

# Estratégias Empresariais Praticadas Pelas Pequenas Agroindústrias Alimentares em Mato Grosso do Sul

## Business Strategies Practiced by Small Food Agribusinesses in Mato Grosso do Sul

Geovana Mecatti Domingos Bortman<sup>\*a</sup>; José Francisco dos Reis Neto<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universidade Anhanguera Uniderp, Programa de Pós-Graduação em Agronegócio Sustentável. MS, Brasil.

\*E-mail: [g\\_mecatti@hotmail.com](mailto:g_mecatti@hotmail.com)

---

### Resumo

A agroindústria refere-se à integração entre as atividades agrícolas e industriais, envolvendo a produção, processamento, distribuição e comercialização de produtos agrícolas. O propósito do estudo foi analisar as estratégias empresariais adotadas por agroindústrias familiares em Mato Grosso do Sul (MS), Brasil, com foco em aperfeiçoar seu desempenho. Utilizou-se desempenho Prism e dos princípios da ESG (Ambiental, Social e Governança), para poder avaliar as estratégias adotadas pelas agroindústrias. A metodologia empregada envolveu a coleta de dados primários junto aos 51 empresários rurais voluntários de um total de 347 agroindústrias em 2024 no MS, que foram entrevistados para obter informações sobre as estratégias adotadas, as percepções em relação à satisfação dos compradores, processos de fabricação, capacidades organizacionais, os aspectos socioambientais relacionados ao ambiente, o social e a governança. Os principais resultados revelaram a importância crítica das capacidades organizacionais na formulação e execução de estratégias eficazes. Investimentos em treinamento, desenvolvimento da equipe e adoção de tecnologias inovadoras emergiram como elementos fundamentais para impulsionar o desempenho integral das agroindústrias familiares. Empresas que demonstram responsabilidade social e ambiental têm a oportunidade não apenas de atender às expectativas dos consumidores conscientes, mas também de construir uma base sólida para estratégias de longo prazo. Os resultados são específicos para o momento da coleta de dados e podem não refletir completamente as condições atuais do ambiente de negócios. Além disso, a amostra dimensionada pode afetar a representatividade estatística dos achados, e a análise de regressão não estabelece relações causais definitivas.

**Palavras-chave:** Capacidades Organizacionais. Atividades Agrícolas. Desempenho Agroindustrial e Sustentabilidade.

### Abstract

Agroindustry refers to the integration between agricultural and industrial activities, involving the production, processing, distribution and marketing of agricultural products. The purpose of the study was to analyze the business strategies adopted by family agribusinesses in Mato Grosso do Sul (MS), Brazil, with a focus on improving their performance. Prism performance and ESG (Environmental, Social and Governance) principles were used to evaluate the strategies adopted by agribusinesses. The methodology used involved the collection of primary data from 51 volunteer rural entrepreneurs from a total of 347 agribusinesses in 2024 in MS, who were interviewed to obtain information about the strategies adopted, perceptions regarding buyer satisfaction, manufacturing processes, organizational capabilities, socio-environmental aspects related to the environment, social and governance. The main results revealed the critical importance of organizational capabilities in the formulation and execution of effective strategies. Investments in training, team development and adoption of innovative technologies have emerged as fundamental elements to boost the integral performance of family agribusinesses. Companies that demonstrate social and environmental responsibility have the opportunity to not only meet the expectations of conscious consumers, but also to build a solid foundation for long-term strategies. Results are specific to the time of data collection and may not fully reflect current business environment conditions. Furthermore, the sized sample can affect the statistical representativeness of the findings, and the regression analysis does not establish definitive causal relationships.

**Keywords:** *Organizational capabilities. Agricultural Activities. Agro-industrial performance. Sustainability.*

---

## 1 Introdução

A agroindústria familiar no estado de Mato Grosso do Sul, Brasil, desempenha um papel fundamental na economia regional, como destacado por Vieira (2012) e Freitas, Corcioli e Da Cruz (2022) em seu estudo sobre agricultura e agroindústria familiar. Este setor diversificado enfrenta desafios únicos de comercialização, como abordado por Pádua-Gomes, Gomes e Padovan (2016), que discutem os desafios da comercialização de produtos orgânicos oriundos da agricultura familiar no estado.

No contexto regional, Sebastiany e Rotta (2023), relaciona a agroindústria como de potencial para o desenvolvimento local sustentável. Acrescenta-se a isso o trabalho de Ayache, Pedrinho e Reis Neto (2021), contribuindo com informações pertinentes sobre as condições socioeconômicas e o processo de produção na região.

Aprimorar o desempenho dessas agroindústrias é uma necessidade. No entanto, a avaliação de seu desempenho pelo método objetivo financeiro tradicional encontra algumas barreiras de prática e conhecimento pelos empresários rurais.

O uso do desempenho Prism, conforme delineado por Neely, Adams e Crowe (2001), é um esquema abrangente que avalia as estratégias empresariais através de dimensões que englobam satisfação e contribuição dos stakeholders, entre outros fatores, como demonstrado por Severgnini, Galdamez e Moraes (2018).

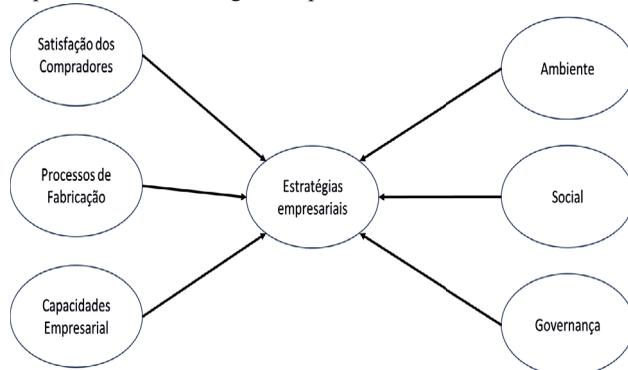
Este artigo busca analisar como as estratégias empresariais adotadas pelas agroindústrias familiares em Mato Grosso do Sul podem ser aprimoradas à luz do modelo do Desempenho Prism, considerando as contribuições das dimensões ESG (Ambiental, Social e Governança), discutidas por Campos Filho e Oliveira (2023), como objetivo dessa avaliação. Também objetivamos analisar como as estratégias empresariais adotadas pelas agroindústrias familiares do Estado podem ser aprimoradas utilizando o modelo do Desempenho Prism, com uma consideração particular para as contribuições das dimensões ESG (Ambiental, Social e Governança), a fim de promover o desempenho e a sustentabilidade dessas agroindústrias. Ao integrar esses conceitos, o estudo oferece resultados que são valiosos para aprimorar o desempenho e a sustentabilidade dessas agroindústrias, promovendo o desenvolvimento econômico regional e o bem-estar das comunidades envolvidas.

Este estudo visa aprimorar o desempenho e a sustentabilidade das agroindústrias familiares, contribuindo significativamente para o desenvolvimento econômico regional e o bem-estar das comunidades locais. Ao enfatizar os critérios ESG, promove práticas mais sustentáveis, oferecendo percepções valiosas para políticas públicas e fortalecendo a economia local através do suporte a um setor vital para a região.

## 2 Material e Métodos

Foi utilizada uma abordagem quantitativa, com objetivo exploratório e descritivo, pretendendo levantar as percepções subjetivas dos empresários rurais sobre os fatos e fenômenos das principais características estratégicas empresariais das agroindústrias de Mato Grosso do Sul (Gerhardt; Silveira, 2009). Empregou-se o procedimento de entrevista por consultores técnicos aos empresários das pequenas agroindústrias alimentares, durante o período de julho a dezembro de 2023. A amostra nesta pesquisa foi intencional, com 51 empresários rurais, como forma de proceder a identificação e julgamento preliminar de um conjunto de declarações relacionadas ao modelo proposto (Figura 1), entendendo que os respondentes constituíram de pessoas envolvidas diretamente às agroindústrias (Mattar, 2014).

**Figura 1** - Modelo estrutural proposto para o estudo do relacionamento entre as variáveis independentes à variável dependente das Estratégias Empresariais



Fonte: os autores.

O questionário foi dividido em seis seções para coletar os dados, preservando o anonimato e o sigilo, com os dados sendo trabalhados em conjunto (Apêndice B). As declarações relacionadas à satisfação dos compradores, processos de fabricação, capacidades empresariais, estratégias empresariais foram elaboradas e adaptadas de Neely; Adams e Crowe (2001) e Pavani e Batalha (2021). As declarações referentes à ESG, foram elaboradas considerando o estudo de Bliska Jr e Bliska (2022) e nos objetivos do desenvolvimento sustentável (UN, 2016), para avaliar a integração de considerações ambientais, sociais e de governança, em suas operações para promover a sustentabilidade e a competitividade. A escala de concordância de Likert de 10 pontos foi utilizada para as declarações apresentadas aos empresários, que pontuaram conforme a sua percepção subjetivas.

A coleta de dados foi conduzida estritamente em conformidade com as diretrizes éticas aplicáveis a estudos envolvendo seres humanos, com o intuito de garantir a proteção integral dos direitos, privacidade e bem-estar dos participantes em todas as fases do processo de pesquisa. No entanto, de acordo com o disposto na Resolução CNS nº 510 (Brasil, 2016), e em consideração ao caráter desta pesquisa, enquadrada nas áreas das Ciências Humanas e Sociais, com o propósito de pesquisa de opinião pública e com a coleta de dados de participantes não identificados, a análise ética foi considerada dispensável (Brasil, 2016; Gerreiro; Minayo, 2019).

Antes de serem convidados a responder ao questionário, os participantes foram devidamente informados acerca dos objetivos da pesquisa, da natureza voluntária de sua participação, do tempo estimado necessário para a conclusão do questionário e do uso previsto para os dados coletados. Adicionalmente, eles foram convidados a fornecer seu consentimento formal, assegurando que compreendem integralmente os termos da pesquisa e concordam em participar voluntariamente.

Os dados foram analisados quanto às suas consistências estatísticas da não violação da normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedacidade (Pallant, 2016). Em

seguida, verificou-se a unidimensionalidade dos constructos em relação aos seus itens, por meio do alfa de Cronbach, verificando a confiabilidade e medida da consistência interna das escalas, procedendo a análise fatorial exploratória para um fator, considerando as recomendações de Hair et al. (2009). Com a aceitação desses procedimentos, ou seja, os constructos puderam ser medidos em uma única escala, foi realizada a regressão múltipla linear, considerando a Estratégia Empresarial como variável dependente e as demais como variáveis independentes, em três modelos.

Para a estimativa da Estratégias Empresariais, considerou-se todas as contribuições das variáveis independentes, mesmo elas não sendo significativas a  $p < 0,05$ , seguindo o que é proposto por Hair et al. (2009), Pallant (2016) e Fávero e Belfiore (2017).

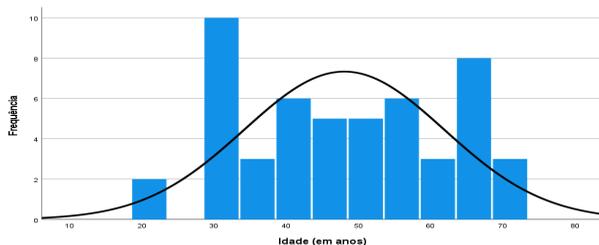
### 3 Resultados e Discussão

#### 3.1 Perfil das empresas

A amostra foi constituída de 51 empresas agroindustriais voluntárias, de Mato Grosso do Sul, retiradas de uma população registrada em 2024 de 347 empresas, que constituíram como dados para a análise exploratória do comportamento empresarial quanto as suas estratégias de negócio. Os dados empíricos, coletados por meio do questionário, indicam que as empresas podem ser classificadas como microempresas, quanto ao procedimento da quantidade de pessoas ocupadas, pois todas elas relataram possuir menos de 19 pessoas (Sebrae, 2020). Observou-se que 94,1% delas relataram que possuem de uma a duas pessoas envolvidas na gestão empresarial, 78,4% eram donos e outros 17,6% relataram serem sócios da empresa. Pela classificação de microempresas industriais e pela quantidade de pessoas envolvidas na gestão, pode-se inferir que são empresas familiares, acreditando-se que a empresa pertence e é administrada por uma família nuclear (Bimbato et al., 2021; Prezotto, 2002; Vieira, 2012). Em relação as características sociodemográficas dos respondentes, 49% eram mulheres, 64,7% possuíam o ensino fundamental e médio.

A Figura 2 mostra que teve uma os entrevistados voluntários tinham em média de 30 a 65 anos. A idade média foi de 48 anos, com desvio padrão de 13,87 anos.

**Figura 2** - Histograma da distribuição das idades dos respondentes



Fonte: dados da pesquisa.

#### 3.2 Constructos e Itens De Medidas

Os constructos e seus itens foram avaliados por meio

da medida de confiabilidade do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) e pela avaliação da unidimensionalidade pela técnica da análise fatorial exploratória (AFE), seguindo os preceitos de Hair et al. (2009) e Pallant (2016).

As verificações dos alfas de Cronbach indicaram que os constructos, formados pelos seus itens, apresentaram valores superior a 0,70, como valor de corte. Apenas para o constructo Social do ESG (Tabela 3), houve a recomendação da retirada do item ‘Engajamento Comunitário: Desenvolvimento Local’, para que se alcançasse o valor de corte, ou superior, do limite recomendado por Hair et al. (2009), passando de um alfa de 0,40 para 0,73.

Em seguida, para avaliar a unidimensionalidade dos constructos, procedeu-se a análise fatorial exploratória (AFE) como forma de verificar se houve consistência entre os itens (ou variáveis) que compunham o constructo, com informações suficientes para utilizar o seu valor como a média dos seus itens associados. A unidimensionalidade do constructo foi avaliada pela alfa de Cronbach ( $\alpha \geq 0,70$ ), pelo índice de fatorabilidade do KMO ( $KMO \geq 0,60$ ), como indicativo de uma medida de adequação da amostra, e o fator estimado pela variância total explicada pelos itens ( $Var \% \geq 50 \%$ ) (Hair et al., 2009). Os Quadros 1, 2 e 3 apresentam os valores da estatística descritiva (média, desvio padrão e coeficiente de variação), o alfa de Cronbach, do KMO e da Variância explicada.

Do Quadro 1 pode-se extrair que o constructo Satisfação dos Compradores atende à característica unidimensional composta pelos seus itens, com os indicadores superiores aos limites propostos (Hair et al., 2009). O item Satisfação do Cliente apresentou o maior coeficiente de variação ( $CV = 23,1\%$ ), indicativo de uma grande variabilidade no entendimento dos respondentes. O mesmo ocorre com os itens Variedade de Produtos ( $CV = 20,3\%$ ), Atendimento ao Cliente ( $CV = 20,4\%$ ) e com Suporte ao Cliente ( $CV = 20,1\%$ ).

**Quadro 1** - Constructos do Desempenho PRISM, estatísticas descritivas e indicadores da análise fatorial exploratória

Constructos Prism e Itens	Estatística Descritiva			Análise Fatorial Exploratória		
	m	dp	CV	A	KMO	Var
Satisfação dos clientes	8,9	1,21	13,6	0,83	0,78	56,75
Satisfação do cliente: supera expectativas	8,7	2,01	23,1			
Variedade de produtos: atende diversidade	8,6	1,75	20,3			
Confiança e Qualidade: Produtos confiáveis	9,2	1,10	12,0			
Justiça de Preços: Preço justo e qualidade	9,1	1,22	13,4			

Constructos Prism e Itens	Estatística Descritiva			Análise Fatorial Exploratória		
	m	dp	CV	A	KMO	Var
Atendimento ao Cliente: Respostas eficazes	8,9	1,82	20,4			
Suporte ao Cliente: Atendimento e suporte	8,8	1,77	20,1			
<b>Processo de Fabricação</b>	<b>8,0</b>	<b>1,52</b>	<b>19,0</b>	<b>0,83</b>	<b>0,76</b>	<b>52,69</b>
Eficiência da produção: processos eficientes	8,8	1,34	15,2			
Pontualidade na entrega: entrega pontual	9,3	1,49	16,0			
Embalagem e rotulagem: conformidade e adequação	6,4	3,17	49,5			
Controle de qualidade: garantia de conformidade	7,4	2,43	32,8			
Melhorias Contínuas: Constante aprimoramento.	7,8	1,88	24,1			
Consistência de Produtos: Produtos consistentes.	9,1	1,28	14,1			
Capacidade de Inovação: Inovação e lançamento	6,8	2,75	40,4			
<b>Capacidades Organizacionais</b>	<b>7,6</b>	<b>1,82</b>	<b>23,9</b>	<b>0,91</b>	<b>0,88</b>	<b>66,83</b>
Gestão estratégica: habilidade de decisão	7,8	2,45	31,4			
Competência técnica: equipe competente	8,4	2,04	24,3			
Tecnologia eficiente: uso eficaz de tecnologia	7,5	2,22	29,6			
Práticas sanitárias: segurança e qualidade	8,3	1,79	21,6			
Treinamento de equipe: desenvolvimento contínuo	6,7	2,65	39,6			
Conhecimento do produto: expertise e prática	8,2	1,81	22,1			
Infraestrutura adequada: suporte operacional	6,5	2,66	40,9			

Legenda: m – média; dp – desvio padrão; CV – coeficiente de variação, em %;  $\alpha$  – alfa de Cronbach; KMO - Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem; Var – variância explicada, em %.

Fonte: dados da pesquisa.

A alta variabilidade nos resultados dos itens relacionados à satisfação do cliente, variedade de produtos, atendimento ao cliente e suporte ao cliente pode ser justificada por diversos motivos, especialmente quando tratando-se das pequenas agroindústrias e seus clientes.

Esses podem estar relacionados a diversidade de necessidades dos clientes; das limitações de recursos para fornecer uma variedade de produtos, suporte e atendimento; em função da sua menor escala de produção pode provocar um conhecimento limitado do mercado; capacidade de respostas ou falhas de comunicação e percepções entre a agroindústria e seus compradores, como as principais.

Em relação a análise do Processo de Fabricação (Quadro 1), revela percepções geralmente positivas em relação à eficiência da produção e pontualidade na entrega, indicando uma operação eficaz. No entanto, alguns pontos críticos merecem atenção. A percepção dos respondentes indica que os itens embalagem e rotulagem, capacidade de inovação e controle de qualidade, sugerem a necessidade de aprimorar as estratégias operacionais, maior clareza ou comunicação das possíveis iniciativas dos processos de inovação incremental ou radical, principalmente, para o controle de qualidade, sugerindo áreas para aprimoramento e padronização.

Quanto o constructo Capacidades Organizacionais, revela resultados sobre a gestão estratégica, competências técnicas, tecnologia, práticas sanitárias, treinamento da equipe, conhecimento do produto e infraestrutura. Esses elementos desempenham papéis cruciais nas operações, influenciando a eficácia global da agroindústria. As estatísticas apresentadas no Quadro 1, indicam que algumas são necessárias atenções para essas agroindústrias, em destaque à tecnologia eficiente, treinamento de equipe, e de práticas sanitárias. A adaptação às limitações de recursos, foco na gestão estratégica e práticas específicas para pequenas agroindústrias, assinaladas anteriormente, são essenciais para impulsionar melhorias significativas nas capacidades e na competitividade e satisfação dos compradores.

A agroindústria demonstra uma sólida satisfação dos compradores (média 8,9), destacando-se em superar expectativas e oferecer variedade de produtos. No entanto, desafios notáveis no processo de fabricação incluem a necessidade de melhorias na embalagem, controle de qualidade e capacidade de inovação, revelando variabilidade nas percepções. Nas capacidades, a competência técnica e práticas sanitárias são pontos fortes, contrastando com a necessidade de aprimorar gestão estratégica, tecnologia e treinamento de equipe. Limitações de recursos em pequenas agroindústrias são evidentes, sugerindo adaptações personalizadas para otimizar infraestrutura e enfrentar desafios específicos de mercado. Feedback contínuo e estratégias incrementais são fundamentais para impulsionar melhorias sustentáveis. O constructo Estratégia Empresarial e seus itens são mostrados no Quadro 2.

**Quadro 2** - Constructo da Estratégia Empresarial, estatísticas descritivas e indicadores da análise fatorial exploratória

Constructos e Itens	Estatística Descritiva			Análise Fatorial Exploratória		
	m	dp	CV	A	KMO	Var
<b>Estratégias empresariais</b>	<b>7,3</b>	<b>1,95</b>	<b>26,7</b>	<b>0,90</b>	<b>0,91</b>	<b>71,43</b>
Planejamento Estratégico: Orientação clara.	6,7	2,91	43,4			
Eficiência Operacional: Estratégias eficazes.	7,9	2,15	27,2			
Plano de Marketing: Alcance de público.	7,6	2,40	31,6			
Exploração de Mercado: Busca de oportunidades.	7,3	1,91	26,2			
Diversificação Competitiva: Produtos inovadores.	7,4	2,11	28,5			
Alinhamento Estratégico: Adaptação a tendências.	7,2	2,44	33,9			

Legenda: m – média; dp – desvio padrão; CV – coeficiente de variação, em %;  $\alpha$  – alfa de Cronbach; KMO - Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem; Var – variância explicada, em %.

Fonte: dados da pesquisa.

A média geral das Estratégias Empresariais apresenta uma média de 7,3, indicando uma percepção satisfatória das estratégias adotadas pela agroindústria. Destacam-se áreas como: Eficiência Operacional (m= 7,9) e Diversificação Competitiva (m = 7,4), indicando eficácia nas operações e inovação nos produtos. No entanto, desafios são evidentes em Planejamento Estratégico (m= 6,7), sugerindo a necessidade de maior clareza na orientação estratégica. O coeficiente de variação relativamente alto em alguns itens, como Plano de Marketing e Alinhamento Estratégico, indica uma diversidade de percepções entre os respondentes, o que pode ser atribuído às diferenças entre as agroindústrias.

Em consideração às agroindústrias, a análise aponta para a importância de estratégias eficientes e inovadoras, especialmente dada a natureza competitiva do setor. As limitações de recursos comuns em microempresas podem impactar o planejamento estratégico, indicando a necessidade de abordagens adaptativas. A diversificação é uma vantagem, mas a orientação estratégica pode exigir atenção especial. A variação nas percepções destaca a diversidade de desafios enfrentados por micro agroindústrias, sugerindo a necessidade de estratégias personalizadas e uma abordagem flexível para atender às complexidades do mercado. O foco na eficiência operacional e na inovação é vital para impulsionar o sucesso

dessas empresas no contexto agrícola e industrial.

O Quadro 3 apresenta os resultados dos constructos ESG, que indicam um adequado desempenho nas dimensões Ambiental, Social e de Governança (ESG).

**Quadro 3** - Constructos ESG, estatísticas descritivas e indicadores da análise fatorial exploratória

Constructos ESG e Itens	Estatística Descritiva			Análise Fatorial Exploratória		
	m	dp	CV	$\alpha$	KMO	Var
<b>Ambiental</b>	<b>8,7</b>	<b>2,02</b>	<b>23,2</b>	<b>0,93</b>	<b>0,72</b>	<b>89,02</b>
Práticas Agrícolas Sustentáveis: Conservação.	8,8	2,13	24,2			
Promoção da Biodiversidade: Preservação ambiental.	8,7	2,38	27,4			
Minimização de Agroquímicos: Proteção ambiental.	8,7	1,93	22,2			
<b>Social</b>	<b>9,2</b>	<b>0,92</b>	<b>10,0</b>	<b>0,73</b>	<b>0,50</b>	<b>81,19</b>
Direitos Humanos e Condições de Trabalho: Respeito e segurança.	9,7	0,65	6,7			
Remuneração Justa: Compromisso com equidade.	9,4	0,98	10,4			
Engajamento Comunitário: Desenvolvimento local. (r)	8,6	2,04	23,7			
<b>Governança</b>	<b>9,6</b>	<b>0,92</b>	<b>9,6</b>	<b>0,81</b>	<b>0,63</b>	<b>74,62</b>
Gestão Responsável: Transparência e responsabilidade.	9,7	0,89	9,2			
Controles Internos Eficazes: Transparência financeira.	9,4	1,28	13,6			
Ética e Integridade: Decisões éticas.	9,6	1,02	10,6			

Legenda: m – média; dp – desvio padrão; CV – coeficiente de variação, em %;  $\alpha$  – alfa de Cronbach; KMO - Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem; Var – variância explicada, em %; (r) – item removido.

Fonte: dados da pesquisa.

Na dimensão Ambiental, a média de 8,7 reflete comprometimento com práticas agrícolas sustentáveis, promoção da biodiversidade e minimização de agroquímicos. Esses resultados indicam uma consciência ambiental robusta nas agroindústrias, com uma média de 89,02% de variância explicada, ressaltando um forte alinhamento com princípios ambientais.

Na dimensão Social, a média elevada de 9,2 destaca o foco nas questões de Direitos Humanos, Condições de Trabalho e Remuneração Justa. O item Engajamento Comunitário foi retirado para adaptar o aumento do alfa de Cronbach para 0,73, proporcionando o ajuste da confiabilidade do constructo seja

aceitável (Hair et al., 2009). Isso sinaliza um compromisso sólido com práticas sociais responsáveis e uma divergência na percepção da interação efetiva nas comunidades locais. Na dimensão de Governança, a média de 9,6 indica uma gestão responsável, controles internos eficazes e compromisso com ética e integridade. Esses resultados refletem um sólido modelo de governança, promovendo transparência e responsabilidade financeira.

Considerando as agroindústrias, essa análise sugere que essas empresas estão ativamente adotando medidas ESG. Isso é particularmente relevante no contexto agrícola, onde práticas sustentáveis são cruciais. O alto índice de variância explicada indica que as agroindústrias estão focadas em aspectos específicos do ESG, possivelmente adaptando suas estratégias conforme as demandas ambientais, sociais. Essa abordagem alinhada ao ESG não apenas reflete uma responsabilidade ambiental e social, mas também pode ser um diferencial competitivo, ganhando a confiança dos consumidores e se destacando no mercado.

### 3.3 Regressão Linear Múltipla

Depois da análise de consistência dos constructos, esses foram utilizados para estimar a sua relação com a variável dependente Estratégias Empresariais. O Quadro 4 apresenta a simulação de três modelos considerados.

**Quadro 4** - Coeficientes não padronizados e padronizados da regressão múltipla linear para três modelos propostos, para a variável dependente das estratégias empresariais

Variáveis Independentes	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Part
	B	Beta	B	Beta	B	Beta	
Constante	0,05		-0,53		-2,29 <sup>ns</sup>		
Satisfação dos compradores	0,28 <sup>ns</sup>	0,17 <sup>ns</sup>			-0,03 <sup>ns</sup>	-0,02 <sup>ns</sup>	-0,01
Processo de fabricação	-0,24 <sup>ns</sup>	-0,18 <sup>ns</sup>			-0,18 <sup>ns</sup>	-0,14 <sup>ns</sup>	-0,06
Capacidades	0,88 <sup>***</sup>	0,82 <sup>***</sup>			0,86 <sup>***</sup>	0,81 <sup>***</sup>	0,36
Dimensão Ambiental			0,22 <sup>ns</sup>	0,23 <sup>ns</sup>	0,14 <sup>ns</sup>	0,15 <sup>ns</sup>	0,13
Dimensão Governança			0,89 <sup>**</sup>	0,42 <sup>**</sup>	0,61 <sup>**</sup>	0,29 <sup>**</sup>	0,20
Dimensão Social			-0,27 <sup>ns</sup>	-0,10	-0,24 <sup>ns</sup>	-0,09 <sup>ns</sup>	-0,07
R quadrado ajustado	0,56		0,17		0,60		
ANOVA Z	22,09 <sup>***</sup>		4,41 <sup>**</sup>		13,60 <sup>***</sup>		

Nota: Variável dependente (VD): Estratégias empresariais. Legenda: B – coeficiente não padronizado; Beta – coeficiente padronizado; Nível de significância do coeficiente - \* p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,001; ns – não significativa a p<0,10; R quadrado – Coeficiente de determinação do ajuste do modelo de regressão; ANOVA Z - Part - Correlação entre a VD e a VI, quando retirada as demais VIs da regressão, para o Modelo 3.

Fonte: dados da pesquisa.

Para os três modelos de regressões apresentados no Quadro 4, pode-se afirmar que para os Modelo 1 e 3, com base no R quadrado, estes possuem explicações de mais de 50% da variância das variáveis independentes à variável

dependente, Estratégias empresariais. Também, com os valores das estatísticas Z, da ANOVA (Análise de variância), são significativos a p< 0,05, assegurando a consistência do R quadrado e do modelo como um todo.

No Modelo 1, com as variáveis independentes Satisfação dos compradores, Processo de fabricação e Capacidades organizacionais inseridas, a variável Capacidades entra como a variável independente mais influente, demonstrando uma relação positiva e robusta com as Estratégias Empresariais (B = 0,88, Beta = 0,82, p < 0,001). Isso sugere que a eficácia organizacional e as competências internas desempenham um papel crucial na formulação e execução de estratégias empresariais eficazes. Isto por pressupor que as pequenas agroindústrias alimentares estão mais atentas aos seus recursos (processo produtivo, oferta de produtos, reputação da marca, imagem junto aos compradores, trabalho em equipe) e capacidades como subconjuntos de ativos tangíveis e intangíveis, como a habilidade potencial demonstrada para enfrentar situações de oposição ou de competição no mercado (Hiesterly; Barney, 2011); (Correio; Correio; Padilha, 2020) .

No Modelo 2, com a inserção das dimensões Ambiental, Social e Governança, a dimensão Governança surge como um fator significativo (B = 0,89, Beta = 0,42, p < 0,05). Essa descoberta destaca a importância das práticas de governança transparentes e responsáveis no contexto das estratégias empresariais. Entretanto, o R<sup>2</sup> ajustado indica que o Modelo 2 explica 17% da variabilidade nas estratégias empresariais, menor em comparação com o Modelo 1.

O Modelo 3, que inclui todas as variáveis independentes, apresenta um R<sup>2</sup> ajustado de 0,60, sugerindo que, ao considerar todas as variáveis simultaneamente, o modelo explica uma parcela substancial da variabilidade nas estratégias empresariais. No entanto, a Part, ou correlação parcial, destaca que, ao retirar os efeitos lineares das outras variáveis independentes, a dimensão Governança (Part = 0,29) e Capacidades (Part = 0,81) continuam a ter um impacto significativo nas estratégias empresariais. Isso indica que essas variáveis mantêm sua relevância distintiva na explicação das estratégias empresariais mesmo quando consideradas em conjunto.

Os resultados para a Governança, ou gestão da empresa, e as Capacidades, vão ao encontro do relatado por Chu (2011), em que a relação positiva da gestão familiar e o desempenho empresarial, destacando a importância da governança corporativa e da composição da equipe de gestão para o desempenho das empresas familiares. Também, Bimbato et al. (2021) apresentaram que a influência da família na gestão da empresa estava relacionada positivamente ao desempenho empresarial percebido, indicando a importância da gestão no uso dos seus recursos e capacidades para a obtenção de vantagem competitiva e do sucesso empresarial. Alves e Gama (2020) evidenciaram a importância da gestão ética e do uso eficaz das capacidades e recursos, não apenas para o desempenho financeiro, mas também para a sustentabilidade

e continuidade da empresa familiar.

Em conjunto, esses resultados destacam a primazia das capacidades organizacionais na formulação de estratégias empresariais eficazes. A dimensão de governança também se mostra relevante, indicando que práticas éticas e transparentes contribuem positivamente para o desenvolvimento de estratégias sólidas. A análise da Part reforça a importância única de Capacidades na explicação das estratégias empresariais, mesmo quando outras variáveis são controladas.

Aqui estão algumas considerações que podem ser adotadas para a melhoria das Estratégias Empresariais:

- a) Satisfação dos Compradores: Melhorar a satisfação dos compradores pode ser alcançado através de melhorias na qualidade do produto, serviço ao cliente aprimorado e compreensão profunda das necessidades dos clientes.
- b) Processo de Fabricação: Otimizar os processos de fabricação para aumentar a eficiência e a qualidade. Isso pode envolver investimentos em tecnologia, treinamento de pessoal e implementação de práticas eficientes.
- c) Capacidades: Fortalecer as capacidades organizacionais, investindo em treinamento contínuo da equipe, desenvolvimento de competências-chave e adoção de tecnologias inovadoras.
- d) Dimensão Ambiental: Demonstrar práticas ambientalmente responsáveis, como a redução do uso de recursos naturais, a minimização de resíduos e a implementação de tecnologias limpas.
- e) Dimensão Governança: Reforçar a transparência, a responsabilidade e a ética na gestão, garantindo conformidade com regulamentações e padrões éticos.
- f) Dimensão Social: Melhorar as práticas sociais, como condições de trabalho, remuneração justa e envolvimento comunitário, para promover uma imagem positiva e sustentável.

Ao otimizar essas variáveis, a agroindústria pode esperar uma melhoria nas estratégias empresariais, conforme indicado pelo modelo. No entanto, é crucial realizar análises mais aprofundadas, considerando o contexto específico da empresa, para garantir que as estratégias adotadas estejam alinhadas com seus objetivos e circunstâncias únicas.

### 3.4 Limitações e implicações do estudo

Este estudo, embora ofereça contribuições, está sujeito a algumas limitações que devem ser ponderadas. A generalização dos resultados para contextos além das agroindústrias familiares na região específica estudada deve ser feita com cuidado, dado o alcance geográfico restrito da amostra. Além disso, o tamanho da amostra limitado pode influenciar a representatividade estatística dos achados. A abordagem retrospectiva e a possibilidade de viés na mensuração de variáveis, como a satisfação dos compradores, introduzem complexidades na interpretação dos resultados. A falta de inclusão de variáveis não consideradas no estudo pode restringir a compreensão completa dos fatores que moldam o desempenho empresarial. Essas limitações ressaltam a necessidade de uma interpretação cautelosa e indicam áreas para consideração em futuras pesquisas.

Ao interpretar os resultados, é crucial considerar que o estudo oferece uma visão específica do momento da coleta

de dados, e as condições do ambiente de negócios podem ter evoluído desde então. A análise de regressão, embora forneça resultados valiosos, não estabelece relações causais definitivas. Consequentemente, a aplicação dos resultados deve ser feita com discernimento, tendo em mente as particularidades do setor e do contexto. Essas limitações não diminuem a importância dos resultados, mas enfatizam a necessidade de uma abordagem abrangente e a continuidade da pesquisa para uma compreensão mais completa e aplicável das dinâmicas estratégicas nas agroindústrias familiares.

Este estudo pode oferecer contribuições com vários aspectos para a academia, empresas e agentes de desenvolvimento local. Para a academia, ao integrar variáveis como Satisfação dos Compradores, Processo de Fabricação, Capacidades e dimensões ESG, contribui para a literatura ao fornecer uma estrutura abrangente para entender e prever estratégias empresariais em agroindústrias familiares. Para as empresas, oferece orientações sobre a importância das capacidades organizacionais, governança ética e adaptação às demandas ambientais e sociais, orientando práticas para otimizar o desempenho. Para agentes de desenvolvimento local, os resultados oferecem orientações práticas para promover práticas sustentáveis, incentivando o crescimento econômico e a responsabilidade social nas comunidades rurais.

## 4 Conclusão

A análise dos constructos e dos modelos de regressão múltipla revela resultados importantes para aprimorar as estratégias empresariais em agroindústrias familiares.

Os resultados destacam a importância crítica das capacidades organizacionais na formulação e execução de estratégias eficazes. A variável Capacidades contribui de forma efetiva à estratégia empresarial, considerando ainda que investir em treinamento, desenvolvimento contínuo da equipe e adoção de tecnologias inovadoras emerge como uma estratégia fundamental, impulsionam o desempenho geral.

A Dimensão Governança também se revela crucial, indicando que práticas transparentes e éticas são elementos fundamentais para orientar estratégias empresariais eficazes. Empresas que demonstram responsabilidade social e ambiental têm a oportunidade de não apenas atender às expectativas dos consumidores conscientes, mas também de construir uma base sólida para estratégias de longo prazo.

A análise aponta para uma necessidade de aprimoramento. A Satisfação dos Compradores e a Dimensão Social ainda não apresentaram impacto significativo nas estratégias empresariais, sugerindo áreas que podem exigir ajustes estratégicos. Melhorar o atendimento ao cliente, compreender melhor as expectativas dos compradores e aprimorar as práticas sociais são caminhos a serem explorados.

Ao considerar essa equação como um indicador de desempenho, as empresas devem adotar uma abordagem multidimensional. A interpretação dos coeficientes, o  $R^2$

ajustado e a validação do modelo devem ser combinados com uma compreensão qualitativa do ambiente de negócios. Além disso, a equação pode servir como um guia estratégico, fornecendo uma estrutura para ajustar e aprimorar as variáveis-chave que impulsionam o sucesso empresarial.

Este estudo oferece uma visão valiosa para agroindústrias familiares, destacando a necessidade de equilibrar capacidades organizacionais sólidas, práticas éticas de governança e a capacidade de se adaptar às expectativas em constante mudança do mercado. Ao adotar uma abordagem centrada no cliente e sustentável, essas empresas podem não apenas sobreviver, mas prosperar em um cenário empresarial dinâmico.

### Agradecimentos

à Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul – Fundect, pela concessão da bolsa de pesquisa (Processo número 71/011.100/2022).

### Referências

- ALVES, C.A.; GAMA, A.P.M. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. *Rev. Bras. Gestão Neg.*, v.22, p.163-182, 2020. doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4040>
- AYACHE, G.E.; PEDRINHO, D.R.; REIS NETO, J.F. Descrição das condições socioeconômicas e processo de produção da farinha de mandioca da Colônia do Pulador, Anastácio, MS. *Uniciências*, v.25, n.2, p.70-76, 2021.
- BIMBATO, S.M. et al. A influência da família no desempenho da empresa rural: uma aplicação da escala F-PEC. *EIGEDIN*, v.5, n.1, 2021.
- BLISKA JR, A.; BLISKA, F.M.M. Transforming the Farmer into a Rural Entrepreneur as a Path to Sustainability. *Agronomy*, v.12, n.4, p.898, 2022. doi: <https://doi.org/10.3390/agronomy12040898>.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução no 510, de 7 de abril de 2016. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. *Diário Oficial da União, Brasília, DF*, 2016.
- CAMPOS FILHO, E.S.; OLIVEIRA, E.C. As dimensões ESG aplicadas ao agronegócio: uma revisão sistemática de literatura. *Rev. Gestão Secret.*, v.14, n.11, p.20304-20326, 2023. doi: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i11.3039>.
- CHU, W. Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific J. Manag.*, v.28, p.833-851, 2011.
- CORREIO, A.P.; CORREIO, A.C.; PADILHA A.C.M. Visão Baseada em Recursos (VBR) na formulação das estratégias das indústrias de confecção do vestuário de Sarandi (RS). *Rev. Alcance*, v.27, n.1, p.63-81, 2020.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- FREITAS, A.M.P.; CORCIOLI, G.; DA CRUZ, F.T. Retrato das agroindústrias e dos programas governamentais de apoio à agroindústria familiar no Brasil. *Rev. Econ. Agroneg.*, v.20, n.2, p.1-21, 2022. doi: <https://doi.org/10.25070/rea.v20i2.14055>
- GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. Metodologia de pesquisa. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GUERRIERO, I.C.Z.; MINAYO, M.C. A aprovação da Resolução CNS nº 510/2016 é um avanço para a ciência brasileira. *Saúde Soc.*, v.28, p.299-310, 2019.
- HAIR, J. F. et al. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HESTERLY, W.S.; BARNEY, J.B. Administração Estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. São Paulo: Person Education, 2011.
- MATTAR, F.N. Pesquisa e marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 2014.
- NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. *Measuring Bus. Excellence*, v.5, n.2, p.6-13, 2001.
- PADUA-GOMES, J.B.; GOMES, E.P.; PADOVAN, M.P. Desafios da comercialização de produtos orgânicos oriundos da agricultura familiar no estado de Mato Grosso do Sul. *Rev. Bras. Gestão Desenv. Reg.*, v.12, n.1, 2016.
- PALLANT, J. SPSS Survival Manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS. London: McGraw Hill Education, 2016.
- PAVANI, D.A.B.; BATALHA, M.O. Proposta de um conjunto de indicadores de desempenho em agroindústrias: o caso de usinas sucroalcooleiras. *Rev. Prod. Online*, v.21, n.1, p.28-50, 2021. doi: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v21i1.4140>
- PREZOTTO, L.L. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. *Rev. Ciênc. Hum.*, n.31, p.133-153, 2002. doi: <https://doi.org/10.5007/%25x>
- SEBASTIANY, P.E.; ROTTA, E. Agroindústrias familiares no meio rural: potencialidades e limites na perspectiva do desenvolvimento local sustentável. *Regionem: Rev. Interdisc. Desenvolv. Sustentável*, v.1, n.2, p.e14088-e14088, 2023. doi: <https://doi.org/10.36661/2965-3320.2023v1n2.14088>
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa – 2018. São Paulo: Dieese, 2020.
- SEVERGNINI, E.; GALDAMÉZ, E.V.C.; MORAES, R.O. Satisfação e contribuição dos stakeholders a partir do modelo Performance Prism. *BBR. Braz. Bus. Rev.*, v.15, p.120-134, 2018.
- UN - United Nations. Sustainable Development Goals. 2016. Disponível em: <https://www.un.org/en/academic-impact/page/sustainable-development-goals>. Acessado em: 1 fev. 2024.
- VIEIRA, L.F. Agricultura e agroindústria familiar. *Rev. Pol. Agríc.*, v.7, n.1, p.14-31, 2012.