícola; Estratégia da Comercialização Agrícola 2000/04 (Fase I); Estratégia da Comercialização Agrícola 2006/09 (Fase II). Decorre o processo de conclusão de Estratégia Integrada de Comercialização Agrícola (EICA 2013 - 2020 cit. emZidora, 2015).

Segundo o Ministério do Comércio e Indústria de Moçambique (MIC) a comercialização de produtos agrícolas no país tem vindo a crescer tendo passado de pouco mais de 505 mil toneladas em 2000 para 1.1 milhões em 2009. Apesar deste crescimento as autoridades da indústria e comércio reconhecem a existência de constrangimentos que comprometem a cadeia de valor (Pinto, 2013 cit. emZidora, 2015).

Na área agrícola Moçambique exporta para América e Ásia (amêndoa, e castanha de caju, gergelim, etc), para Europa (algodão) e para os países vizinhos, formal e informalmente, diversos produtos agrícolas (milho, arroz, feijões e amendoim).

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGIA**

A metodologia tem o objectivo de demonstrar como foi elaborada a pesquisa, descrevendo suas características e de que forma se relacionam com o estudo realizado. Metodologia de investigação engloba todos os passos a serem seguidos para a realização do trabalho científico, que vai desde a escolha do procedimento para a obtenção de dados, passa pela identificação dos métodos, técnicas, instrumentos de pesquisa, definição da amostra e população até análise dos dados colectados. Portanto, abaixo é possível encontrar a classificação da pesquisa e dos métodos que foram usados para a realização do trabalho em questão.

#### **3.1. Classificação da pesquisa.**

A pesquisa pode ser classificada quanto a abordagem, natureza, procedimentos e objectivos.

##### **3.1.1.Quanto ao enfoque.**

A pesquisa sobre a análise da competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais no regadio do baixo Limpopo envolve tanto a colecta de dados

numéricos (quantitativos) quanto a exploração mais profunda de factores subjectivos (qualitativos), como a percepção dos entrevistados sobre competitividade, desafios e estratégias, daí que é classificada como pesquisa é mista porque envolve aspectos qualitativos e quantitativos.

Creswell (2014), afirma que pesquisas mistas (qualitativas e quantitativas) permitem uma análise abrangente, pois combinam a robustez dos dados numéricos com a riqueza das explicações subjectivas, sendo uma boa estratégia para entender fenómenos complexos, como a competitividade nas MPE's. Sarantakos (2005), destaca que a pesquisa mista é útil para combinar os pontos fortes de ambos os métodos e proporcionar uma compreensão mais completa de um fenómeno, possibilitando a análise de dados numéricos e qualitativos ao mesmo tempo. Flick (2018), argumenta que a abordagem mista é essencial quando se busca entender tanto o como e porquê de certos comportamentos (qualitativo) quanto a quantidade de um fenómeno (quantitativo), algo crucial em estudos sobre a competitividade de empresas.

### **3.1.2. Natureza da pesquisa.**

A pesquisa tem como principal objectivo descrever as características das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais no Baixo Limpopo, bem como analisar as causas dos factores que influenciam a competitividade dessas empresas. Assim a pesquisa é do tipo descritivo e explicativo.

Gil (2008), classifica pesquisas descritivas como aquelas que buscam caracterizar uma população ou fenómeno, fornecendo uma visão detalhada das condições, características ou processos de uma determinada realidade. No caso, as características das MPE's no Baixo Limpopo são o foco central da pesquisa. Lakatos e Marconi (2003), indicam que a pesquisa explicativa tem o objectivo de investigar as relações de causa e efeito entre as variáveis. No estudo em questão, há uma busca para entender como a competitividade é afectada por variáveis como acesso a crédito, inovação e práticas de comercialização. Barros e Lehfeld (2014), ressaltam que a pesquisa explicativa vai além de descrever fenómenos, explicando o comportamento ou os factores subjacentes que geram esse fenómeno. No caso do seu estudo, a análise da competitividade das MPE's depende de uma explicação das condições que influenciam sua actuação no mercado de cereais.

### **3.1.3.Quanto aos procedimentos Técnicos.**

O estudo realiza a colecta de dados directamente no local em questão, ou seja, nas MPE's que comercializam cereais no Baixo Limpopo, utilizando métodos como entrevistas, questionários e observação directa, assim trata - se dapesquisa de campo e estudo de caso.

Vergara (2007), descreve a pesquisa de campo como aquela realizada directamente no local onde o fenómeno ocorre, permitindo uma análise mais precisa e contextualizada da realidade estudada. Este procedimento técnico é fundamental para a colecta de dados em empresas reais. Yin (2016), argumenta que o estudo de caso é uma estratégia adequada quando se deseja investigar fenómenos contemporâneos em um contexto real, particularmente útil quando o fenómeno envolve muitas variáveis e interacções complexas, como no caso da competitividade de MPE's. Marconi e Lakatos (2017), afirmam que a pesquisa de campo, particularmente quando envolve entrevistas directas e observações, proporciona dados ricos que capturam a complexidade do contexto local, o que é essencial para entender como as MPE's do Baixo Limpopo lidam com a concorrência e os desafios do mercado.

### **3.1.4.Quanto aos objectivos.**

A pesquisa visa explorar a realidade das MPE's na comercialização de cereais no Baixo Limpopo, ao mesmo tempo em que busca explicar as causas da competitividade ou a falta dela nesse contexto. Esta pesquisa é do tipo exploratória e explicativa.

Creswell (2010), descreve as pesquisas exploratórias como aquelas que buscam obter uma visão geral de um fenómeno pouco estudado ou uma compreensão preliminar, o que se aplica ao estudo das micro e pequenas empresas no Baixo Limpopo, região pouco explorada no que diz respeito à competitividade de suas empresas. Sekaran e Bougie (2016), afirmam que um objectivo exploratório é importante quando o fenómeno não é amplamente conhecido, o que, no caso das MPE's da região, requer um levantamento de informações básicas antes de avançar para explicações mais profundas. Kumar (2011), considera que o objectivo explicativo é relevante para investigar causas e efeitos. A pesquisa tem como objectivo explicitar como factores como acesso ao financiamento, estratégias de marketing e práticas de sustentabilidade impactam a competitividade das MPE's no Baixo Limpopo.

### **3.2.População e Amostra.**

Nesta pesquisa, a população e a amostra coincidem, sendo composta por micro e pequenas empresas (MPE's) envolvidas na comercialização de cereais na região do Baixo Limpopo, entre os anos de 2018 e 2023. A população total de MPE's que actuam nesse sector na área em questão é de 41 empresas. Para a realização do estudo, 33 dessas empresas participaram da pesquisa, correspondendo a aproximadamente 80% da população.

Essa amostra foi considerada representativa para os objectivos do estudo, dado que se baseia em um número substancial de empresas em operação no mercado de cereais da região. A população deste estudo é composta pelas micro e pequenas empresas (MPE's) no Regadio do Baixo Limpopo, totalizando 41 empresas. No entanto, devido ao número reduzido de unidades na população, a amostra coincide com a população, ou seja, todas as 41 empresas foram analisadas (Marconi & Lakatos, 2003). De acordo com Silva e Menezes (2005), quando a população é pequena e acessível, a amostra pode ser composta por todos os elementos, garantindo uma análise completa e mais precisa. Essa abordagem é sustentada por Field (2013), que afirma que, em situações como esta, onde a população é limitada, é mais eficiente estudar todos os elementos disponíveis, ao invés de criar uma amostra representativa.

### **3.3.Processo de Amostragem.**

A amostragem realizada pode ser classificada como não probabilística, mais especificamente por conveniência. Isso significa que, ao invés de seleccionar aleatoriamente as empresas, a pesquisa foi realizada com base na acessibilidade e disponibilidade das MPE's para participação. A escolha foi feita a partir das empresas que manifestaram interesse em participar do estudo e estavam localizadas na região do Baixo Limpopo, abrangendo um recorte temporal de 2018 a 2023.

A escolha do processo de amostragem não probabilística, por conveniência, é respaldada por diversos autores, como Creswell (2010), que afirma que em pesquisas com foco qualitativo ou exploratório, onde a intenção é compreender melhor os fenómenos dentro de um contexto específico, amostras por conveniência são frequentemente usadas quando a população é limitada ou quando o acesso à amostra é restrito. Gil (2008), que observa que a amostragem por conveniência é comum em estudos de pequena escala ou exploratórios, como no caso de pesquisas que envolvem pequenos grupos de empresas ou quando a amostra precisa ser

acessível em termos de tempo, custo e viabilidade logística. Sekaran&Bougie (2016), que afirmam que, em algumas situações, a amostra por conveniência pode ser uma escolha prática e eficiente para pesquisadores que necessitam de um acesso directo e relativamente rápido às unidades de pesquisa, desde que a amostra representativa seja adequadamente dimensionada para as análises.

### 3.4.Critérios de Selecção.

Os critérios adoptados para a selecção das MPE's foram os seguintes:

- **Actuação no mercado de cereais:** a empresa deveria estar envolvida na comercialização de cereais, com foco específico nos produtos cultivados e vendidos na região do Baixo Limpopo.
- **Tamanho da empresa:** o estudo focou em **micro e pequenas empresas**, com base na classificação adoptada pelo governo moçambicano e pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), ou seja, empresas com um número limitado de funcionários (geralmente até 99 empregados) e com facturamento anual abaixo de 10 milhões de MZN.
- **Disponibilidade para participar:** as empresas seleccionadas deveriam estar dispostas a colaborar com a pesquisa, fornecendo informações sobre seus processos de comercialização, desafios enfrentados, estratégias competitivas, entre outros aspectos.
- **Localização geográfica:** a pesquisa abrangeu MPE's situadas dentro da área de regadio do Baixo Limpopo, garantindo a análise das dinâmicas locais de comercialização de cereais.

O estudo focou nas micro e pequenas empresas, com base na classificação estabelecida pelo governo moçambicano e por organismos de apoio, como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). De acordo com a classificação vigente, as microempresas são aquelas que possuem até 10 funcionários e um facturamento anual de até 2 milhões de MZN. As pequenas empresas têm de 11 a 99 funcionários e um facturamento anual inferior a 10 milhões de MZN (SEBRAE, 2020; Governo de Moçambique, 2020). Essa distinção é importante para a análise da competitividade, pois micro e pequenas empresas têm características, desafios e estratégias próprias no contexto de comercialização de cereais.

### **3.6.Técnicas de Colecta de Dados.**

A pesquisa adoptou entrevistas semiestruturadas e questionários como as principais técnicas de colecta de dados, de acordo com a natureza qualitativa e quantitativa do estudo. As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com proprietários e gestores das micro e pequenas empresas para obter informações detalhadas sobre os desafios, estratégias e percepções das MPE's. Essa técnica foi escolhida porque permite maior flexibilidade, possibilitando explorar questões emergentes durante as entrevistas, enquanto segue um roteiro pré-definido (Gil, 2008; Flick, 2014).

A entrevista semiestruturada foi escolhida porque permite que o pesquisador explore profundamente as experiências e visões dos participantes, o que é crucial em um estudo que visa entender as dinâmicas locais e os desafios enfrentados pelas MPE's (Yin, 2010). Além disso, a flexibilidade da entrevista semiestruturada proporciona a possibilidade de ajustar o roteiro conforme a necessidade, aumentando a riqueza das respostas (Flick, 2014).

O questionário foi utilizado para colectar dados quantitativos sobre o perfil das empresas, como tamanho, tempo de mercado, estratégias de comercialização e práticas de sustentabilidade. O uso do questionário facilita a colecta de dados de forma padronizada, o que permite uma análise estatística mais objectiva (Creswell, 2014). O questionário estruturado foi escolhido por sua capacidade de gerar dados quantitativos que permitem uma análise mais objectiva e comparativa das práticas comerciais das MPE's (Creswell, 2014). A aplicação de uma escala Likert oferece precisão na avaliação das atitudes e percepções dos entrevistados em relação à competitividade e outros factores determinantes para o sucesso das MPE's.

Os instrumentos utilizados para a colecta de dados foram elaborados com base nos objectivos da pesquisa e nas características da população estudada. O roteiro de entrevista semiestruturada foi desenvolvido com questões abertas e fechadas, abordando temas como estratégias competitivas, desafios enfrentados, acesso ao crédito e inovação. As perguntas foram formuladas com base na literatura sobre competitividade de MPE's (Porter, 2004; Reis, 2006). O questionário foi elaborado com perguntas fechadas e escalas Likert, abordando temas como a percepção de competitividade, os principais canais de distribuição e as práticas de sustentabilidade. A utilização de escalas Likert possibilitou medir a intensidade das percepções e atitudes dos respondentes (Babbie, 2010; Burns & Bush, 2010).

### **3.7.Técnicas de análise de dados**

As técnicas de análise de dados para a pesquisa sobre a competitividade das micro e pequenas empresas (MPE's) na comercialização de cereais no regadio do Baixo Limpopo foram seleccionadas de acordo com a natureza dos dados colectados (quantitativos e qualitativos) e com os objectivos do estudo.

#### **3.7.1.Análise quantitativa**

A análise quantitativa foi aplicada aos dados colectados por meio de questionários estruturados. Esta técnica busca descrever as características da amostra e identificar padrões nas variáveis estudadas. Análise de Frequência e percentual: para descrever as distribuições das variáveis demográficas e características das empresas, como tipo de cerealcomercializado, tempo de operação, volume de vendas, etc. A frequência, permite visualizar a proporção de respostas para cada categoria (Babbie, 2010). Exemplos, incluem a análise do percentual de empresas que adoptam práticas sustentáveis, o uso de canais de distribuição directos, etc.

A análise quantitativa foi fundamental para entender as tendências gerais do comportamento das MPE's, proporcionando uma visão objectiva e estatisticamente robusta sobre ascaracterísticas da população estudada. Ela permite identificar padrões de distribuição e medir a intensidade de variáveis específicas, como a utilização de práticas de sustentabilidade, concorrência, e canais de distribuição.

#### **3.7.2.Análise Qualitativa (Análise de Conteúdo e Análise Temática).**

A análise qualitativa foi aplicada aos dados colectados através das entrevistas semiestruturadas. Esta abordagem permite entender em profundidade as percepções, atitudes e desafios das MPE's na comercialização de cereais.

Análise de conteúdo: a análise de conteúdo foi usada para identificar temas e padrões recorrentes nas respostas das entrevistas. O objectivo é organizar as informações em categorias e subcategorias que possam ser interpretadas de forma sistemática (Bardin, 2011). Exemplos de categorias incluem “desafios financeiros”, “estratégias de diferenciação”, “acesso ao crédito”, entre outros. A análise de conteúdo ajudou a compreender os principais factores que influenciam a competitividade das MPE's, como a adaptação às mudanças do mercado e a adopção de inovações.

Análise temática: esta técnica foi usada para explorar e identificar padrões significativos nas respostas dos entrevistados. A análise temática permite destacar temas-chave que surgem a partir das entrevistas, como a percepção de mercado das MPE's, seus desafios e estratégias adotadas (Braun & Clarke, 2006). Por exemplo, a investigação de como as MPE's enfrentam a concorrência ou os desafios relacionados ao financiamento pode ser realizada por meio dessa técnica.

Codificação: durante a análise qualitativa, as respostas foram codificadas de acordo com os temas ou padrões observados. A codificação permitiu organizar e agrupar as informações de forma que se tornem mais compreensíveis e possam ser facilmente analisadas em termos de conteúdo e contexto. A codificação pode ser feita manualmente ou com o apoio de *softwares* como NVivo ou Atlas.ti (Miles & Huberman, 1994).

### **3.7.3. Análise comparativa (Método de Análise de Dados Misto)**

Quando combinamos dados quantitativos e qualitativos, o uso de uma análise comparativa se torna relevante. Isso envolve integrar e comparar os resultados das análises quantitativas (questionários) com os resultados qualitativos (entrevistas), a fim de obter uma compreensão mais rica e completa dos fenómenos observados.

Triangulação: A triangulação de dados permitiu validar e fortalecer os achados da pesquisa. Ao comparar os resultados das análises qualitativa e quantitativa, é possível obter uma visão mais robusta e confiável dos factores que afectam a competitividade das MPE's. Por exemplo, as tendências identificadas nas entrevistas podem ser verificadas com os dados quantitativos dos questionários, permitindo uma análise mais profunda (Creswell, 2014).

Análise qualitativa: A análise qualitativa é essencial para explorar as percepções subjectivas dos participantes, oferecendo uma compreensão mais profunda dos factores contextuais, como as razões subjacentes para a escolha de canais de distribuição ou os desafios relacionados ao financiamento. Isso é especialmente relevante em um contexto de MPE's, onde os aspectos subjectivos, como a percepção de competitividade, podem influenciar as estratégias adotadas pelas empresas.

Método de dados mistos: A combinação das abordagens quantitativa e qualitativa proporciona uma análise mais holística, permitindo validar os achados e aumentar a credibilidade dos

resultados. Isso é particularmente útil em estudos que envolvem fenómenos complexos e multidimensionais, como a competitividade das MPE's em mercados emergentes.

Embora a amostra de 33 empresas não seja aleatória, ela pode ser considerada representativa para o contexto do estudo, uma vez que a escolha das MPE's foi realizada levando em conta a relevância de suas práticas e estratégias de comercialização, bem como a sua representatividade no sector de cereais. A amostra de 33 empresas corresponde a uma boa parte da população de MPE's da região e possibilita uma análise detalhada sobre os principais factores que influenciam a competitividade no mercado de cereais no Baixo Limpopo.

#### Quadro 04: Resumo da metodologia

| Aspecto da Pesquisa               | Descrição                                                                                                                                                                                                                                | Referências                                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Quanto ao enfoque                 | Pesquisa mista: combina dados quantitativos (questionários) e qualitativos (entrevistas semiestruturadas) para fornecer uma visão completa da competitividade das MPE's. Exploração profunda de factores subjectivos e análise numérica. | Creswell (2014), Sarantakos (2005), Flick (2018)               |
| Natureza da pesquisa              | Descritiva e explicativa: descreve as características das MPE's e analisa os factores que afectam a competitividade, como acesso ao crédito e práticas de comercialização.                                                               | Gil (2008), Lakatos & Marconi (2003), Barros & Lehfeld (2014)  |
| Quanto aos procedimentos técnicos | Pesquisa de campo e estudo de caso: colecta de dados directamente nas MPE's do Baixo Limpopo usando entrevistas, questionários e observação directa.                                                                                     | Vergara (2007), Yin (2016), Marconi & Lakatos (2017)           |
| Quanto aos objectivos             | Exploratória e explicativa: Busca entender os factores que afectam a competitividade (acesso ao crédito, estratégias de marketing, inovação) e fornece uma compreensão preliminar do fenómeno.                                           | Creswell (2010), Sekaran & Bougie (2016), Kumar (2011)         |
| População e amostra               | A amostra coincide com a população: 41 empresas. 33 MPE's participaram, representando 80% da população.                                                                                                                                  | Marconi & Lakatos (2003), Silva & Menezes (2005), Field (2013) |
| Processo de amostragem            | Amostragem não probabilística (por conveniência): escolha baseada na disponibilidade e interesse das MPE's em participar.                                                                                                                | Creswell (2010), Gil (2008), Sekaran & Bougie (2016)           |

|                              |                                                                                                                                                                                                                            |                                                               |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Crítérios de selecção        | Empresas de cereais, micro e pequenas, situadas no Baixo Limpopo, com facturamento abaixo de 10 milhões de MZN, dispostas a participar.                                                                                    | SEBRAE (2020),<br>Governo de Moçambique (2020)                |
| Técnicas de colecta de dados | Entrevistas semiestruturadas e questionários: para dados qualitativos (desafios e estratégias) e quantitativos (perfil das empresas, práticas de comercialização).                                                         | Gil (2008), Flick (2014), Yin (2010), Creswell (2014)         |
| Técnicas de análise de dados |                                                                                                                                                                                                                            |                                                               |
| Análise quantitativa         | Análise de frequência e percentual: para descrever características das MPE's e identificar padrões.                                                                                                                        | Babbie (2010)                                                 |
| Análise qualitativa          | Análise de conteúdo e temática: identificação de padrões nas respostas das entrevistas. Codificação de dados qualitativos para explorar temas como desafios financeiros, estratégias de diferenciação e acesso ao crédito. | Bardin (2011), Braun & Clarke (2006), Miles & Huberman (1994) |
| Análise comparativa (Mista)  | Integração de dados quantitativos e qualitativos: comparação dos resultados para uma compreensão mais robusta dos fenómenos observados.                                                                                    | Creswell (2014), Babbie (2010)                                |

Fonte: Elaboração própria (2024)

### Modelo de análise

O modelo de análise estruturado no quadro 04 visa organizar de maneira clara e objectiva os conceitos que foram investigados e facilita a interpretação dos dados colectados. A ideia é que ele ajude a identificar as relações entre os factores que influenciam as micro e pequenas empresas na comercialização de cereais. Ele é composto por três componentes principais: conceitos, dimensões e indicadores.

**Quadro 05: Modelo de análise- Conceitos, Dimensões e Indicadores**

| Conceito                                    | Dimensão                             | Indicador                                                        |
|---------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Perfil das micro e pequenas empresas</b> | Tipo de produto comercializado       | - Milho<br>- Arroz<br>- Trigo<br>- Outros (especificar)          |
|                                             | Tempo de actuação na comercialização | - Menos de 1 ano<br>- 1-3 anos<br>- 3-5 anos<br>- Mais de 5 anos |
|                                             | Tamanho da empresa                   | - Menos de 100.000 MZN<br>- 100.000 - 500.000 MZN                |

|  |                       |                                                                                                                                                      |
|--|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                       | - 500.000 - 1.000.000 MZN<br>- Mais de 1.000.000 MZN                                                                                                 |
|  | Canal de distribuição | - Vendas directas aos consumidores<br>- Vendas para mercados locais<br>- Parcerias com supermercados e lojas<br>- Exportação para outros países      |
|  | Desafios enfrentados  | - Acesso a financiamento e crédito<br>- Variações climáticas e secas<br>- Competição de outras empresas<br>- Infraestrutura de transporte inadequada |
|  | Práticas sustentáveis | - Sim, regularmente<br>- Às vezes, dependendo das condições<br>- Não, mas estamos considerando<br>- Não, não implementamos                           |
|  | Mercado-alvo          | - Consumidores locais<br>- Outros agricultores e produtores<br>- Mercados regionais ou nacionais<br>- Mercados internacionais                        |

Fonte: Elaboração própria (2024)

### Quadro 05: Modelo de análise- Conceitos, Dimensões e Indicadores

| Conceito                    | Dimensão                             | Indicador                                                                                                                                               |
|-----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambiente competitivo</b> | Fonte de concorrência                | - Outras micro e pequenas empresas<br>- Grandes empresas do sector<br>- Importadores de cereais<br>- Supermercados e grandes lojas                      |
|                             | Intensidade da concorrência          | - Baixa<br>- Moderada<br>- Alta<br>- Muito alta                                                                                                         |
|                             | Factores de competitividade          | - Preço dos cereais<br>- Qualidade dos produtos<br>- Variedade de produtos oferecidos<br>- Estratégias de marketing e publicidade                       |
|                             | Estratégia adoptada para se destacar | - Preços mais baixos<br>- Ofertas promocionais e descontos<br>- Foco na qualidade e na origem dos cereais<br>- Expansão para novos mercados geográficos |

|  |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Resposta à concorrência das grandes empresas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialização em produtos de nicho</li> <li>- Colaboração com outras micro e pequenas empresas</li> <li>- Investimento em marketing digital e presença <i>online</i></li> <li>- Parcerias com fornecedores locais</li> </ul> |
|  | Preocupações em relação à concorrência       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter margens de lucro competitivas</li> <li>- Acesso a canais de distribuição eficientes</li> <li>- Retenção e atracção de clientes</li> <li>- Inovação e diferenciação de produtos</li> </ul>                              |

Fonte: Elaboração própria (2024)

**Quadro 05: Modelo de análise- Conceitos, Dimensões e Indicadores**

| Conceito                              | Dimensão                        | Indicador                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Factores de competitividade</b>    | Preço dos cereais               | - A oferta de preços competitivos em relação ao mercado                                                                                                                                       |
|                                       | Qualidade dos produtos          | - Avaliação da percepção de qualidade pelos consumidores                                                                                                                                      |
|                                       | Eficiência operacional          | - Custos operacionais, capacidade de produção e eficiência logística                                                                                                                          |
|                                       | Acesso a canais de distribuição | - Diversidade de canais (mercados locais, online, parcerias com grandes redes)                                                                                                                |
|                                       | Resposta às flutuações de preço | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificação de produtos</li> <li>- Contratos a longo prazo</li> <li>- Monitoramento de preços</li> </ul>                                          |
|                                       | Inovação tecnológica            | - Investimento em novas tecnologias, como processos de armazenamento e conservação                                                                                                            |
| <b>Estratégias de comercialização</b> | Estratégia de preço             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preços baixos</li> <li>- Preços competitivos</li> <li>- Preços premium</li> <li>- Preços dinâmicos</li> </ul>                                        |
|                                       | Canal de distribuição           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venda directa</li> <li>- Intermediários (supermercados, varejistas)</li> <li>- Venda online</li> <li>- Venda para grandes redes e atacado</li> </ul> |
|                                       | Diferenciação de produtos       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade superior</li> <li>- Variedade de sabores</li> <li>- Origem sustentável</li> <li>- Embalagens inovadoras</li> </ul>                         |

|  |                          |                                                                                                                                         |
|--|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Estratégias de marketing | - Mídias tradicionais (TV, rádio)<br>- Marketing digital (redes sociais)<br>- Participação em eventos<br>- Marketing de influenciadores |
|  | Sazonalidade na demanda  | - Ajustes na produção<br>- Ofertas promocionais<br>- Diversificação da linha de produtos<br>- Armazenamento antecipado                  |

Fonte: Elaboração própria (2024)

### 3.7.4. Explicação dos Conceitos, dimensões e indicadores.

#### Perfil das Micro e Pequenas Empresas

- **Conceito:** descrição das características básicas das empresas, como o tipo de produto que elas comercializam, seu tempo de actuação, a receita média, e seus canais de distribuição.
- **Dimensões:** cada uma dessas variáveis a ser observada (por exemplo, o tipo de produto comercializado, a experiência no mercado, os canais de distribuição).
- **Indicadores:** são as respostas possíveis para cada uma dessas dimensões.

#### Ambiente Competitivo

- **Conceito:** investigou-se como as empresas competem entre si, quais as fontes de concorrência (outras pequenas empresas, grandes empresas, importadores, etc.) e a intensidade dessa competição.
- **Dimensões:** a análise se foca na intensidade da concorrência, os factores que influenciam a competitividade, as estratégias de diferenciação e as preocupações que as empresas enfrentam.
- **Indicadores:** são os factores e estratégias descritos nas perguntas.

#### Factores de Competitividade

- **Conceito:** refere-se aos elementos internos e externos que afectam a capacidade das micro e pequenas empresas em competir no mercado.
- **Dimensões:** preço, qualidade, eficiência operacional, inovação tecnológica, e como a empresa lida com flutuações de preço são as dimensões a investigar.

- Indicadores: para cada uma dessas dimensões, tomou-se conta de diferentes aspectos a observar (ex.: preço competitivo, inovação tecnológica, resposta a flutuações de preço).

#### Estratégias de Comercialização

- Conceito: refere-se às estratégias adoptadas pelas empresas para se posicionar e competir no mercado de cereais.
- Dimensões: a pesquisa analisa como as empresas precificam seus produtos, quais canais de distribuição utilizam, como se diferenciam e quais estratégias de marketing adoptam.
- Indicadores: são as práticas específicas propostas a investigar (ex.: preços baixos, uso de marketing digital, participação em feiras, etc.).

### **3.8. Limitações do Estudo.**

- A deficiência de dados ou arquivo sobre a comercialização agrícola dos inqueridos.
- Grande dispersão dos sujeitos da amostra acarreta custos elevados na busca de dados.
- Variedade de contextos empresariais: as MPE's que actuam na comercialização de cereais operam em uma variedade de contextos geográficos, socioeconómicos e regulatórios. Essas diferenças afectam significativamente suas estratégias competitivas, tornando difícil generalizar os resultados da pesquisa.
- Acesso restrito às empresas: algumas MPE's por serem relutantes em compartilhar informações confidenciais sobre suas operações devido a preocupações com a concorrência ou questões de privacidade. Isso dificultou a obtenção de dados primários directamente das empresas e exigir métodos alternativos de colecta de dados.
- Disponibilidade de dados limitada: as MPE's não têm sistemas sofisticados de colecta de dados, o que pode limitar a disponibilidade de informações detalhadas sobre suas operações, desempenho financeiro e estratégias de comercialização. Isso pode afectar a capacidade de realizar uma análise abrangente e precisa.
- A selecção da amostra de empresas a serem estudadas pode estar sujeita a viés de amostragem, especialmente se a amostra não for representativa da população de MPE's envolvidas na comercialização de cereais. Isso pode limitar a generalização dos resultados da pesquisa.

### **3.9. Aspectos Éticos.**

Durante a realização da pesquisa, foram adoptadas medidas rigorosas para garantir que todas as informações colectadas permanecessem confidenciais. Nenhum dado pessoal foi associado aos resultados finais, e todos os participantes foram informados de que suas identidades seriam mantidas em anonimato. Os dados colectados foram armazenados de forma segura, e apenas os pesquisadores tiveram acesso aos dados brutos.

Os resultados da pesquisa foram analisados de maneira objectiva, sem manipulação dos dados, e apresentados de forma transparente. Nenhuma informação foi distorcida ou omitida para atender a interesses específicos. Todos os dados foram analisados de acordo com a metodologia previamente definida, e as limitações da pesquisa foram claramente expostas na secção de conclusões.

Devido à natureza da pesquisa, que envolveu micro e pequenas empresas, muitos dados colectados eram sensíveis, incluindo informações financeiras e sobre estratégias empresariais. Para proteger a integridade desses dados, foram tomadas precauções para garantir que as empresas e indivíduos não fossem identificados nos resultados da pesquisa. A identidade das empresas foi mantida em sigilo, e todos os dados foram apresentados de forma agregada, sem qualquer ligação directa aos participantes.

Durante a pesquisa, todos os participantes tinham plena liberdade para decidir sobre sua participação, sendo informados de que poderiam se retirar a qualquer momento, sem qualquer tipo de penalização ou prejuízo. Os participantes também foram informados de que os dados colectados seriam utilizados exclusivamente para fins académicos e de pesquisa.

Os resultados da pesquisa foram divulgados para os participantes, e, conforme prometido no início da pesquisa, uma devolutiva foi fornecida às empresas participantes. Essa devolutiva incluiu insights sobre a competitividade das micro e pequenas empresas, o que pode ser útil para melhorar suas práticas comerciais e contribuir para o desenvolvimento do sector.

A pesquisa foi conduzida de maneira imparcial, sem qualquer influência externa que pudesse afectar os resultados. Não houve envolvimento directo de qualquer parte interessada nas conclusões ou financiamentos que pudesse gerar um conflito de interesse.

## **CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O neste capítulo apresenta - se os resultados da análise da competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais no regadio do Baixo Limpopo. Este estudo visa investigar como essas empresas enfrentam os desafios de um mercado agrícola dinâmico e competitivo, especialmente em uma região marcada pela produção intensiva de cereais irrigados. Os resultados aqui expostos são fruto de um levantamento detalhado que abrangeu aspectos como estratégias de marketing, capacidade de produção, acesso a mercados e factores competitivos que influenciam directamente o desempenho das MPE's.

### **4.0. Características do Regadio do Baixo Limpopo.**

**Localização:** A área do regadio está situada na região do Baixo Limpopo, abrangendo várias localidades na província de Gaza, onde o rio Limpopo desagua no oceano Índico.

**Origem e objectivo:** o projecto de regadio foi inicialmente concebido para enfrentar a escassez de água e melhorar a segurança alimentar na região. A irrigação permite a produção agrícola durante todo o ano, reduzindo a dependência da sazonalidade das chuvas.

**Infra-estrutura:** o sistema de regadio é composto por canais, represas e estações de bombeamento que captam a água do rio Limpopo e distribuem para as terras agrícolas. Ele é projectado para garantir a irrigação eficiente e a maximização da produtividade das culturas.

**Impacto económico:** o Regadio do Baixo Limpopo tem um impacto significativo na economia local e nacional, promovendo a produção de alimentos, a geração de empregos e o aumento das exportações agrícolas. Ele contribui para a segurança alimentar e combate à pobreza em uma região vulnerável a secas e inundações.

**Cultivos principais:** entre os principais produtos cultivados com o sistema de irrigação estão o arroz, milho, feijão, tomate e hortaliças. Além disso, algumas áreas são utilizadas para a produção de cana-de-açúcar.

**Desafios:** embora o regadio tenha trazido muitos benefícios, enfrenta desafios como a gestão sustentável da água, a manutenção da infra-estrutura, e a adaptação a eventos climáticos extremos, como secas ou cheias, que podem afectar a operação do sistema.

Importância ambiental e social: o Regadio do Baixo Limpopo não só melhora as condições de produção agrícola, mas também tem potencial para transformar a paisagem e as práticas agrícolas locais, possibilitando uma maior resiliência ao clima. Além disso, ele contribui para a melhoria das condições de vida das comunidades rurais, criando oportunidades de emprego, educação e bem-estar social.

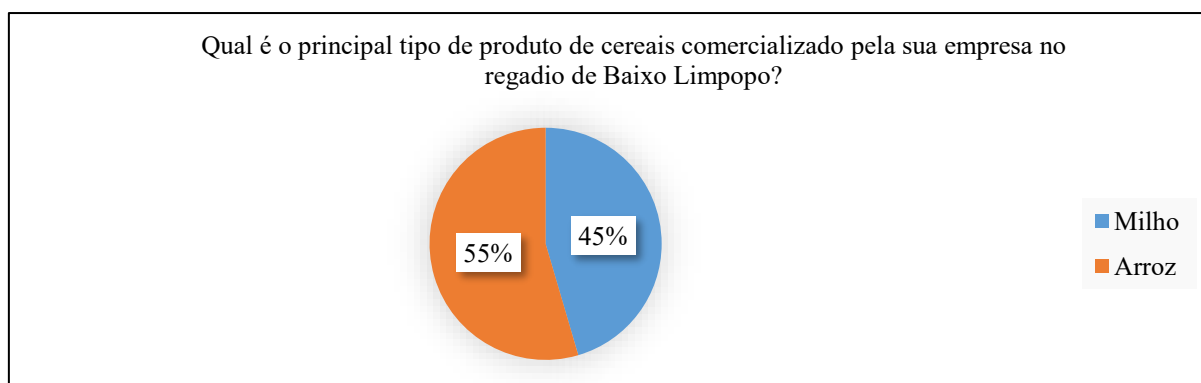
#### 4.1. Apresentação e Análise dos Resultados.

A pesquisa foi realizada nos distritos de Xai-Xai, Limpopo e Chongoene, Província de Gaza.

##### 4.1.1. Resultados do Questionário.

À questão sobre qual o principal tipo de produto de cereais comercializado pela sua empresa ao longo do regadio do Baixo Limpopo, com base nos dados apresentados no gráfico 01, pode-se observar que o principal tipo de produto de cereais comercializado pela maioria das empresas ao longo do regadio do Baixo Limpopo é o Arroz, representando (55%) do total. Por outro lado, o Milho corresponde a (45%) das comercializações. Essa distribuição indica uma predominância significativa do arroz na economia local, possivelmente influenciada por factores como demanda de mercado, condições climáticas favoráveis ou políticas agrícolas específicas.

**Gráfico 01:** Principal tipo de cereais comercializado pelas empresas

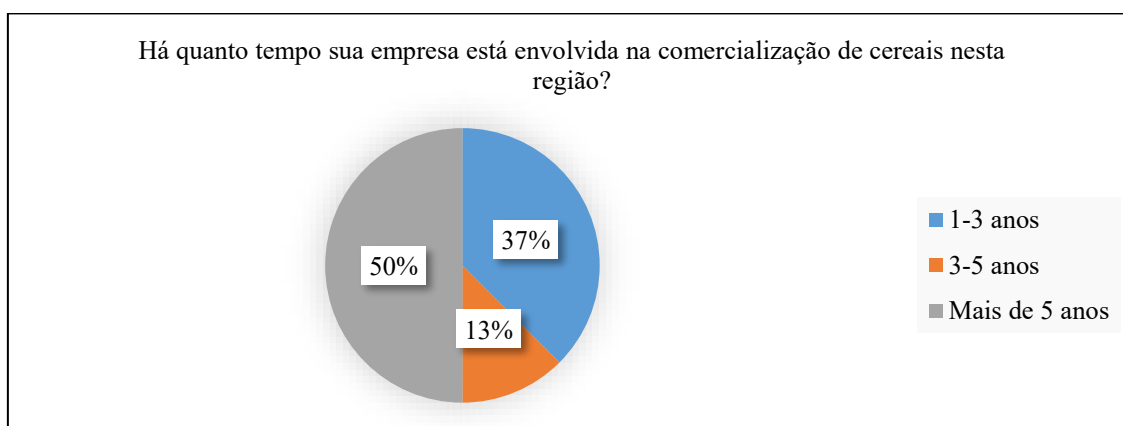


Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Relativamente a questão há quanto ao tempo sua empresa está envolvida na comercialização de cereais nesta região, pode-se inferir que a maioria das empresas está envolvida na comercialização de cereais nesta região há mais de 5 anos, representando (50%) das respostas. A faixa de tempo seguinte mais comum é de 1 a 3 anos, com (37%) das empresas indicando essa duração de envolvimento.

Por outro lado, uma parcela menor das empresas está envolvida por 3 a 5 anos, representando (13%) das respostas, enquanto menos de 1 ano não foi uma escolha significativa entre os participantes da pesquisa, como ilustra o gráfico 02. Esses dados sugerem que muitas empresas têm experiência consolidada na comercialização de cereais no regadio do Baixo Limpopo, o que pode indicar um conhecimento robusto do mercado local e possíveis vantagens competitivas decorrentes dessa experiência acumulada ao longo dos anos.

**Gráfico 02:** Tempo de comercialização de cereais na região



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Quanto ao tamanho médio da sua empresa em termos de receita anual, observar - se que o tamanho médio das empresas em termos de receita anual na região do Baixo Limpopo varia significativamente: (50%) das empresas têm uma receita anual superior a 1.000.000 MZN, (25%) das empresas têm uma receita anual de menos de 100.000 MZN, as faixas de 100.000 a 500.000 MZN e 500.000 a 1.000.000 MZN representam cada uma (25%) das empresas, como ilustra o gráfico 03.

Essa distribuição sugere uma heterogeneidade no tamanho das empresas envolvidas na comercialização de cereais na região. A presença significativa de empresas com receita superior a 1.000.000 MZN pode indicar a existência de empresas estabelecidas ou líderes de mercado, enquanto a presença de um quarto das empresas com receita inferior a 100.000 MZN pode destacar desafios ou oportunidades para micro e pequenas empresas nesse sector.

**Gráfico 03:** Tamanho médio em termos de receita anual

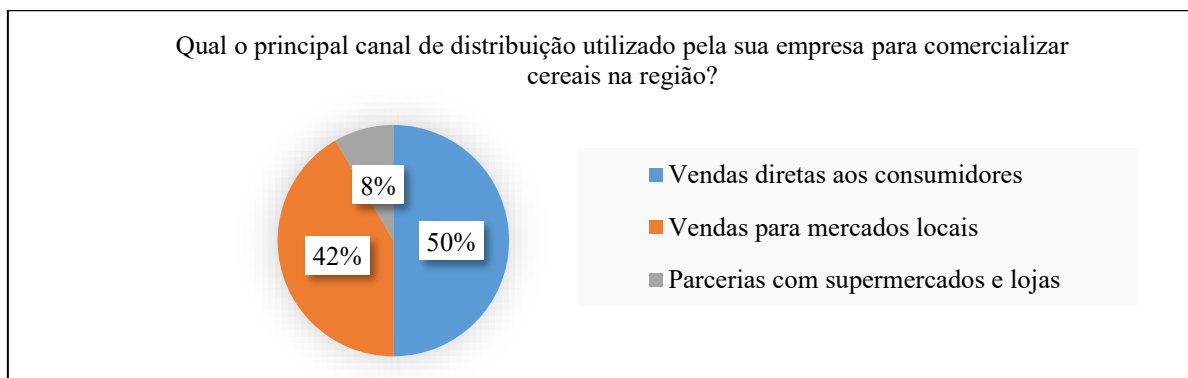


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Relativamente ao principal canal de distribuição utilizado pela sua empresa para comercializar cereais nesta região, com base nos dados fornecidos na pesquisa, o gráfico 04, ilustra que (50%) das empresas utilizam vendas directas aos consumidores como o principal canal de distribuição para comercializar cereais nesta região, (42%) das empresas preferem vender para mercados locais como seu canal principal de distribuição. Apenas (8%) das empresas têm parcerias com supermercados e lojas como seu principal canal de distribuição.

Esses dados revelam que a maioria das empresas opta por uma abordagem directa ao consumidor ou utiliza os mercados locais como canais primários de distribuição. Isso pode reflectir estratégias que aproveitam a proximidade com os consumidores locais ou a preferência por canais que oferecem maior controlo sobre o processo de venda e relacionamento com o cliente.

**Gráfico 04:** Principal canal de distribuição utilizado para comercializar cereais



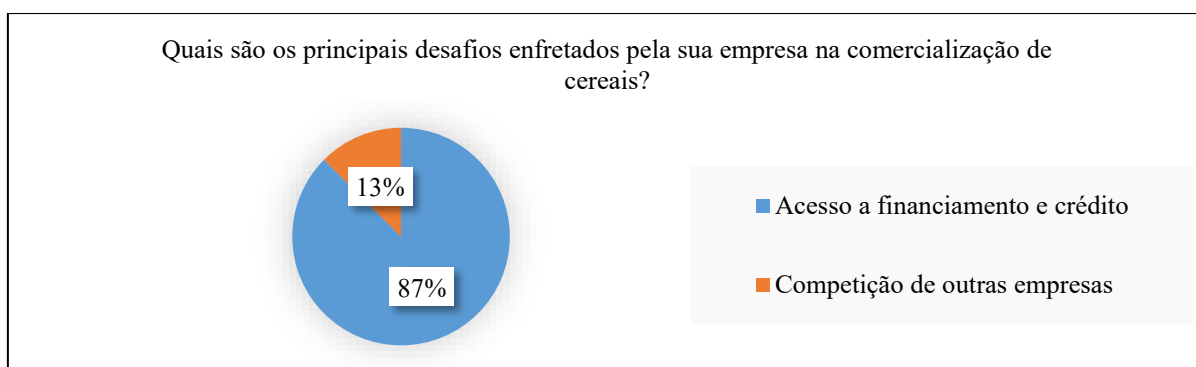
Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Sobre os principais desafios enfrentados pela sua empresa na comercialização de cereais ao longo do regadio do Baixo Limpopo, com base nos dados fornecidos pela pesquisa, (87%) das empresas apontam o acesso a financiamento e crédito como um dos principais desafios

enfrentados na comercialização de cereais ao longo do regadio do Baixo Limpopo, a competição de outras empresas é mencionada por (13%) das empresas como um desafio. Variações climáticas e secas não foram mencionadas como um desafio significativo pelas empresas participantes. A infraestrutura de transporte inadequada não foi escolhida como um dos principais desafios pelas empresas entrevistadas, conforme o gráfico 05.

Esses dados destacam que o acesso a financiamento e crédito é o desafio mais premente enfrentado pelas empresas na região, o que pode limitar seu crescimento e capacidade de expandir suas operações. A competição de outras empresas também é reconhecida como um factor desafiador por uma parte menor dos respondentes.

**Gráfico 05:** Principais desafios enfrentados na comercialização de cereais

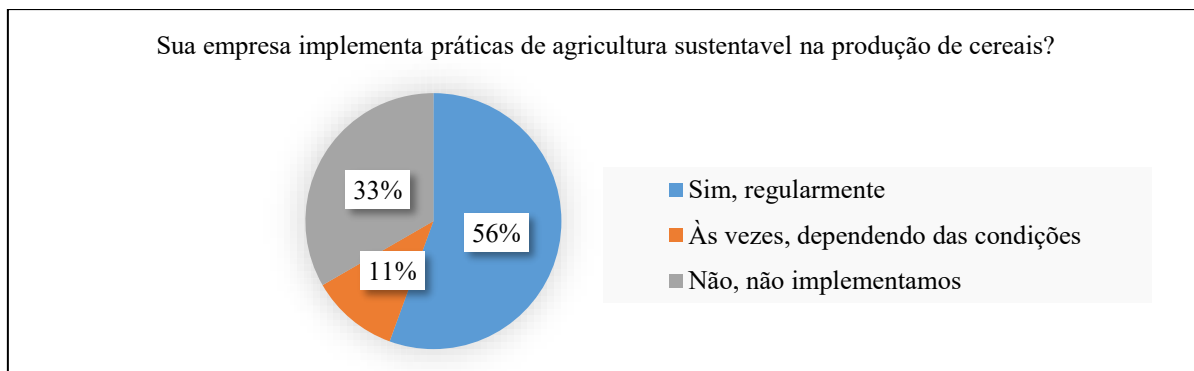


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Questionados se a empresa implementa práticas de agricultura sustentável na produção de cereais nesta região, (56%) das empresas afirmam implementar práticas de agricultura sustentável regularmente na produção de cereais nesta região, (33%) das empresas afirmam que ainda não implementam práticas de agricultura sustentável, (11%) das empresas indicam que implementam essas práticas às vezes, dependendo das condições, como ilustra o gráfico 06.

Esses dados sugerem que uma parcela significativa das empresas está consciente da importância da agricultura sustentável e já está implementando ou considerando implementar práticas nesse sentido. No entanto, ainda há espaço para mais empresas adotarem essas práticas, o que pode beneficiar não apenas o meio ambiente, mas também a longo prazo, a própria sustentabilidade das operações agrícolas na região do Baixo Limpopo.

**Gráfico 06:** Práticas de agricultura sustentável implementada na produção de cereais

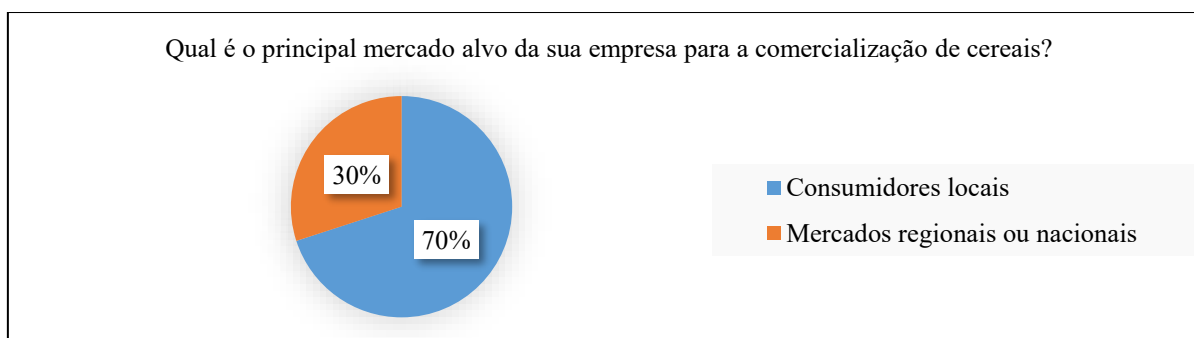


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Procurou - se saber sobre o principal mercado-alvo da sua empresa para a comercialização de cereais nesta região, com base nos dados fornecidos, (70%) das empresas têm como principal mercado-alvo os consumidores locais para a comercialização de cereais nesta região, (30%) das empresas direccionam seus produtos para mercados regionais ou nacionais.

Não houve menção específica de direccionamento para outros agricultores e produtores ou para mercados internacionais como principais mercados-alvo, em análise ao gráfico 07. Esses dados indicam uma forte orientação das empresas para atender à demanda dos consumidores locais na região do Baixo Limpopo. Isso pode reflectir estratégias que aproveitam a proximidade geográfica, conhecimento do mercado local e possíveis vantagens competitivas em termos de logística e distribuição.

**Gráfico 07:** Principal mercado-alvo para a comercialização de cereais nesta região



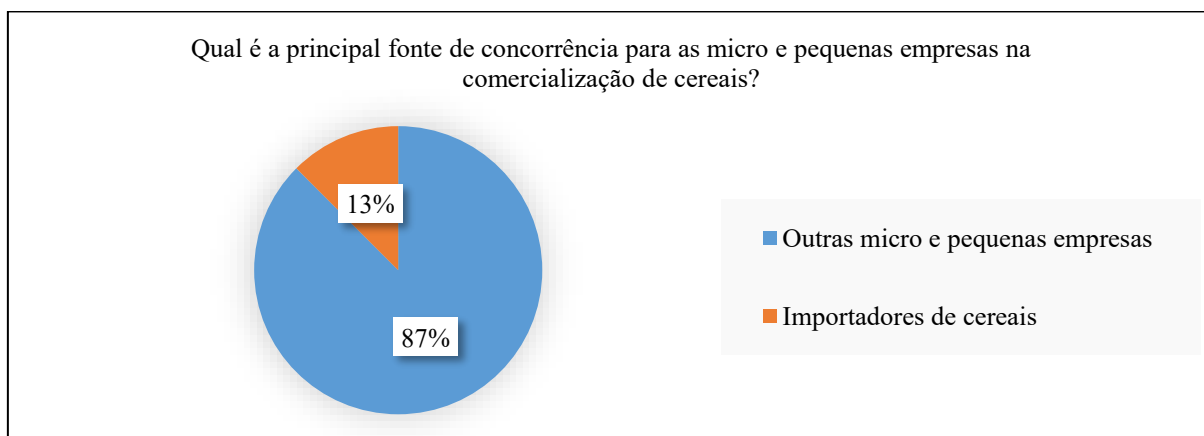
Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Relativamente a principal fonte de concorrência para as micro e pequenas empresas na comercialização de cereais, os dados fornecidos mostram que (87%) das micro e pequenas empresas identificam outras micro e pequenas empresas como a principal fonte de concorrência na comercialização de cereais. Não houve menção significativa de grandes empresas do sector,

importadores de cereais, ou supermercados e grandes lojas como fontes predominantes de concorrência, de acordo com o gráfico 08.

Esses dados destacam que as empresas locais percebem outras micro e pequenas empresas como seus principais concorrentes no mercado de comercialização de cereais na região do Baixo Limpopo. Isso pode indicar um ambiente competitivo entre empresas similares, muitas vezes operando em condições semelhantes e competindo pelos mesmos recursos e clientes.

**Gráfico 08:** Principal fonte de concorrência para as MPE's na comercialização de cereais

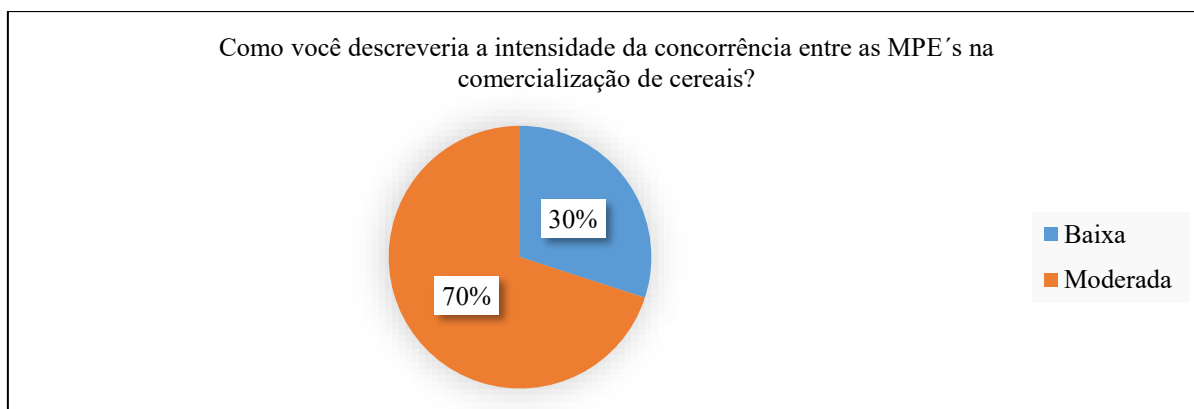


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Sobre a descrição da intensidade da concorrência entre as micro e pequenas empresas na comercialização de cereais, os resultados revelam que (70%) das empresas consideram a intensidade da concorrência como moderada, (30%) das empresas descrevem a intensidade da concorrência entre as micro e pequenas empresas na comercialização de cereais como baixa, de acordo com o gráfico 09.

Esses dados indicam que a maioria das empresas percebe um nível moderado de concorrência no mercado de comercialização de cereais na região do Baixo Limpopo. Isso sugere que embora exista competição significativa entre as micro e pequenas empresas, não é considerada excessivamente intensa ou desproporcionalmente desafiadora para a maioria dos participantes.

**Gráfico 09:** Intensidade da concorrência entre as MPE's na comercialização de cereais

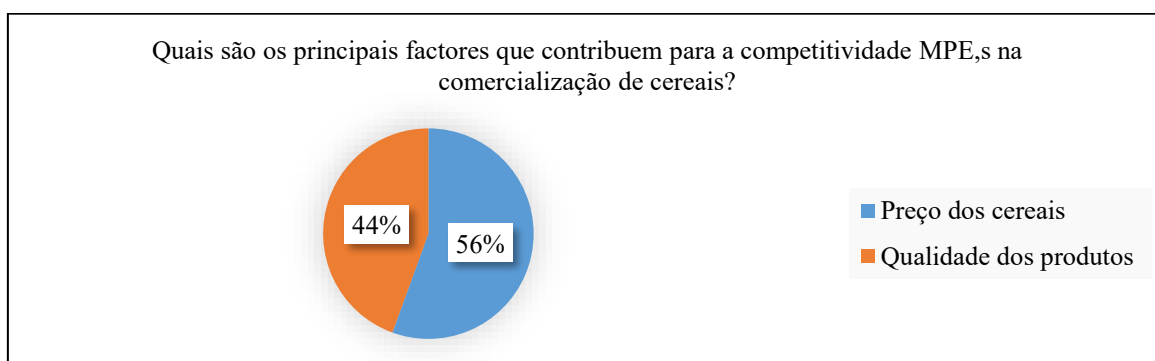


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Relativamente aos principais factores que contribuem para a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais, os dados fornecidos, (56%) das empresas identificam o preço dos cereais como um dos principais factores que contribuem para a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais, (44%) das empresas mencionam a qualidade dos produtos como um factor importante para sua competitividade. Não houve menção específica à variedade de produtos oferecidos ou às estratégias de marketing e publicidade como principais factores contribuintes para a competitividade das empresas na comercialização de cereais, de acordo com o gráfico 10.

Esses dados destacam que, segundo a percepção das empresas na região do Baixo Limpopo, o preço competitivo dos cereais e a qualidade dos produtos são aspectos fundamentais para se destacar no mercado. Isso sugere que a capacidade de oferecer produtos de qualidade a preços competitivos pode ser crucial para o sucesso das micro e pequenas empresas nesse sector.

**Gráfico 10:** Principais factores que contribuem para a competitividade das MPE's na comercialização de cereais

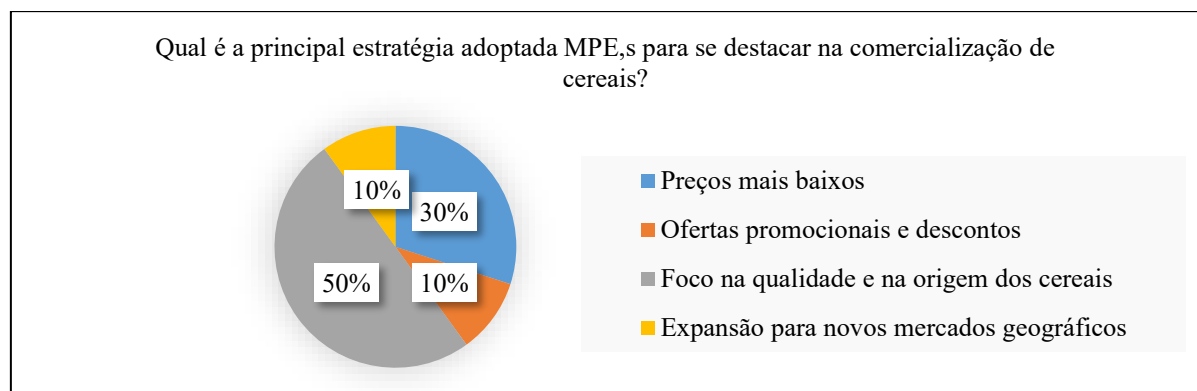


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

No que se refere ao principal estratégia adoptada pelas micro e pequenas empresas para se destacar na comercialização de cereais, (50%) das empresas focam na qualidade e na origem dos cereais como sua estratégia principal para se destacar, (30%) das micro e pequenas empresas adoptam preços mais baixos como sua principal estratégia para se destacar na comercialização de cereais, (10%) das empresas utilizam ofertas promocionais e descontos como estratégia principal, (10%) das empresas optam por expandir para novos mercados geográficos como sua principal estratégia, de acordo com o gráfico 11.

Esses dados indicam que a maioria das empresas na região do Baixo Limpopo percebe a qualidade e a origem dos cereais como elementos centrais para sua estratégia de diferenciação e competitividade. Isso sugere um foco significativo na garantia de produtos de alta qualidade e na transparência quanto à origem dos cereais, o que pode ser um diferencial importante no mercado local.

**Gráfico 11:** Principal estratégia adoptada pelas MPE's para se destacar na comercialização de cereais

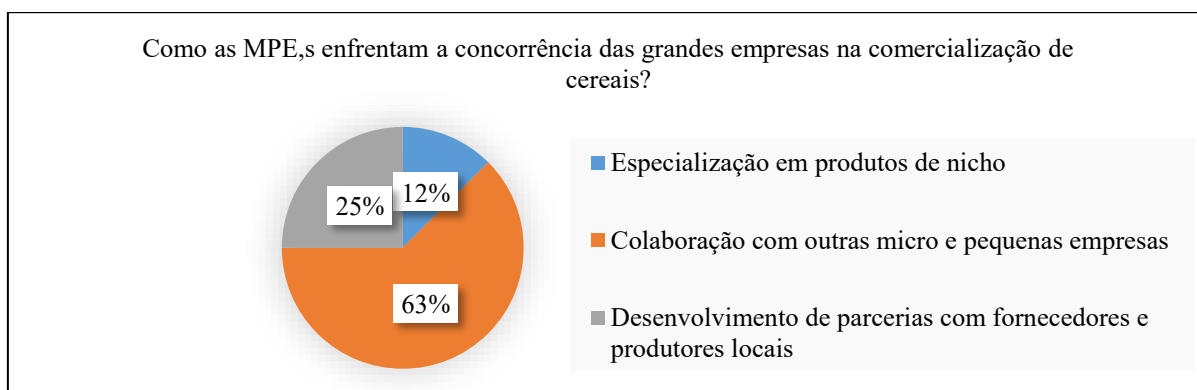


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Questionados como as micro e pequenas empresas enfrentam a concorrência das grandes empresas na comercialização de cereais, em análise ao gráfico 12, (63%) das empresas colaboram com outras micro e pequenas empresas como estratégia para enfrentar essa concorrência, (25%) das empresas desenvolvem parcerias com fornecedores e produtores locais para enfrentar a concorrência das grandes empresas, (12%) das micro e pequenas empresas enfrentam a concorrência das grandes empresas na comercialização de cereais através da especialização em produtos de nicho. Não houve menção específica sobre o investimento em marketing digital e presença online como uma estratégia predominante.

Esses dados sugerem que a maioria das micro e pequenas empresas na região do Baixo Limpopo opta por colaborar com outras empresas semelhantes como uma forma de fortalecer sua posição no mercado e competir com as grandes empresas. A especialização em produtos de nicho e o desenvolvimento de parcerias locais também são estratégias mencionadas por uma parcela significativa das empresas para enfrentar essa concorrência.

**Gráfico 12:** Concorrência entre MPE's e grandes empresas na comercialização de cereais

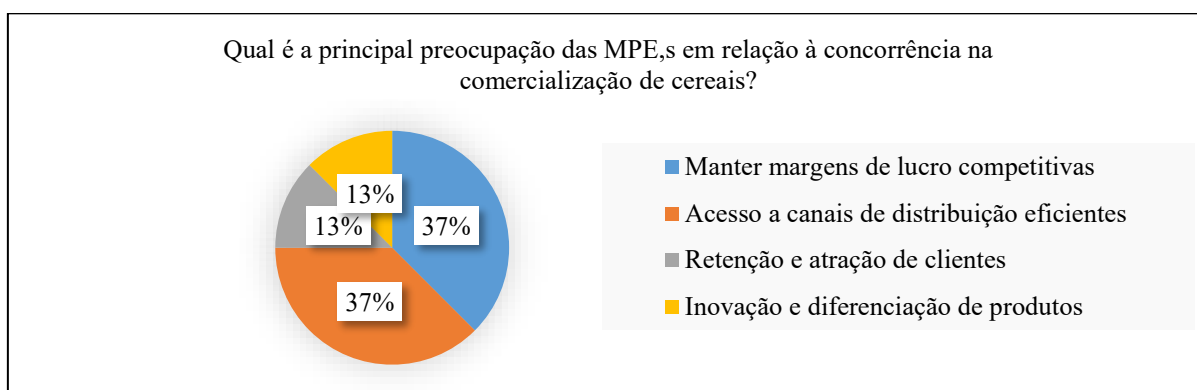


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

O gráfico 13, ilustra a principal preocupação das micro e pequenas empresas em relação à concorrência na comercialização de cereais e, com base nos dados fornecidos, (37%) das micro e pequenas empresas indicam que a principal preocupação em relação à concorrência na comercialização de cereais é manter margens de lucro competitivas, outros (37%) das empresas mencionam o acesso a canais de distribuição eficientes como sua principal preocupação, (13%) das empresas estão preocupadas com a retenção e atracção de clientes, (13%) das empresas consideram a inovação e a diferenciação de produtos como sua principal preocupação em relação à concorrência.

Esses dados mostram que a manutenção de margens de lucro competitivas e o acesso a canais de distribuição eficientes são preocupações igualmente significativas para as micro e pequenas empresas na região do Baixo Limpopo. Isso reflecte desafios essenciais para manter a sustentabilidade financeira e a eficácia operacional frente à concorrência no mercado de cereais.

**Gráfico 13:** Principal preocupação das MPE's em relação à concorrência na comercialização de cereais

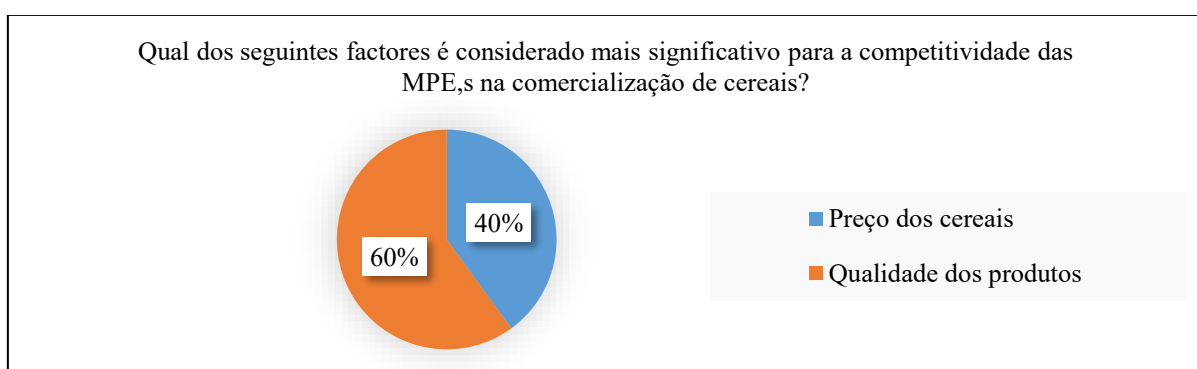


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Em relação a principal preocupação das micro e pequenas empresas em relação à concorrência na comercialização de cereais, (60%) das empresas valorizam a qualidade dos produtos como o factor mais significativo, (40%) das micro e pequenas empresas consideram o preço dos cereais como um factor significativo para sua competitividade. Não foram mencionados especificamente eficiência operacional ou acesso a canais de distribuição como factores predominantes para a competitividade das empresas na comercialização de cereais, em análise ao gráfico 14.

Portanto, de acordo com os dados, a qualidade dos produtos é percebida como o factor mais significativo para a competitividade das micro e pequenas empresas na região do Baixo Limpopo. Isso sugere que a capacidade de oferecer produtos de alta qualidade pode ser crucial para atrair e manter clientes, mesmo que o preço dos cereais também seja importante para uma parte significativa das empresas.

**Gráfico 14:** Principal preocupação das MPE's em relação à concorrência na comercialização de cereais

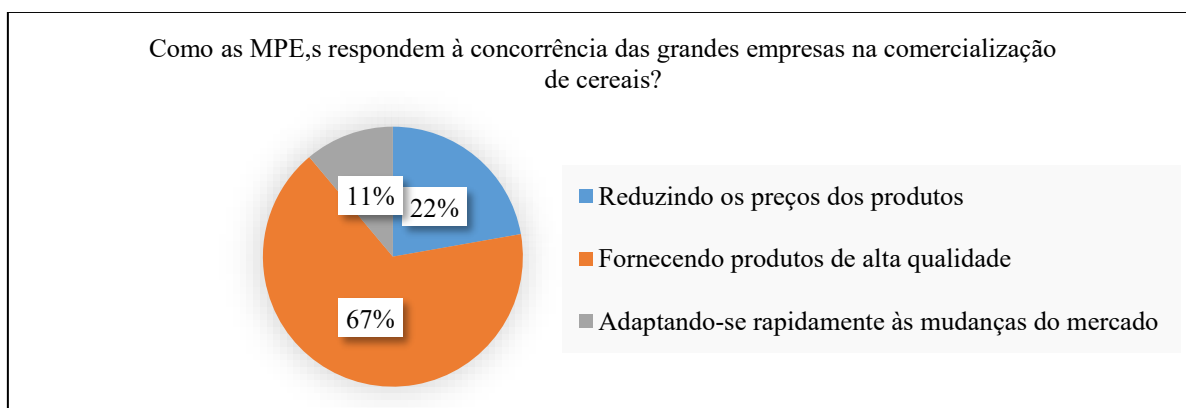


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Questionados sobre qual dos seguintes factores é considerado mais significativo para a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais, no gráfico 15, denota-se que (67%) das empresas optam por fornecer produtos de alta qualidade como estratégia para enfrentar essa concorrência, (22%) das micro e pequenas empresas respondem à concorrência das grandes empresas na comercialização de cereais reduzindo os preços dos produtos, (11%) das empresas colaboram com outras micro e pequenas empresas para responder à concorrência das grandes empresas. Não houve menção específica sobre a adaptação rápida às mudanças do mercado como uma estratégia predominante.

Esses dados indicam que a maioria das micro e pequenas empresas na região do Baixo Limpopo escolhe competir com as grandes empresas fornecendo produtos de alta qualidade. Isso sugere que essas empresas valorizam a qualidade como um diferencial competitivo importante para atrair e reter clientes, mesmo enfrentando a concorrência de empresas maiores.

**Gráfico 15:** Factores considerados mais significativo para a competitividade das MPE's na comercialização de cereais



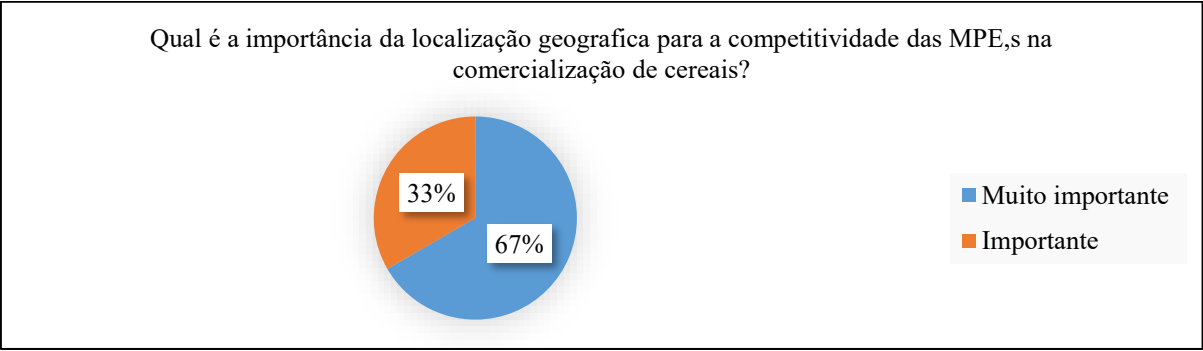
Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Relativamente a importância da localização geográfica para a competitividade das MPE's na comercialização de cereais, com base nos dados do gráfico 16, constata-se que, (67%) das micro e pequenas empresas consideram a localização geográfica como muito importante para a competitividade na comercialização de cereais, (13%) das empresas acham que a localização é importante para sua competitividade. Não houve menção específica de que a localização é pouco importante ou não é importante para as empresas pesquisadas.

Esses dados destacam que a maioria das empresas percebe a localização geográfica como um factor crucial para sua competitividade na comercialização de cereais na região do Baixo Limpopo. Isso pode reflectir a importância de estar estrategicamente posicionado para

acessar mercados, fornecedores e infraestrutura que impactam diretamente as operações e eficiência das empresas no sector de cereais.

**Gráfico 16:** Importância da localização geográfica para a competitividade das MPE's na comercialização de cereais

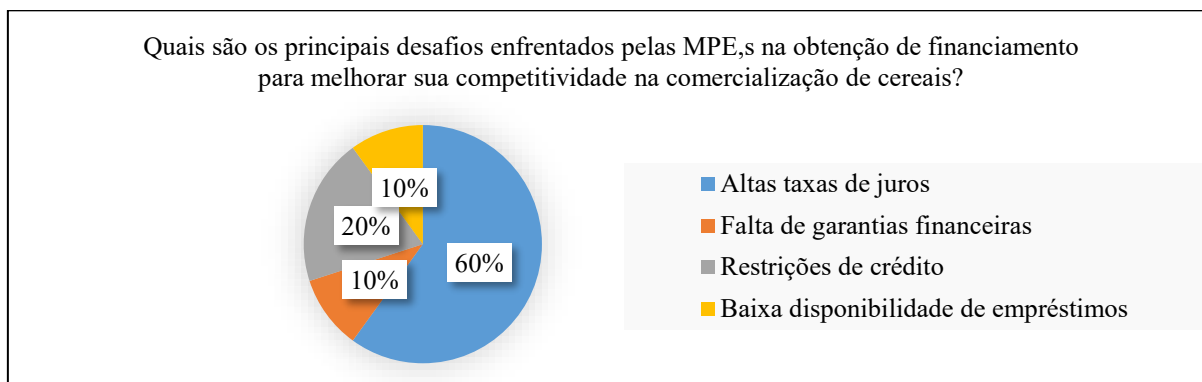


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

À questão são os principais desafios enfrentados pelas MPE's na obtenção de financiamento para melhorar sua competitividade na comercialização de cereais, com base nos dados do gráfico 17, (60%) das micro e pequenas empresas apontam as altas taxas de juros como um dos principais desafios na obtenção de financiamento para melhorar sua competitividade na comercialização de cereais, (20%) das empresas enfrentam restrições de crédito como um desafio significativo, (10%) das empresas mencionam a falta de garantias financeiras como um desafio, (10%) das empresas indicam que a baixa disponibilidade de empréstimos é um dos principais desafios.

Esses dados mostram que as altas taxas de juros são percebidas como o desafio mais significativo pelas micro e pequenas empresas na região do Baixo Limpopo ao buscar financiamento para melhorar sua competitividade na comercialização de cereais. Isso sugere que o custo do capital é uma barreira crítica para o crescimento e desenvolvimento dessas empresas, limitando suas capacidades de investimento e expansão no mercado de cereais.

**Gráfico 17:** Principais desafios enfrentados pelas MPE's na obtenção de financiamento para melhorar sua competitividade na comercialização de cereais

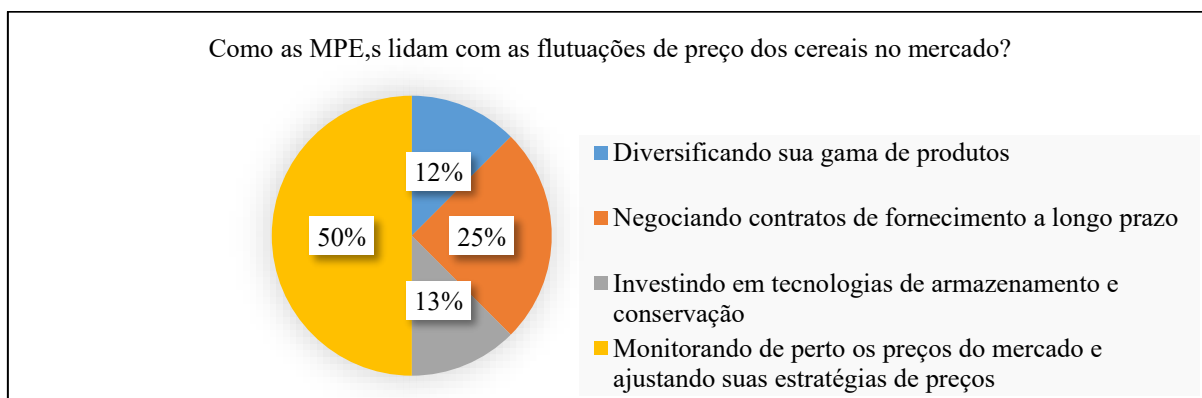


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Sobre como as micro e pequenas empresas lidam com as flutuações de preço dos cereais no mercado, em análise ao gráfico 18, (50%) das empresas monitoram de perto os preços do mercado e ajustam suas estratégias de preços como forma de lidar com as flutuações de preço dos cereais, (25%) das empresas negociam contratos de fornecimento a longo prazo como estratégia para lidar com essas flutuações, (13%) das empresas investem em tecnologias de armazenamento e conservação, (12%) das micro e pequenas empresas lidam com as flutuações de preço dos cereais no mercado diversificando sua gama de produtos.

Esses dados mostram que a maioria das micro e pequenas empresas na região do Baixo Limpopo adota uma abordagem proactiva ao monitorar de perto os preços de mercado e ajustar suas estratégias de preços em resposta às flutuações. Isso sugere uma sensibilidade ao mercado e uma capacidade de adaptação que são essenciais para mitigar os impactos das mudanças nos preços dos cereais sobre seus negócios.

**Gráfico 18:** Como as MPE,s lidam com as flutuações de preço dos cereais no mercado

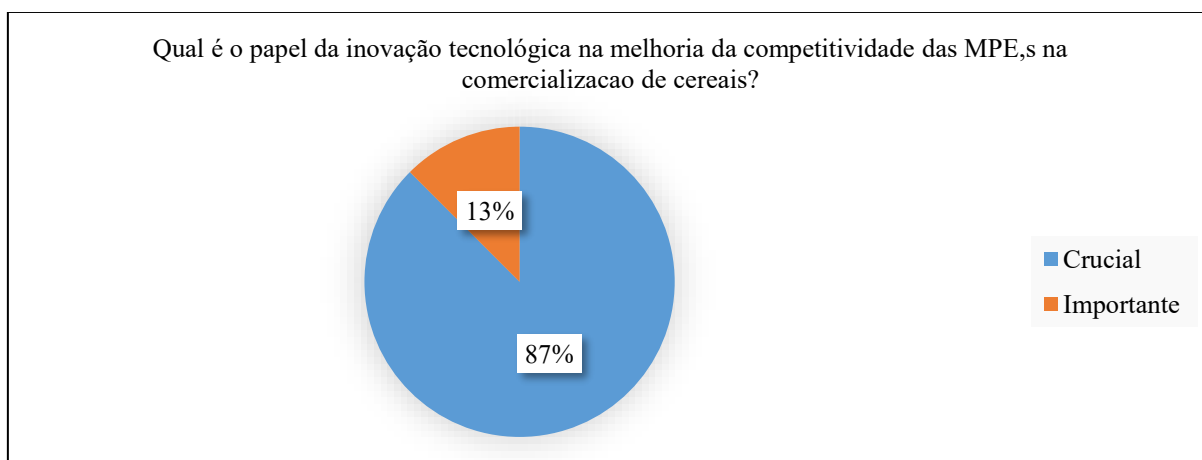


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

No que se refere ao papel da inovação tecnológica na melhoria da competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais, o gráfico 19 informa que, (87%) das micro e pequenas empresas consideram a inovação tecnológica como crucial para melhorar sua competitividade na comercialização de cereais, (13%) das empresas acham que a inovação tecnológica é importante nesse contexto. Não houve menção de que a inovação tecnológica é pouco relevante ou irrelevante para as empresas questionadas.

Esses dados destacam que a maioria das empresas percebe a inovação tecnológica como um factor crucial para sua competitividade na comercialização de cereais na região do Baixo Limpopo. Isso sugere que o uso de tecnologias modernas pode não apenas melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos, mas também ajudar as empresas a se adaptarem às mudanças no mercado e se destacarem em um ambiente competitivo.

**Gráfico 19:** Papel da inovação tecnológica na melhoria da competitividade das MPE,s na comercialização de cereais

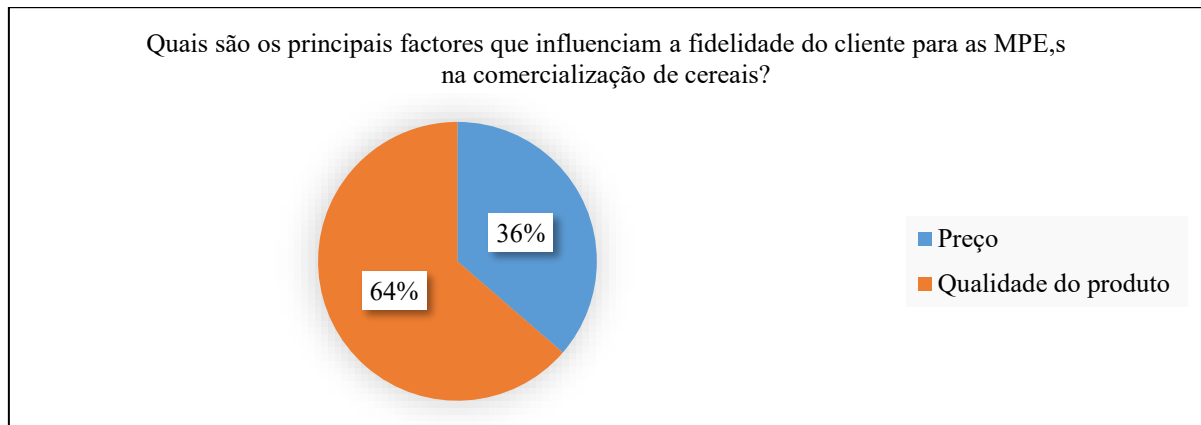


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Questionados sobre os principais factores que influenciam a fidelidade de clientes pelas MPE's, (64%) das empresas valorizam a qualidade do produto como o factor mais significativo, (36%) das micro e pequenas empresas consideram o preço como um dos principais factores que influenciam a fidelidade do cliente na comercialização de cereais. Não houve menção específica sobre o atendimento ao cliente ou a variedade de produtos oferecidos como factores predominantes que influenciam a fidelidade do cliente para as empresas na comercialização de cereais, como denota o gráfico 20.

Esses dados indicam que, segundo a percepção das empresas na região do Baixo Limpopo, a qualidade do produto é o factor mais crucial para garantir a fidelidade do cliente. Isso sugere que oferecer produtos de alta qualidade pode ser fundamental para construir e manter um relacionamento duradouro com os clientes, mesmo que o preço também desempenhe um papel importante na decisão de compra.

**Gráfico 20:** Factores que influenciam a fidelidade de clientes pelas MPE's

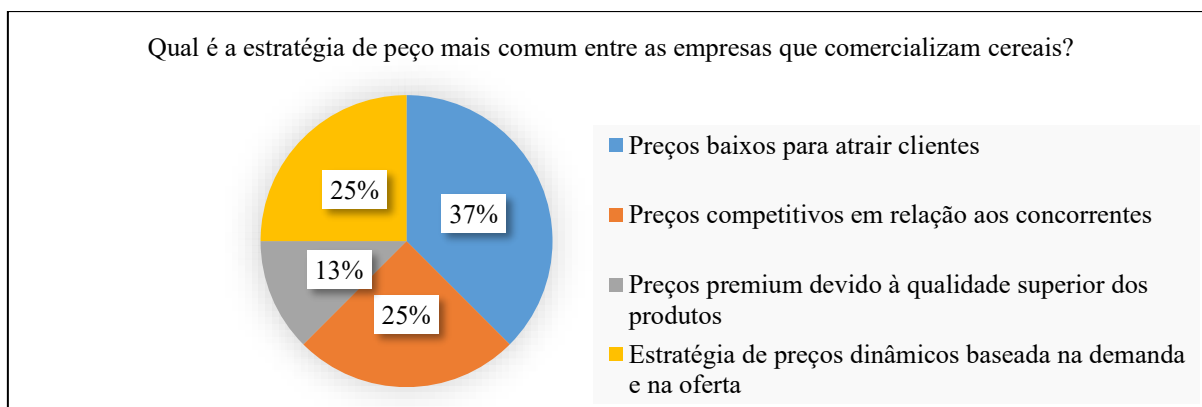


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Sobre a estratégia de preço mais comum entre as empresas que comercializam cereais, (37%) das empresas adoptam preços baixos para atrair clientes como estratégia de preço mais comum na comercialização de cereais, (25%) das empresas utilizam preços competitivos em relação aos concorrentes, (25%) das empresas optam por uma estratégia de preços dinâmicos baseada na demanda e na oferta e 13% das empresas praticam preços *premium* devido à qualidade superior dos produtos, conforme o gráfico 21.

Portanto, de acordo com os dados, a estratégia de preço mais comum entre as empresas que comercializam cereais na região do Baixo Limpopo é oferecer preços baixos para atrair clientes. Isso sugere uma abordagem de competição baseada em preço para captar e manter uma base de clientes no mercado de cereais.

**Gráfico 21:** Estratégia de preço mais comum entre as empresas que comercializam cereais

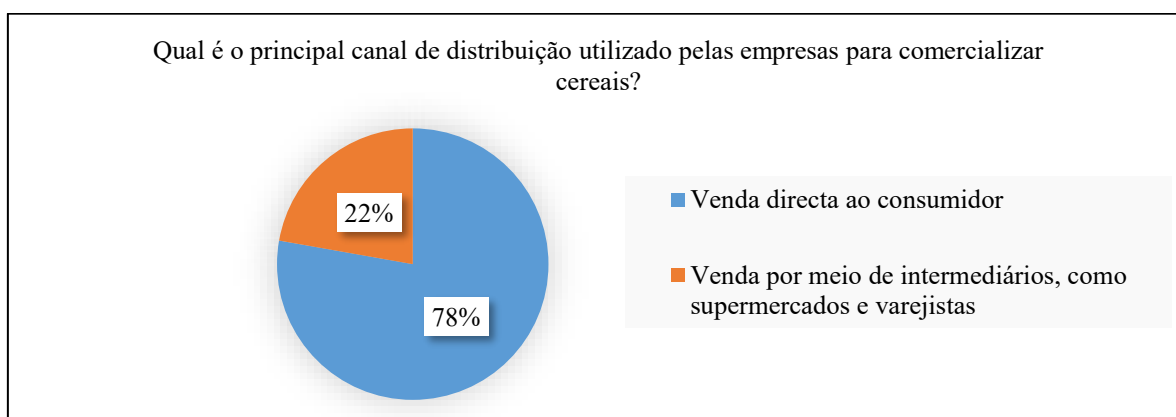


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

No que concerne ao principal canal de distribuição utilizado pelas empresas na comercialização de cereais, (78%) das empresas utilizam venda directa ao consumidor como o principal canal de distribuição para comercializar cereais, (22%) das empresas vendem por meio de intermediários, como supermercados e varejistas. Não houve menção específica sobre a venda online através de plataformas de e-commerce ou a venda para grandes redes de distribuição e atacado como principais canais de distribuição para as empresas na comercialização de cereais, em análise ao gráfico 22.

Portanto, de acordo com os dados, a maioria das empresas na região do Baixo Limpopo prefere utilizar a venda directa ao consumidor como seu canal principal para comercializar cereais. Isso pode reflectir uma estratégia que permite maior controlo sobre o processo de venda, relacionamento directo com os clientes e possivelmente margens de lucro mais altas, dependendo da estrutura de custos envolvida.

**Gráfico 22:** Principal canal de distribuição utilizado pelas empresas na comercialização de cereais

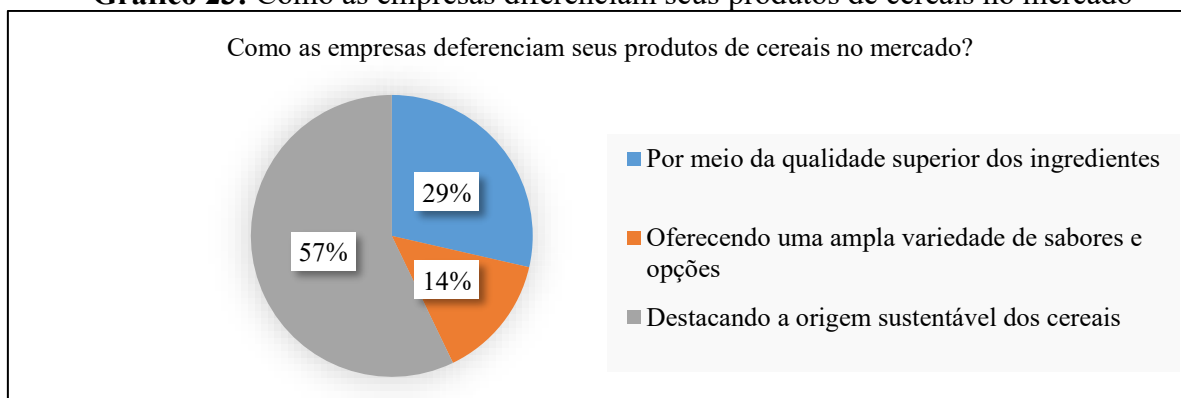


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Questionados como as empresas diferenciam seus produtos de cereais no mercado, (59%) das empresas destacam a origem sustentável dos cereais como uma forma de diferenciação, (29%) das empresas diferenciam seus produtos de cereais no mercado por meio da qualidade superior dos ingredientes, (14%) das empresas diferenciam seus produtos oferecendo uma ampla variedade de sabores e opções. Não houve menção específica sobre a diferenciação através de embalagens inovadoras e atractivas, como denota o gráfico 23.

Portanto, de acordo com os dados, a maioria das empresas na região do Baixo Limpopo diferencia seus produtos de cereais destacando a origem sustentável dos cereais. Isso sugere uma ênfase na responsabilidade ambiental e na transparência em relação à origem dos ingredientes como um factor chave para atrair consumidores preocupados com sustentabilidade.

**Gráfico 23:** Como as empresas diferenciam seus produtos de cereais no mercado

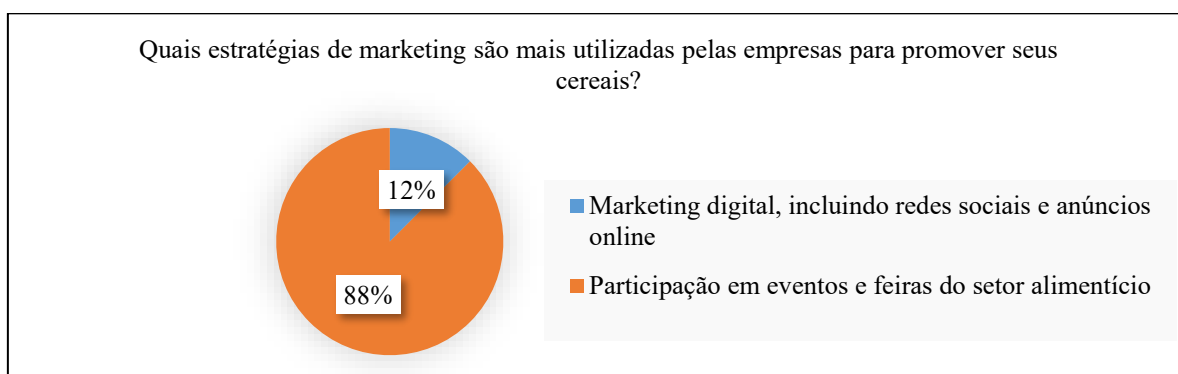


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Relativamente as estratégias de marketing mais utilizadas pelas empresas para promover seus cereais, (88%) das empresas utilizam a participação em eventos e feiras do sector alimentício como estratégia principal para promover seus cereais, (12%) das empresas optam por estratégias de marketing digital, incluindo redes sociais e anúncios online. Não houve menção específica sobre o uso de publicidade em mídias tradicionais, como TV e rádio, ou campanhas de marketing de influenciadores e parcerias com celebridades como estratégias predominantes para promover cereais pelas empresas na região do Baixo Limpopo, em análise ao gráfico 24.

Portanto, de acordo com resultados, a maioria das empresas na região prefere promover seus cereais participando de eventos e feiras do sector alimentício. Isso sugere uma estratégia focada em estabelecer presença física e interagir directamente com consumidores potenciais e outros profissionais do sector como uma forma eficaz de marketing e networking.

**Gráfico 24:** Estratégias de marketing mais utilizadas pelas empresas para promover seus cereais

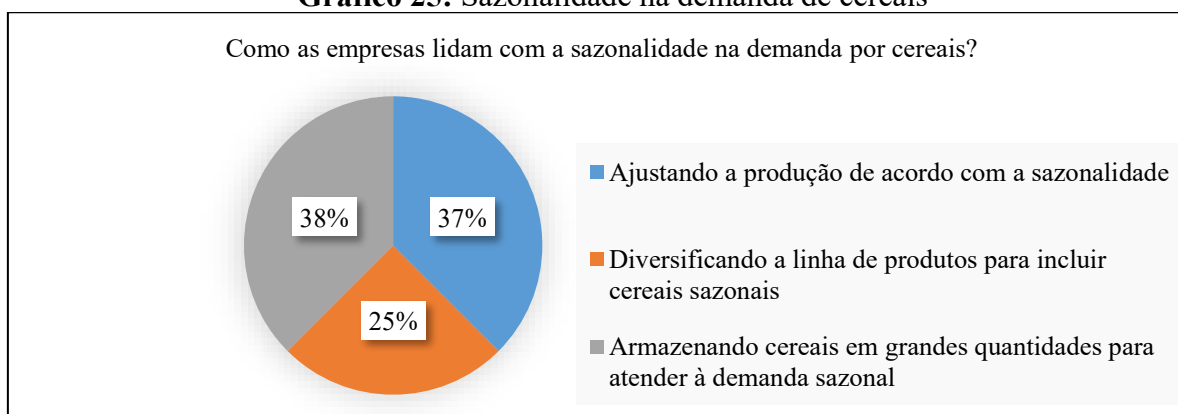


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Questionados como as empresas lidam com a sazonalidade na demanda de cereais, (38%) das empresas armazenam cereais em grandes quantidades para atender à demanda sazonal, (37%) das empresas lidam com a sazonalidade na demanda por cereais ajustando a produção de acordo com as variações sazonais, (25%) das empresas diversificam a linha de produtos para incluir cereais sazonais. Não foi mencionado especificamente o uso de promoções sazonais para impulsionar as vendas como uma estratégia predominante, em função do gráfico 25.

Conforme os dados, as estratégias mais comuns adotadas pelas empresas na região do Baixo Limpopo para lidar com a sazonalidade na demanda por cereais incluem ajustar a produção conforme necessário e armazenar cereais em grandes quantidades para atender aos picos sazonais de demanda. Isso sugere uma abordagem prática para gerenciar as flutuações de demanda ao longo do ano e garantir a disponibilidade adequada de produtos para os consumidores.

**Gráfico 25:** Sazonalidade na demanda de cereais

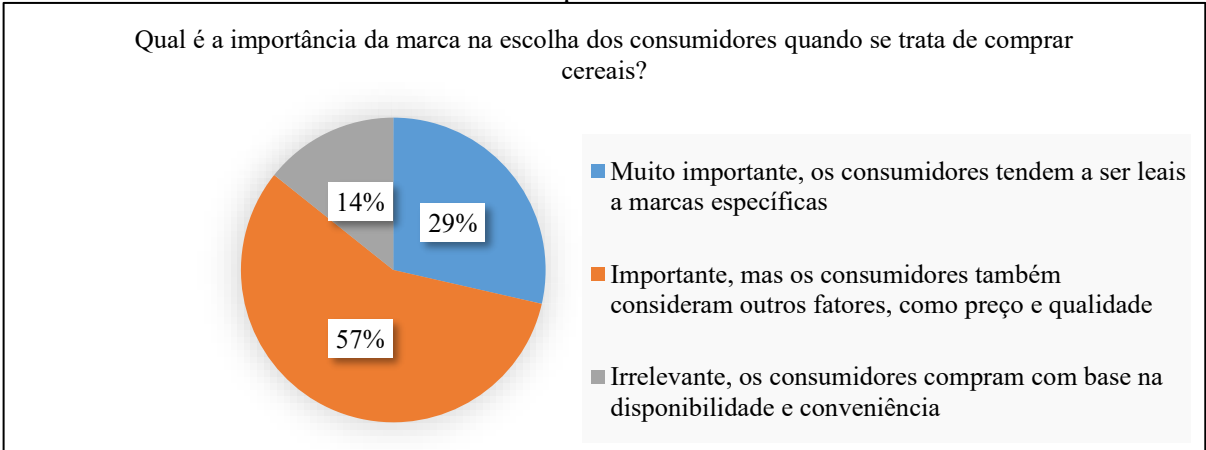


Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Sobre a importância da marca na escolha dos consumidores quando se trata de comprar cereais, o gráfico 26 demonstra que, (57%) dos consumidores acham a marca importante, mas também levam em conta outros factores como preço e qualidade na hora da escolha, (29%) dos consumidores consideram a marca como muito importante, sendo tendentes a serem leais a marcas específicas ao comprar cereais. Não houve menção específica de que a marca é pouco importante ou irrelevante para os consumidores na escolha de cereais.

Portanto, de acordo com os dados, a maioria dos consumidores na região do Baixo Limpopo considera a marca importante ao escolher cereais, mas também valoriza outros factores como preço e qualidade. Isso sugere que as empresas devem investir na construção de uma marca forte, ao mesmo tempo em que mantêm preços competitivos e oferecem produtos de alta qualidade para atrair e manter a fidelidade dos consumidores.

**Gráfico 26:** Importância da marca na escolha dos consumidores quando se trata de comprar cereais



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2024)

Esses dados fornecem uma visão abrangente das dinâmicas do mercado de cereais na região do regadio do Baixo Limpopo, destacando tanto os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas quanto as estratégias que elas adoptam para se manterem competitivas. Investir em qualidade, sustentabilidade e inovação emergem como elementos-chave para o sucesso contínuo no sector.

#### 4.1.2. Resultados da Entrevista

São apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com representantes das MPE's actuaes na comercialização de cereais no regadio do baixo Limpopo. As entrevistas foram conduzidas com o intuito de aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados por

essas empresas no mercado local, bem como identificar suas estratégias de competitividade. Serão discutidos os principais temas emergentes das entrevistas, incluindo questões relacionadas às práticas de gestão, acesso a recursos, barreiras de mercado e percepções sobre o ambiente regulatório.

A análise destes resultados proporcionará insights fundamentais para entender como as MPE's estão posicionadas no contexto competitivo da região, contribuindo para a formulação de recomendações estratégicas que visem fortalecer sua capacidade de enfrentar os desafios do mercado de cereais no regadio do baixo Limpopo. Para melhor percepção dos resultados os entrevistados serão identificados por E1; E2; E3; E4; E5.

#### 1. Tamanho médio da empresa em termos de número de colaboradores:

- E1: 4 trabalhadores permanentes e 56 sazonais.
- E2: 4 trabalhadores permanentes e 2 sazonais.
- E3: 3 trabalhadores.
- E4: 7 trabalhadores fixos e 20 sazonais.
- E5: 50 trabalhadores fixos e 50 sazonais.

Com base nessas respostas, pode-se observar uma variação considerável no tamanho das equipes, com algumas empresas empregando um número significativo de funcionários sazonais, o que pode reflectir uma estratégia para lidar com picos sazonais de demanda.

#### 2. Tempo de mercado de comercialização de cereais

- E1: 4 anos.
- E2: Mais de 5 anos.
- E3: Acima de 20 anos, herdada dos pais.
- E4: Acima de 5 anos.
- E5: Mais de 20 anos.

A maioria das empresas entrevistadas possui uma experiência considerável no mercado, com destaque para duas empresas que estão no mercado há mais de duas décadas, indicando uma presença consolidada e possivelmente uma base de clientes estabelecida.

#### 3. Principal área geográfica de actuação

- E1: Xai-Xai.
- E2: Chongoene e Xai-Xai.

- E3: Cidade de Xai-Xai e distritos.
- E4: Chongoene, Macia e Maputo.
- E5: Xai-Xai, Chongoene e Guijá.

As empresas têm foco em diferentes áreas geográficas, desde localidades específicas até cobertura regional, o que pode influenciar nas estratégias de distribuição e marketing.

#### 4. Especialização em cereais específicos

- E1: milho.
- E2: Arroz.
- E3: Produção e comercialização de arroz.
- E5: Diversificação.

A maioria das empresas está envolvida na produção e/ou comercialização de arroz, com uma empresa mencionando diversificação, o que pode indicar uma estratégia de mitigação de riscos ou busca por novas oportunidades de mercado.

#### 5. Número de fornecedores de cereais

- E1: 4 fornecedores específicos.
- E2: Adquire de produtores locais.
- E4: Produtores locais.
- E5: 12 fornecedores.

As respostas variam bastante, mostrando desde a dependência de fornecedores específicos até o apoio à economia local através da compra de produtores locais, o que pode impactar na consistência e na qualidade do produto final.

#### 6. Principais canais de distribuição

- E1: Vendas direccionadas.
- E2: Entrega ao domicílio com transporte próprio e público.
- E3: Venda dirigida e mercado local.
- E4: Vendas directas.
- E5: Entrega ao mercado.

A diversidade nos canais de distribuição reflecte diferentes estratégias de acesso ao mercado e de alcance aos consumidores, incluindo desde vendas directas até métodos mais sofisticados como entrega ao domicílio.

#### 7. Mercado de actuação (local, regional, nacional)

- E1: Regional.
- E2: Região sul.
- E3: Local.
- E4: Regional.
- E5: Local e regional.

As empresas operam predominantemente em nível regional ou local, com algumas abrangendo áreas mais amplas dentro de Moçambique, o que pode influenciar na logística e nas estratégias de expansão.

#### 8. Volume médio de vendas de cereais

- E1: 600 kg por mês.
- E2: 60 toneladas por ano.
- E3: Produziu 6 hectares com rendimento de 3 a 4 toneladas por hectare por ano.
- E4: 40 toneladas por ano, 2 a 3 toneladas por mês.
- E5: 200 toneladas de arroz.

As respostas mostram uma ampla gama de volumes de vendas, indicando desde operações menores até produções significativas que podem exigir uma infraestrutura mais robusta de distribuição e armazenamento.

#### 9. Principais desafios enfrentados na comercialização de cereais

- E1: Processamento.
- E2: Preço devido à concorrência do arroz importado, embalagem.
- E3: Acesso ao mercado aliado à competitividade com pequenos produtores.
- E4: Embalagens, máquinas para selar e cozer sacos.
- E5: Preço, mercado e transporte.

Os desafios variam desde questões operacionais como embalagem e processamento até desafios estratégicos como competição de preços e acesso ao mercado, reflectindo as dificuldades comuns no sector agrícola e de alimentos.

#### 10. Uso de tecnologia para melhorar a comercialização de cereais

- E1: Não.
- E2: Marketing através de redes sociais, embalagem.

- E3: Venda com publicidade usando redes sociais.
- E4: Rega e processamento.
- E5: Venda ao domicílio e entrega e pagamento a posteriori.

As respostas mostram uma adopção variada de tecnologia, desde estratégias de marketing digital até melhorias na eficiência operacional como rega automatizada, destacando iniciativas para aumentar a eficácia e a competitividade.

## **4.2. Discussão de Resultados.**

A pesquisa revela que o arroz é o principal produto de cereais comercializado na região, representando (55%) das respostas. Isso indica uma preferência significativa pelo arroz entre os consumidores locais ou uma maior viabilidade de cultivo deste cereal na área do Baixo Limpopo. A maioria esmagadora das empresas (70%) direcciona seus produtos para consumidores locais. Isso sugere uma forte conexão com o mercado regional e uma estratégia de proximidade com os consumidores finais.

Mais da metade das empresas (50%) estão envolvidas na comercialização de cereais na região há mais de 5 anos. Isso indica uma presença estável e possivelmente uma base de clientes estabelecida ao longo do tempo. Em relação à receita anual, há uma distribuição variada entre as empresas, com parcelas significativas operando abaixo de 1 milhão de MZN.

Isso sugere uma predominância de micro e pequenas empresas, o que é comum em economias agrícolas regionais. O crescimento da quantidade de produtos comercializados resulta das várias opções que tem sido tomada através da adopção de estratégias para o sector considerando que a comercialização assume uma importância particular para a melhoria das condições de vida da população visto que 70% a 80% depende da agricultura para a sua sobrevivência (Zidora, 2015).

O acesso a financiamento e crédito é identificado como o principal desafio (87%) enfrentado pelas empresas na região. Isso destaca uma necessidade crítica de melhorar as condições de acesso ao capital para investimento e crescimento. A pesquisa indica que uma parcela significativa das empresas (56%) implementa práticas de agricultura sustentável regularmente. O que reflecte uma conscientização crescente sobre a importância da sustentabilidade ambiental na produção de cereais. A pesquisa também revela que as práticas de agricultura sustentável (56%) estão em crescimento, o que reflecte uma maior conscientização sobre a sustentabilidade

ambiental e a necessidade de se adaptar às demandas do mercado por produtos mais ecológicos, como sugerido por (Santos & Ferreira, 2022).

Os problemas financeiros são apontados no estudo realizado por Reis (2006), quando concluíram que diversos empresários que encerraram suas actividades e apontou a falta de capital de giro, problemas financeiros, falta de pessoal e capacidade de gestão e falta de clientes, maus pagadores e recessão, a situação económica do país como principais razões para o encerramento de empresas. Na pesquisa feita por Ribeiro (2016) constatou que a expansão das MPE's requer mecanismos que lhes permitam obter vantagem competitiva sobre as médias e grandes empresas. Para o autor, a concessão de crédito e arranjos financeiros especiais garantiriam maior estabilidade no mercado.

Nota-se também que o governo deve oferecer melhores condições de crédito para financiar a produção dos seus serviços, pois o sucesso de tais projectos significa algo positivo, como a geração de empregos e renda. Portanto, uma situação financeira favorável seria o factor decisivo para o sucesso da empresa.

A concorrência mais significativa para as micro e pequenas empresas vem de outras empresas do mesmo porte (87%). Isso sugere um ambiente competitivo local robusto, com foco em estratégias de diferenciação para se destacar, esses resultados corroboram com Porter (2004) ao mencionar as três estratégias competitivas genéricas, como liderança de custos, diferenciação e enfoque, que podem ser utilizadas por qualquer empresa para entrar no mercado competitivo, mas é necessário entender como será adoptada cada uma dessas estratégias para alavancar ou potencializar sua produção durante momentos de crise ou até mesmo para se destacar das concorrentes.

A qualidade dos produtos (60%) é considerada mais crucial do que o preço (40%) para a competitividade das empresas na região. Isso indica uma preferência dos consumidores por produtos de alta qualidade e possivelmente a existência de um nicho para produtos premium. No entendimento de Souza (2000), sobre a qualidade dos produtos confiáveis, possuem atributos muito específicos, não identificáveis pela simples observação, mas baseados na confiança que o consumidor tem num determinado sistema agroalimentar. As estratégias de preço adoptadas pelas empresas, como preços baixos ou dinâmicos, são flexíveis e adaptáveis às flutuações do mercado, o que reflecte a necessidade de resiliência e adaptação (Pereira, 2018).

Este trecho é explicado na teoria do consumidor por Feldmann (2008), ao afirmar que a teoria do consumidor simplifica em demasia o processo de escolha dos indivíduos para o simples acto de ser maximizador, enquanto o ambiente institucional em que o indivíduo está inserido responde apenas a estímulos de preços, sendo muito pouco representativo do que de facto ocorre.

Focar na qualidade e origem dos cereais (50%) é a estratégia mais comum adoptada pelas empresas para se destacar no mercado. Isso sugere um esforço contínuo para garantir a qualidade percebida pelos consumidores e promover práticas de transparência na cadeia de fornecimento. De acordo com Porter (2004), não importa qual seja a empresa, ela pode se adequar a uma ou mais tipos de estratégias competitivas genéricas existente. Mostrando que é possível sobreviver no mercado competitivo, se os gestores conseguirem entender o mercado a sua necessidade e assim definir uma estratégia necessária para a sobrevivência frente aos concorrentes.

A venda directa aos consumidores (50%) é o canal de distribuição mais utilizado pelas empresas. Isso pode indicar um desejo de estabelecer um relacionamento directo com os consumidores finais para maximizar margens ou garantir uma conexão directa com o mercado. Participar de eventos e feiras do sector alimentício (88%) emerge como uma estratégia de marketing altamente valorizada. Isso sugere um esforço para aumentar a visibilidade da marca e interagir directamente com potenciais clientes e parceiros de negócios. Este tipo de canal de distribuição definido Waquil, Miele & Schultz (2010), canal de nível zero em produtor que vende directamente ao consumidor final, por exemplo feiras livres; vendas directamente nas residências (porta a porta); cooperativa de consumidores; lojas próprias de cooperativas ou associações de produtores.

Estes resultados também são consistentes com o estudo realizado por (Zidora, 2015) quando cita MIC (2013), que a comercialização moçambicana para produtos agrícolas é constituída maioritariamente por lojas rurais, comerciantes credenciados e não credenciados (barracas, tendas e vendedores ambulantes), armazenistas, importadores e exportadores. Maior parte dos comerciantes realiza diversos tipos de comércio (venda no atacado e varejo). No campo a comercialização agrícola é assegurada por vendedores ambulantes.

Tamanho médio da empresa em termos de número de funcionários: esses dados revelam uma diversidade significativa no tamanho das equipas. Enquanto algumas empresas têm uma equipa

principal relativamente pequena e dependem fortemente de trabalhadores sazonais para atender à demanda sazonal, outras possuem uma estrutura mais robusta com um número considerável de funcionários permanentes.

Principal área geográfica de actuação: as áreas geográficas de actuação indicam uma cobertura que vai desde localidades específicas até uma presença mais regional. Isso pode influenciar nas estratégias de distribuição e no alcance ao mercado, dependendo da infraestrutura de transporte e logística disponível. A segmentação de mercado, segundo RichersWaquil, Miele& Schultz, (2010), pode ser definido como o foco consciente e planeado de uma empresa em partes específicas do seu mercado. É importante notar que a segmentação, quando utilizada como estratégia de marketing, está relacionada com o mercado. Isto leva a crescer que as MPE's tomam em consideração o planeamento antes da disponibilização do produto para venda.

Especialização em cereais específicos: a maioria das empresas está focada na comercialização de arroz, com uma delas diversificando para outros tipos de cereais. A especialização pode reflectir uma estratégia para aproveitar vantagens competitivas específicas ou atender a demandas regionais específicas por determinados tipos de cereais.

Número de fornecedores de cereais: a variação no número de fornecedores sugere diferentes abordagens para aquisição de matéria-prima, desde o uso de fornecedores específicos até o suporte à economia local através da compra de produtores locais. Isso pode afectar a consistência e a qualidade dos produtos finais oferecidos. Este fenómeno pode revelar a falta de Clusters. Clusters referem-se à concentração geográfica de unidades produtivas, sejam elas empresas, indústrias, cadeias produtivas, sectores ou actividades económicas que aumentem o conhecimento, o capital físico ou o capital humano (Silva, 2004).

Logicamente que isso pode afectar o crescimento das MPE's, tal como observam Cesarino e Campomar (2006), que os factores que possibilitam o crescimento dos clusters não são os mesmos que garantem a sua sustentabilidade, existem outros factores que afectam o seu desenvolvimento, como fornecedores, compradores, competitividade e suas pressões. Os clusters permitem às micro e pequenas empresas aumentar os seus processos produtivos tanto em termos de volume de produção como de capacidades tecnológicas (Rodrigues, 2003).

Principais canais de distribuição: a diversidade nos canais de distribuição reflecte diferentes estratégias para alcançar o consumidor final, desde vendas directas até métodos mais complexos

como entrega ao domicílio. Essa diversificação pode ser crucial para atender às necessidades variadas dos clientes e competir efectivamente no mercado.

Mercado de actuação: a maioria das empresas opera em nível regional ou local, indicando um foco geográfico específico que pode influenciar nas estratégias de marketing e expansão. A presença em diferentes mercados pode exigir abordagens diferenciadas para cada contexto regional.

Volume médio de vendas de cereais: os volumes de vendas variam amplamente entre as empresas, desde produções menores até volumes consideráveis que exigem uma infraestrutura robusta de distribuição e armazenamento. Essa informação é crucial para entender a escala operacional de cada empresa entrevistada.

Principais desafios enfrentados na comercialização de cereais: os desafios mencionados reflectem preocupações comuns no sector, como competição de preços, acesso ao mercado, eficiência operacional e logística. Esses factores podem influenciar directamente a capacidade das empresas de crescer e se manter competitivas.

Uso de tecnologia para melhorar a comercialização de cereais: as estratégias de uso de tecnologia variam, desde o marketing digital até melhorias na eficiência operacional. A adopção de tecnologia pode ser um diferencial importante para aumentar a eficácia na comercialização e expandir a base de clientes.

Os resultados da pesquisa oferecem uma visão abrangente das dinâmicas do mercado de cereais na região do regadio do Baixo Limpopo. Eles destacam não apenas os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas, como também as estratégias que essas empresas estão empregando para competir de maneira eficaz. Investimentos em qualidade, sustentabilidade, proximidade com o consumidor e estratégias de diferenciação emergem como fundamentais para o sucesso a longo prazo neste sector. As discussões fornecem ainda uma visão abrangente das características e desafios enfrentados pelas empresas entrevistadas no sector de comercialização de cereais em Moçambique. Cada aspecto pode ser explorado mais a fundo para identificar oportunidades de melhoria e estratégias que possam fortalecer a posição competitiva no mercado.

O estudo enquadra-se na teoria dos custos de transação influenciam a decisão sobre a forma da cadeia de valor da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico e acções diante de forças estruturais adversas na indústria.

A teoria da escolha do consumidor sugere que os indivíduos tomam decisões baseadas em *tradeoffs*, maximizando sua utilidade dentro de uma restrição orçamentária. Eles seleccionam combinações de bens e serviços que maximizam sua satisfação, considerando sua renda e preferências pessoais. As escolhas são feitas com base em informações disponíveis e previsões futuras.

Contrapõe-se a isso a decisão de investimento, que é feita em condições de incerteza e risco, além de retorno esperado. Diferente das decisões do consumidor, que ocorrem em um ambiente de certeza, os investidores enfrentam variáveis imprevisíveis.

A teoria do consumidor assume que as escolhas são feitas racionalmente e de forma uniforme ao longo da vida, independentemente da etapa da vida ou condição social do indivíduo. No entanto, essa teoria é criticada por simplificar excessivamente o processo decisório e não considerar adequadamente a variabilidade real e o comportamento dos adolescentes. Para uma análise mais completa, é sugerido o uso de teorias alternativas que melhor descrevam o comportamento dos jovens e a influência do ambiente institucional.

O estudo também menciona a teoria dos custos de transação, que analisa como as empresas tomam decisões sobre a forma de sua cadeia de valor e seu posicionamento estratégico frente a forças estruturais adversas na indústria.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E SUGESTÕES.

Este capítulo apresenta as conclusões derivadas da análise da competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais no regadio do Baixo Limpopo durante o período de 2018 a 2023. Ao longo deste estudo, explorou-se de maneira detalhada os perfis das empresas actuaes na região, o ambiente competitivo em que operam, os principais factores que influenciam sua competitividade e as estratégias de comercialização adoptadas. Além de consolidar as descobertas principais, este capítulo oferece sugestões práticas e direccionadas para fortalecer a posição dessas empresas no mercado, promovendo um desenvolvimento económico sustentável e inclusivo na área estudada.

### 5.1. Conclusões.

Ao longo deste estudo, o objectivo geral foi analisar a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais no regadio do baixo Limpopo durante o período de 2018 a 2023. Para atingir este objectivo, foi necessário, identificar e descrever os perfis das micro e pequenas empresas que actuam na comercialização de cereais ao longo do regadio do baixo Limpopo. Esta análise proporcionou uma compreensão detalhada da diversidade e das características distintivas dessas empresas no contexto regional. Com base nos resultados da pesquisa sobre o mercado de cereais na região do regadio do Baixo Limpopo, várias conclusões importantes foram extraídas:

**Preferência pelo arroz e mercado local:** o arroz é o cereal dominante na região, tanto em termos de produção quanto de preferência dos consumidores. A maioria das empresas direcciona seus produtos para o mercado local, indicando uma forte conexão e estratégia de proximidade com os consumidores finais.

**Estabilidade e tamanho das empresas:** a presença estável das empresas por mais de 5 anos sugere uma base de clientes estabelecida. A predominância de micro e pequenas empresas reflecte a estrutura económica regional, com empresas operando principalmente com receitas abaixo de 1 milhão de MZN.

**Desafios e sustentabilidade:** o acesso limitado a financiamento e crédito é o principal desafio enfrentado pelas empresas, enquanto uma parcela significativa já adota práticas de agricultura sustentável. Isso destaca a necessidade de melhorar as condições de investimento e crescimento sustentável no sector.

**Competitividade e estratégias de marketing:** a competição intensa entre micro e pequenas empresas impulsiona estratégias focadas em qualidade de produto e diferenciação, com uma preferência clara dos consumidores por qualidade sobre preço.

**Canais de distribuição e vendas:** vendas directas aos consumidores e participação em eventos e feiras são estratégias predominantes para maximizar a visibilidade da marca e estabelecer conexões directas com os clientes.

**Diversidade e desafios operacionais:** a diversidade nas áreas geográficas de actuação, especialização em tipos específicos de cereais, e o uso variado de tecnologia ilustram a complexidade operacional das empresas na região.

Em suma, quanto aos perfis das empresas: as MPE's variam em tamanho, experiência e especialização. Existe uma diversidade significativa nas áreas de actuação e nas estratégias de força de trabalho. Ambiente competitivo: a competição é intensa, com desafios significativos relacionados a preços e acesso ao mercado. As MPE's enfrentam dificuldades operacionais que impactam sua competitividade. Factores que afectam a competitividade: a falta de infraestrutura e o uso limitado de tecnologia são barreiras importantes. A concorrência com produtos importados e a necessidade de inovação são factores críticos. Estratégias de comercialização: as estratégias incluem especialização, diversificação, e variação nos canais de distribuição. A adopção de tecnologia é desigual e pode influenciar a competitividade.

Com base nos resultados apresentados, pode-se concluir que a pesquisa sobre o nível de competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais ao longo do regadio do Baixo Limpopo foi devidamente respondida. Os insights obtidos oferecem uma compreensão robusta dos desafios e das estratégias que impactam essas empresas, proporcionando uma base sólida para futuras iniciativas de desenvolvimento económico e sustentável na região.

O estudo com o título análise da competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais no regadio do baixo Limpopo, contribuiu bastante para compreender

o cenário económico e social das MPE's nessa região específica. A pesquisa revelou insights significativos sobre os desafios enfrentados por essas empresas, bem como as oportunidades que podem ser exploradas para melhorar sua competitividade. Além disso, o estudo proporcionou uma análise abrangente dos factores económicos, sociais e ambientais que influenciam directamente as operações das MPE's no sector de comercialização de cereais.

Ao compreender melhor esses aspectos, o estudo oferece uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias específicas que podem fortalecer as MPE's locais, como políticas públicas direccionadas, programas de capacitação empresarial e iniciativas de apoio ao acesso a crédito e financiamento. Além disso, ele destaca a importância de práticas sustentáveis e inovadoras para enfrentar os desafios presentes e futuros, promovendo um crescimento económico mais inclusivo e resiliente na região do Baixo Limpopo.

Os factores económicos, sociais e ambientais que influenciam directamente as operações das MPE's no sector de comercialização de cereais incluem:

Factores económicos: acesso a financiamento - A disponibilidade de crédito e financiamento acessível afecta directamente a capacidade das MPE's de expandirem suas operações, investirem em tecnologia e aumentarem sua produção. Custos de produção - o preço dos insumos agrícolas, como sementes, fertilizantes e energia, influencia directamente os custos de produção das MPE's, afectando sua competitividade no mercado. Preços de mercado - flutuações nos preços dos cereais no mercado local e internacional impactam directamente a rentabilidade das MPE's, determinando suas estratégias de precificação e de comercialização. Infraestrutura logística - a qualidade da infraestrutura de transporte e armazenamento influencia a eficiência das operações de distribuição das MPE's, afectando seus custos operacionais e a capacidade de alcançar mercados distantes.

Factores sociais: mão-de-obra local - A disponibilidade de mão-de-obra qualificada e o nível de capacitação dos trabalhadores influenciam a produtividade e a capacidade de inovação das MPE's no sector de cereais. Relações com a comunidade - o relacionamento e a integração das MPE's com a comunidade local podem afectar sua reputação, acesso a mercados locais e apoio social, crucial para o sucesso a longo prazo. Educação e capacitação -O nível de educação e capacitação dos proprietários e funcionários das MPE's pode impactar sua capacidade de gestão empresarial, adopção de novas tecnologias e conformidade com regulamentações.

Factores ambientais: Mudanças climáticas - Alterações no padrão climático, como secas ou inundações, podem afectar a produção agrícola, a disponibilidade de água e a saúde das plantas, aumentando a vulnerabilidade das MPE's no sector de cereais. Sustentabilidade Agrícola - práticas agrícolas sustentáveis, como o uso eficiente de recursos naturais, a gestão adequada de resíduos e a conservação da biodiversidade, são cada vez mais importantes para a viabilidade das MPE's e para atender às demandas dos consumidores por alimentos sustentáveis. Regulamentação Ambiental - Normas ambientais e exigências regulatórias relacionadas à produção agrícola, gestão de resíduos e conservação ambiental podem impor custos adicionais às MPE's e influenciar suas práticas operacionais.

## **5.2. Sugestões.**

### **Micro e Pequenas Empresas:**

- Capacitação em gestão e tecnologia: investir em programas de capacitação que abordem gestão empresarial, uso de tecnologias digitais e práticas sustentáveis para melhorar a competitividade.
- Redes de colaboração: estimular a formação de redes colaborativas entre MPE's para compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, aumentando a capacidade de inovação e acesso a novos mercados.
- Acesso a financiamento: defender políticas que facilitem o acesso a crédito e financiamento com condições favoráveis para investimentos em expansão e modernização.

### **Governo:**

- Políticas públicas: desenvolver políticas específicas que apoiem o crescimento e a sustentabilidade das MPE's, incluindo incentivos fiscais, redução de burocracia e suporte para internacionalização.
- Infraestrutura e logística: investir em infraestrutura de transporte e logística que facilite o escoamento da produção agrícola e a integração das MPE's nos mercados regionais e internacionais.
- Regulação e protecção: garantir um ambiente regulatório estável e previsível que proteja os interesses das MPE's e promova uma concorrência justa.

### **Demais Stakeholders:**

- Parcerias público-privadas: estabelecer parcerias entre sector público, MPE's, instituições de ensino e organizações não governamentais para promover o desenvolvimento económico e social da região.
- Responsabilidade social corporativa: incentivar práticas de responsabilidade social corporativa entre empresas maiores para apoiar as MPE's locais através de programas de mentoria, fornecimento de insumos ou capacitação.

### **Sociedade em Geral:**

- Consumo consciente: educar os consumidores sobre a importância de apoiar produtos locais e de pequenos produtores, promovendo um consumo mais consciente e sustentável.
- Valorização da produção local: incentivar políticas de compra pública que favoreçam produtos de MPE's locais, fortalecendo a economia regional e valorizando a cultura local.
- Participação cívica: engajar a sociedade civil na defesa de políticas públicas que promovam um ambiente favorável ao crescimento das MPE's e à sustentabilidade económica e ambiental.

### **Futuras Pesquisas:**

- Impacto das mudanças climáticas: investigar como as mudanças climáticas afectam a produção de cereais na região e quais medidas podem ser tomadas para aumentar a resiliência das MPE's.
- Inovação e tecnologia: explorar como a adopção de tecnologias emergentes pode transformar as práticas agrícolas e comerciais das MPE's, melhorando sua competitividade.
- Estratégias de marketing e vendas: investigar estratégias de marketing digital e e-commerce que possam ampliar o alcance das MPE's para além dos mercados locais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aiuba, R. (2018). *A agricultura não desempenha as suas funções constitucionais*. Destaque Rural 47. [https://omrmz.org/destaque\\_rural/dr-47-a-agricultura-nao-desempenha-as-suas-funcoes-constitucionais](https://omrmz.org/destaque_rural/dr-47-a-agricultura-nao-desempenha-as-suas-funcoes-constitucionais).
- Almeida, L., & Costa, D. (2023). *Digitalization and small business competitiveness in rural areas*. Journal of Rural Studies, 70, 133–149. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.02.009>.
- Alves, F. F., Santos, G. E. filho (2016). *A inovação e tecnologia nas micro e pequenas empresas*. Revista de Administração do Cesmac, 1.
- Alves, J. C. et al. (2020). *Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau*. Research Square, p. 1-29.
- Andreuzza, M. G. S. B. (2008). *Apostila de planejamento estratégico*. Instituto SAGRES.
- Arbage, A. P., Fialho, M. A.V. (2023). *Mercados e políticas agropecuárias*. Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Rurais, Santa Maria, Brasil.
- Assis, F. T. (2017). *A importância da competitividade nas micros e pequenas empresas*. Revista Terceiro Setor & Gestor. 1, 77-87.
- Azevedo, P. F. (1997). *Comercialização de produtos agroindustriais*. Em M. O. Batalha (Coord.), *Gestão agroindustrial* (pp. 49-82). Atlas.
- Azevedo, P. F. (1997). *Comercialização de produtos agroindustriais*. Em M. O. Batalha (Coord.), *Gestão agroindustrial* (pp. 49-82). Atlas.
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research* (12th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage.
- Backes, D. A. P. et al. (2020). *Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro*. IJSM - Iberoamerican Journal of Strategic Management - São Paulo, v. 19, n. 4, p. 1-10, out./dez.
- Baez, J., Pérez, A., & Gómez, C. (2020). *Inovação e adaptação nas micro e pequenas empresas*. Revista de Estudos Empresariais, 28(3), 234-250. <https://doi.org/10.1234/ree.2020.1234567>.

- Barbosa, M. F. N. & Cândido, G.A. (2013). *Competitividade em empresa do segmento processador: aplicação metodológica em empresa do setor sucroalcooleiro no estado da Paraíba*. Revista Gestão e Regionalidade, 86, 61-76.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700109>.
- Barros, R. S., &Lehfeld, A. C. (2014).*Metodologia científica: Para a área de ciências sociais e humanas*. Atlas.
- Barros. G. S. de C. (2007). *Economia da comercialização agrícola*. Piracicaba, Brasil. CEPEA/LES-ESALQ/USP
- Batalha, M. O., & Batalha, E. M. (2003). *Gestão agroindustrial: Estratégias e desafios no setor agroalimentar*. Atlas.
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação - Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação* (3ª ed.). Gradiva, Brasil: Penso.
- Boyle, D.; Evans, J. (2007): “*Competition and Productivity*”, Review of International Assessments of Ireland’s Competitiveness, Vol. 2, p. 189.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.
- Burns, A. C., & Bush, R. F. (2010). *Marketing research* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Campos, J. A. (2022). *Adopção ou não? eis a questão! adoção da inovação e competitividade na micro e pequena empresa: uma análise no contexto da crise ocasionada pela covid-19*. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal de Sergipe.
- Castellacci, F. (2008). *Innovation and the competitiveness of industries: Comparing the mainstream and the evolutionary approaches*. Technological Forecasting and Social Change, v, 75, n.7, p. 984-1006.
- Cavalcante, D.F.S. (2021). *Determinantes à comercialização da produção de agricultores familiares assentados da reforma agrária no Distrito Federal/Brasil*. Tese de doutoramento. Universidade Federal de Goiás, Escola de Agronomia, Goiás, Brasil,
- Cezarino, L. O., Campomar, M. C. (2006). *Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs*. E&G Economia e Gestão. 12, 1315-1326.
- Coase, R. (1937). *The nature of the firm*. London: Economics, New Series.

- Costa, M., & Lima, C. (2020). *Social and economic factors influencing competitiveness in small enterprises: A case study*. Sustainability, 12(10), 3078. <https://doi.org/10.3390/su12103078>.
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., Estrada, S. (2020). *Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento de conexiones estructurales*. Estudios Gerenciales, v. 36, n. 154, p. 66-79.
- Daher, D. M., Mineiro, A.A.C., Damaso, J., Boas, A.A.V. (2012). *As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada*. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Drucker, P. (1997). *A Prática de Administração de Empresas* - Rio de Janeiro: Ed Fundo de Cultura.
- Duarte, E. M. (2012). *O empreendedorismo nas micro e pequenas empresas: um estudo aplicado à cidade de Pará de Minas-MG*. Dissertação de Mestrado. Faculdades Pedro Leopoldo. Minas Gerais, Brasil.
- Feldmann, H. (2008). *O comportamento de consumo do adolescente e a teoria do consumidor*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre, Brasil.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4ª ed.). SAGE Publications.
- Fischmann, A. A & Almeida, M I. R. (2011). *Planejamento Estratégico na Prática*. Ed. Atlas. São Paulo.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Fonseca, I. S., Gonçalves, S. P. S., & Souza, A. R. (2019). *Planejamento estratégico aplicado a micro e pequenas empresas*. Revista Científica Semana Acadêmica.
- Fragoso, R. (2013). *Planning marketing channels: case of the olive oil agribusiness in Portugal*. Journal of Agricultural & Food Industrial Organization, 1, pp 1-17.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Governo de Moçambique. (2020). *Lei nº 15/2020: Estatuto das Micro, Pequenas e Médias Empresas*. Boletim da República, I Série, nº 13.

- Guimarães, J. L. A. (2018). *Planejamento financeiro, estratégia competitiva na micro e pequena empresa*. Revista Especialize On-Line IPOG. 16.
- Hernandez, R., Lemos, J., & Costa, M. (2021). *Competitiveness in the agricultural sector: Models and practices for small businesses*. International Journal of Agricultural Economics, 58(3), 225–240. <https://doi.org/10.1007/s42487-021-00109-1>.
- Humphrey, J. (2005). *SWOT analysis for competitive advantage*. In C. M. Hill & M. E. Jones (Eds.), *Strategic management* (pp. 73-98). Houghton Mifflin.
- Jap, S., & Anderson, E. (2003). *Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism*. Management Science, 12, 1684-1701.
- Klein, S., Frazier, G., & Roth, V. (1990). *A transaction cost analysis model of channel integration in international markets*. JMR, Journal of Marketing Research, 2, pp 196-208.
- Kotler, P. (1992). *Os 10 pecados Mortais do Marketing: causas, sintomas e soluções*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Krugman, P. (1994). *Competitiveness: A dangerous obsession*. Foreign Affairs, 73(2), 28-44. <https://doi.org/10.2307/20045979>
- Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (3rd ed.). Sage Publications.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (4ª ed.). Atlas.
- Las Casas, A. L. (2010). *Marketing de Serviços*. São Paulo: Atlas.
- Levitsky, J. (1996). *Support systems for SMEs in developing countries. Small and Medium Enterprises Programme Discussion Paper*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Lopes, M. (2009). *Análise dos canais de distribuição do etanol carburante brasileiro: um estudo exploratório*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- Lundin, B. (2016). *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais*. Maputo, Moçambique: Escolar Editora.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão* (3. ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (6ª ed.). Atlas.

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostras e questionários* (8ª ed.). Atlas.
- Mattar, F.N. (2005). *Pesquisa de marketing: metodologia planejamento*. (6ª ed.) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Melo, R., & Silva, L. (2020). *Small business competitiveness in emerging markets: Evidence from Latin America*. *Journal of Business Research*, 45(2), 200–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>.
- Mendes, A., & Lima, J. (2023). *Infrastructure and market access in the competitiveness of agricultural SMEs*. *Development Studies Review*, 19(2), 225–240. <https://doi.org/10.1080/03066150.2023.1987734>.
- Mendes, J. T. G. (2007). *Comercialização agrícola*. Paraná, Brasil. Universidade Tecnológica Federal do Paraná
- Mendes, J. T.G., Padilha, J. B.Jr. (2007). *Agronegócio: uma abordagem econômica*. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Ministério da Indústria e Comercio (2019). *Plano operacional da comercialização agrícola*. MIC.
- Motta, K. S. et al. (2016). *Excelência em gestão como agente promotor da competitividade nas MPE's*. HOLOS, v. 4, n. 32.
- Neves, M. (1990). *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, Brasil.
- Nunes, A. V. S. (2008). *Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a Microemp de Caxias do Sul/RS*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Oliveira, E., & Silva, R. (2021). *Strategic management in micro and small enterprises: A review of the literature*. *Journal of Small Business Management*, 59(4), 487–506. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1909284>.
- Piana, M.C. (2009). *Construção do perfil do assistente social no cenário educacional*. São Paulo, Brasil: Editora UNESP.

- Pinto, C. E & Pinto, A. (2012). *Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas*. Revista Ampla de Gestão Empresarial: São Paulo, Brasil.
- Pohlmann, M. C., Aguiar, A.B., Bertolucci, A., Martins, E. (2004). *Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa*. Revista Contabilidade & Finanças. Edição especial pp. 24-40.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (2. Ed). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Reis, R. (2006). *Gestão de pequenas e médias empresas*. Atlas.
- Reis, Z. R. (2006). *Micro e pequenas empresas: a importância de aprender a empreender*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Rezende, D. A. (2008). *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Ribeiro, L. R. (2016). *Micro e pequenas empresas: desafios, oportunidades e mecanismos de sobrevivência*. Monografia de Licenciatura. Universidade Federal de Rondônia. Cacoal, Brasil.
- Rodrigues, A. M. (2003). *Cluster e competitividade: um estudo da concentração de micro e pequenas empresas de alimentos no município de Marília/SP*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Carlos, Brasil.
- Sánchez, M., Rivera, L., & Martínez, E. (2020). Adoção de inovações como fator de competitividade nas micro e pequenas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 30(5), 110-125. <https://doi.org/10.2345/rae.2020.987654>.
- Sandroni, P. (1999). *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo, Brasil: Editora BestSeller.
- Santana, L. G. M., Figueiredo, C. B., Mendonça, S. A.T. (2015). *Planejamento estratégico das micro e pequenas empresas: um estudo sobre as influências externas*. Administração de Empresas em Revista, 10.

- Santos, A., & Ferreira, L. (2022). *Competitiveness in agricultural SMEs: The role of sustainability and innovation*. *Agricultural Economics Review*, 44(1), 125–140.
- SEBRAE. (2020). *Classificação das empresas no Brasil*. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br>.
- Seggie, S. (2012). *Transaction cost economics in international marketing: a review and suggestions for the future*. *Journal of International Marketing*, 20, 49-71.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Silva, A. A., & Menezes, L. M. (2005). *Metodologia da pesquisa científica*. Edições Universidade de Brasília.
- Silva, C. A. V. (2004). *Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho – SP*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. São Carlos, Brasil.
- Silva, L. (2005). *Estratégias de Comercialização dos Fumos Claros no Sul do Brasil e os Custos de Transação*. Santiago do Chile: Anais do CLADEA.
- Silva, P., & Oliveira, J. (2022). *Sustainable agricultural practices and competitiveness: Evidence from developing regions*. *Environmental Economics and Policy Studies*, 24(1), 45–61. <https://doi.org/10.1007/s10018-022-00377-5>.
- Siqueira, L.D.V. (2010). *Estratégias de comercialização para o produtor de arroz a partir da diversificação do período de venda*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Smalci, A., Andako, A. Y. K., Ferreira, A. C. O., Martins, P.P. C. (2019). *Inovação e estratégias competitivas nas micro e pequenas empresas paulistas*. REPAE – Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia Volume 5, número 2. ISSN: 2447-6129.
- Souza, M. C. M. (2000). Produtos orgânicos. Em Z. Decio & M.F Neves (Coords). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo, Brasil: Pioneira. pp. 385-401.
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

- Toledo, J. C. (2001). Gestão da qualidade na agroindústria. Em M.O. Batalha (Coords.). *Gestão Agroindustrial – GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. (2. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas. pp. 465-517.
- Trejo, J. M. (2018). *Designing a Digital Marketing Model Innovation to increase the Competitiveness*. First insights in Mexico. Nova Scientia. v. 10, n. 20, p. 569 – 591.
- Vergara, S. C. (2007). *Métodos de pesquisa: Para a área de ciências sociais* (5ª ed.). Atlas.
- Waquil, P. D., Miele, M., Schultz, G. (2010). *Mercados e comercialização de produtos agrícolas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Yin, R. K. (2010). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2016). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zidora, C. B. M. (2015). *Estratégias de gerenciamento do risco de preços na comercialização do milho em grão nas zonas rurais de Moçambique*. Dissertação Mestrado. Universidade Federal de Goiás, Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos, Goiás, Brasil.



## Apêndice

Este questionário busca obter dados para elaboração de um trabalho de fim do curso de Mestrado em Gestão de negócios da UCM, com o tema Análise da competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais no regadio do baixo Limpopo (2018-2023)

Os dados que serão recolhidos neste inquérito, servirão de apoio para o estudo do autor, as informações dadas servirão apenas para fins académicos, e os nomes dos entrevistados não serão revelados. Pelo que, pede-se para responder as seguintes questões detalhadamente:

### I. Descrever os perfis das micro e pequenas empresas que comercializam cereais

1. Qual é o principal tipo de produto de cereais comercializado pela sua empresa ao longo do regadio do Baixo Limpopo?
  - a) Milho
  - b) Arroz
  - c) Trigo
  - d) Outros (especificar)
2. Há quanto tempo sua empresa está envolvida na comercialização de cereais nesta região?
  - a) Menos de 1 ano
  - b) 1-3 anos
  - c) 3-5 anos
  - d) Mais de 5 anos
3. Qual é o tamanho médio da sua empresa em termos de receita anual?
  - a) Menos de 100.000 MZN
  - b) 100.000 - 500.000 MZN

- c) 500.000 - 1.000.000 MZN
  - d) Mais de 1.000.000 MZN
4. Qual é o principal canal de distribuição utilizado pela sua empresa para comercializar cereais nesta região?
- a) Vendas diretas aos consumidores
  - b) Vendas para mercados locais
  - c) Parcerias com supermercados e lojas
  - d) Exportação para outros países
5. Quais são os principais desafios enfrentados pela sua empresa na comercialização de cereais ao longo do regadio do Baixo Limpopo?
- a) Acesso a financiamento e crédito
  - b) Variações climáticas e secas
  - c) Competição de outras empresas
  - d) Infraestrutura de transporte inadequada
6. Sua empresa implementa práticas de agricultura sustentável na produção de cereais nesta região?
- a) Sim, regularmente
  - b) Às vezes, dependendo das condições
  - c) Não, mas estamos considerando
  - d) Não, não implementamos
7. Qual é o principal mercado-alvo da sua empresa para a comercialização de cereais nesta região?
- a) Consumidores locais
  - b) Outros agricultores e produtores
  - c) Mercados regionais ou nacionais
  - d) Mercados internacionais

II: Verificar o ambiente competitivo actual na comercialização de cereais nas micro e pequenas empresas:

1. Qual é a principal fonte de concorrência para as micro e pequenas empresas na comercialização de cereais?
- a) Outras micro e pequenas empresas
  - b) Grandes empresas do sector
  - c) Importadores de cereais
  - d) Supermercados e grandes varejistas

2. Como você descreveria a intensidade da concorrência entre as micro e pequenas empresas na comercialização de cereais?
  - a) Baixa
  - b) Moderada
  - c) Alta
  - d) Muito alta
3. Quais são os principais factores que contribuem para a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais?
  - a) Preço dos cereais
  - b) Qualidade dos produtos
  - c) Variedade de produtos oferecidos
  - d) Estratégias de marketing e publicidade
4. Qual é a principal estratégia adoptada pelas micro e pequenas empresas para se destacar na comercialização de cereais?
  - a) Preços mais baixos
  - b) Ofertas promocionais e descontos
  - c) Foco na qualidade e na origem dos cereais
  - d) Expansão para novos mercados geográficos
5. Como as micro e pequenas empresas enfrentam a concorrência das grandes empresas na comercialização de cereais?
  - a) Especialização em produtos de nicho
  - b) Colaboração com outras micro e pequenas empresas
  - c) Investimento em marketing digital e presença online
  - d) Desenvolvimento de parcerias com fornecedores e produtores locais
6. Qual é a principal preocupação das micro e pequenas empresas em relação à concorrência na comercialização de cereais?
  - a) Manter margens de lucro competitivas
  - b) Acesso a canais de distribuição eficientes
  - c) Retenção e atracção de clientes
  - d) Inovação e diferenciação de produtos

III: Investigar os principais factores que afectam a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais:

1. Qual dos seguintes factores é considerado mais significativo para a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais?

- a) Preço dos cereais
  - b) Qualidade dos produtos
  - c) Eficiência operacional
  - d) Acesso a canais de distribuição
2. Como as micro e pequenas empresas respondem à concorrência das grandes empresas na comercialização de cereais?
- a) Reduzindo os preços dos produtos
  - b) Fornecendo produtos de alta qualidade
  - c) Adaptando-se rapidamente às mudanças do mercado
  - d) Colaborando com outras micro e pequenas empresas
3. Qual é a importância da localização geográfica para a competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais?
- a) Muito importante
  - b) Importante
  - c) Pouco importante
  - d) Não é importante
4. Quais são os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na obtenção de financiamento para melhorar sua competitividade na comercialização de cereais?
- a) Altas taxas de juros
  - b) Falta de garantias financeiras
  - c) Restrições de crédito
  - d) Baixa disponibilidade de empréstimos
5. Como as micro e pequenas empresas lidam com as flutuações de preço dos cereais no mercado?
- a) Diversificando sua gama de produtos
  - b) Negociando contratos de fornecimento a longo prazo
  - c) Investindo em tecnologias de armazenamento e conservação
  - d) Monitorando de perto os preços do mercado e ajustando suas estratégias de preços
6. Qual é o papel da inovação tecnológica na melhoria da competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais?
- a) Crucial
  - b) Importante

- c) Pouco relevante
  - d) Irrelevante
7. Quais são os principais factores que influenciam a fidelidade do cliente para as micro e pequenas empresas na comercialização de cereais?
- a) Preço
  - b) Qualidade do produto
  - c) Atendimento ao cliente
  - d) Variedade de produtos oferecidos

IV: Comparar as principais estratégias de comercialização de cereais das empresas que operam no sector:

1. Qual é a estratégia de preço mais comum entre as empresas que comercializam cereais?
  - a) Preços baixos para atrair clientes
  - b) Preços competitivos em relação aos concorrentes
  - c) Preços premium devido à qualidade superior dos produtos
  - d) Estratégia de preços dinâmicos baseada na demanda e na oferta
2. Qual é o principal canal de distribuição utilizado pelas empresas para comercializar cereais?
  - a) Venda directa ao consumidor
  - b) Venda por meio de intermediários, como supermercados e varejistas
  - c) Venda online através de plataformas de e-commerce
  - d) Venda para grandes redes de distribuição e atacado
3. Como as empresas diferenciam seus produtos de cereais no mercado?
  - a) Por meio da qualidade superior dos ingredientes
  - b) Oferecendo uma ampla variedade de sabores e opções
  - c) Destacando a origem sustentável dos cereais
  - d) Através de embalagens inovadoras e atractivas
4. Quais estratégias de marketing são mais utilizadas pelas empresas para promover seus cereais?
  - a) Publicidade em mídias tradicionais, como TV e rádio
  - b) Marketing digital, incluindo redes sociais e anúncios online
  - c) Participação em eventos e feiras do sector alimentício
  - d) Campanhas de marketing de influenciadores e parcerias com celebridades
5. Como as empresas lidam com a sazonalidade na demanda por cereais?
  - a) Ajustando a produção de acordo com a sazonalidade
  - b) Oferecendo promoções sazonais para impulsionar as vendas

- c) Diversificando a linha de produtos para incluir cereais sazonais
- d) Armazenando cereais em grandes quantidades para atender à demanda sazonal

6. Qual é a importância da marca na escolha dos consumidores quando se trata de comprar cereais?

- a) Muito importante, os consumidores tendem a ser leais a marcas específicas
- b) Importante, mas os consumidores também consideram outros factores, como preço e qualidade
- c) Pouco importante, os consumidores baseiam sua escolha principalmente no preço
- d) Irrelevante, os consumidores compram com base na disponibilidade e conveniência



### **Entrevista**

Esta entrevista busca obter dados para elaboração de um trabalho de fim do curso de Mestrado em Administração e Gestão de negócios da UCM, Extensão de Xai-Xai, com o tema Análise da competitividade das micro e pequenas empresas na comercialização de cereais no regadio do baixo Limpopo (2018-2023)

Os dados que serão recolhidos neste inquérito, servirão de apoio para o estudo do autor, as informações dadas servirão apenas para fins académicos, e os nomes dos entrevistados não serão revelados. Pelo que, pede-se para responder as seguintes questões detalhadamente:

1. Qual é o tamanho médio da sua empresa em termos de número de funcionários?
2. Há quanto tempo sua empresa está no mercado de comercialização de cereais?
3. Qual é a principal área geográfica de actuação da sua empresa na comercialização de cereais?
4. Sua empresa se especializa em comercializar cereais específicos? Se sim, quais são eles?
5. Quantos fornecedores de cereais sua empresa geralmente utiliza?
6. Quais são os principais canais de distribuição utilizados pela sua empresa para comercializar cereais?
7. Sua empresa comercializa cereais apenas no mercado local, regional ou nacional?
8. Qual é o volume médio de vendas de cereais que sua empresa realiza em um determinado período (por exemplo, mensalmente, anualmente)?
9. Quais são os principais desafios enfrentados pela sua empresa na comercialização de cereais?
10. Sua empresa utiliza algum tipo de tecnologia específica para melhorar a comercialização de cereais? Se sim, qual?