



Estratégia De Inovação de Produtos em Incubadora do Setor Agroindustrial em Moçambique: Estudo de Casos Múltiplos

André Maputa, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil ¹
 Marcelo Quirino, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil ²
 Maurício Uriona Maldonado, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil ³
 Caroline Rodrigues Vaz, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil ⁴

RESUMO

Este artigo analisa a incubadora do setor agroindustrial em Moçambique no contexto da estratégia de inovação de produtos. A pergunta que busca responder é: qual tem sido o desafio em relação à estratégia de inovação de produtos na incubadora do setor agroindustrial em Moçambique? Tem como objetivo investigar a estratégia de inovação de produtos na incubadora do setor agroindustrial em Moçambique. O estudo adotou a abordagem qualitativa-exploratória, alinhada ao estudo de casos múltiplos. Utilizou-se o questionário, por meio do Google Forms e WhatsApp, para coletar dados junto a duas empresas. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, envolvendo tanto empresas privadas como instituições governamentais. Como resultados, apresentam-se o fator humano e a comunicação como elementos-chave na inovação de produtos. Os resultados mostram que as empresas capitalizam as competências técnicas dos funcionários por meio de treinamentos, visando viabilizar os processos internos de inovação de produtos para manter a empresa no mercado competitivo. A análise evidencia que o governo presta suporte às pequenas empresas. Conclui-se que as empresas não se concentram apenas na diversificação de instrumentos utilizados para a inovação, como a embalagem e o empacotamento, mas também nas abordagens metodológicas para aprimorar o conhecimento ou a inovação de produtos. Como limitação da pesquisa, duas empresas selecionadas e contactadas para participar rejeitaram a solicitação.

Palavras-chave: Inovação de produtos. Setor agroindustrial. Incubadora. Moçambique

¹ Doutorando em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa, Brasil. E-mail: amaputa2@gmail.com

² Mestrando em Engenharia de Producao, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. E-mail: marceloquirinoufsc@gmail.com

³ Doutor em Engenharia e Gestao de Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. E-mail: mauricio.uriona@gmail.com

⁴ Doutora em Engengaria de Producao, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. E-mail: Karollrvaz@gmail.com

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as tecnologias adaptadas pelas empresas de grande e pequeno porte influenciam significativamente a alteração de ações relacionadas à produção, aos processos de negócios, às capacidades humanas e ao estilo empresarial. Isso acontece de modo que, estrategicamente, essas atividades possam contribuir para a introdução de mudanças e de oportunidades em relação às fontes tecnológicas, com o intuito de impulsionar a competitividade global (Oliveira; Oliveira & Ziviani, 2021).

No entanto, embora a competitividade global impulse empresas de todos os portes a adotar tecnologias que diversifiquem suas estratégias para aumentar a capacidade de inovação de produtos, as pequenas empresas enfrentam dificuldades não apenas em consolidar a vantagem comparativa, mas também em aprimorar a eficiência dos produtos (González; Presno & Landajo, 2024).

Diante desse cenário, entende-se que, para obter eficiência dos produtos, as pequenas empresas enfrentam enormes desafios ao desdobrar esforços que incluem a consolidação da equipe de trabalho, a mobilização de recursos financeiros, materiais e tecnológicos, visando garantir inovação e manter a empresa no mercado competitivo (Silva & Di Serio, 2021).

O estudo de Serafin *et al.* (2022) destaca que, no mercado competitivo, a inovação de processo possibilita às empresas identificar, analisar, compreender e manipular certas variáveis que norteiam o processo dinâmico em um determinado contexto, agregando valor à empresa e aos acionistas. Esse fato constitui um desafio para as incubadoras de empresas.

Considerando que as incubadoras de empresas são sítios fundamentais, têm por finalidade não apenas acolher e contribuir para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de empresas e à inovação de produtos, mas também estimular, agilizar e favorecer a transmissão de informações resultantes de pesquisas científicas. Além disso, visam oferecer suporte às práticas produtivas e assistenciais, criando oportunidades valiosas de negócios e parcerias (Manuel & Simão, 2018).

Alves et al. (2019) apontam a importância da incubação de empresas no setor do agronegócio. Isso é claro e pode ser percebido quando se avalia a capacidade de desenvolvimento e inovação dessas empresas, além peso do agronegócio na economia nacional. Esse impacto é extremamente relevante, chegando a contribuir com uma média de 21% do Produto Interno Bruto nos últimos cinco anos.

No entanto, as incubadoras de empresas constituem sítios que acolhem iniciativas inovadoras com o objetivo de preparar as empresas incubadas em sua capacidade técnica e profissional, de forma a contribuir para a prática empresarial no mercado e para o crescimento da economia local (Moçambique, 2007).

A contribuição vai além de trazer uma abordagem diferenciada da teoria existente, mostrando como as pequenas empresas do setor agroindustrial em Moçambique estão organizadas e se relacionam para impulsionar o desenvolvimento local. A escassez de publicações similares, nacionais e internacionais, torna relevante avançar esta pesquisa.

Ao alcançar o objetivo, espera-se enriquecer a base teórica e justificar a continuidade das discussões nesse campo científico, conforme sugerido por Santos & Callado (2022), que recomendam a replicação futura do estudo sob a perspectiva das pequenas empresas, abordando a inovação focada em outros setores de atividades, independentemente da região, de maneira a comparar os resultados obtidos em outras pesquisas.

No contexto da inovação, a estratégica não apenas lida com a incerteza ambiental para o aumento da complexidade e dinamismo no cenário empresarial, mas também possibilita revelar e explorar oportunidades que os concorrentes não perceberam. Sua função crucial reside em identificar conceitos capazes de criar uma diferença, promover a criação de algo novo ou provocar uma mudança radical (Salih; Al-Sharayah & Abou-Moghli, 2024). O estudo de Salih, Al-Sharayah e Abou-Moghli (2024) destaca que a essência da estratégica está em perceber e capturar os fatores que conduzem a mudanças futuras, e então lidar com essas variáveis por meio de respostas organizacionais apropriadas.

Segundo Salih, Al-Sharayah e Abou-Moghli (2024), as pequenas empresas de diferentes setores se deparam com problemas relativos à aplicação de estratégia, devido

à carência de ferramentas de inovação especializadas e à falta de mão de obra qualificada para lidar com essas ferramentas. Assim, este artigo busca responder à questão: qual tem sido o desafio em relação à estratégia de inovação de produtos na incubadora do setor agroindustrial em Moçambique?

Dessa forma, o objetivo é investigar a estratégia de inovação de produtos na incubadora do setor agroindustrial em Moçambique. A análise mostra que há escassez de publicações sobre a inovação de produtos nas incubadoras do setor agroindustrial no contexto moçambicano, o que abre oportunidades para avançar esta pesquisa por meio da literatura e da experiência de outras partes do mundo, que possam contribuir para que a inovação de produtos nas incubadoras do setor agroindustrial assuma um papel crucial para impulsionar a economia local e manter a competitividade no mercado.

Metodologicamente, trata-se de uma abordagem qualitativa, com perspectiva exploratória, cuja estratégia foi o estudo multicaso. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o questionário por meio do Google Forms e WhatsApp. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, envolvendo tanto empresas privadas como instituições governamentais.

O estudo estrutura quatro seções, começando por esta breve introdução. Na segunda, faz-se uma discussão teórica abrangente que inclui tópicos como incubadora de pequeno porte, o processo de clusterização e a inovação de produtos agroindustriais. Na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos. A quarta seção traz os resultados obtidos e as evidências das análises do processo de inovação na pequena empresa agroindustrial em Moçambique. Por fim, seguem-se as conclusões.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Incubadora de pequeno porte

As incubadoras desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das iniciativas empreendedoras que se encontram em fase embrionária, com destaque relevante para as inovadoras de diferentes setores de atividades, conectadas tanto à produção de produtos quanto à prestação de serviços em grande escala e de forma

acelerada, tornando-se fonte de rendimento e melhoria das condições de vida para os consumidores (Manjama, 2019).

O estudo de Maputa *et al.* (2024) mostra que as incubadoras do setor agroindustrial se centram não apenas em fomentar a inovação, mas também revelam uma tendência crescente, com o intuito de garantir a competitividade na prestação de serviços, geração de valores e performance relevante, servindo como elo de ligação com os potenciais produtores.

Essas incubadoras não apenas impulsionam e estimulam o desenvolvimento de atividades inovadoras ao disseminar conhecimento qualificado na transformação de produtos para que se tornem cada vez mais acessíveis, como também apoiam no crescimento, na estruturação de ações de negócios, na criação e gestão de networking e na assistência de marketing (Manjama, 2019).

As incubadoras brasileiras de pequeno porte têm apresentado um crescimento substancial e são consideradas soluções viáveis para o aumento da competitividade e do desenvolvimento regional. Embora sejam empresas individuais ou de pequenos grupos de sócios, elas têm desempenhado um papel fundamental na superação de defasagens científicas e tecnológicas (Oppewal; Cruz & Nhabinde, 2016).

No contexto regional, no caso da África do Sul, existem projetos que auxiliam no treinamento de habilidades das pequenas incubadoras, tornando-as mais eficazes. Isso promove o compartilhamento de modelos de boas práticas e ferramentas avançadas, bem como exemplos concretos e estudos de caso testados no campo. Tais esforços ajudam a desmistificar o “negócio de desenvolvimento de negócios” (Manuel & Simão, 2018).

No Botswana, a Fundação do Centro de Inovação de Botswana, conhecida como *Innovation Hub* e sediada em Gaborone, reconhece que as pequenas empresas incubadoras têm a oportunidade de participar no mercado mundial devido às suas características, organização, bem como por desenvolverem tecnologia e negócios intensivos (Manuel & Simão, 2018).

Manuel e Simão (2018) apontam que, no Quênia, a maioria das incubadoras de pequeno porte foi criada no seio de universidades e de organizações sem fins lucrativos, com o propósito de oferecer um conjunto diversificado de serviços de assistência

comercial. As incubadoras oferecem também treinamento em gestão, bem como desenvolvimento de estratégias para facilitar a conexão entre investidores e jovens empreendedores.

Essas incubadoras estão integradas na Associação de Incubação Empresarial do Quênia, da qual se destacam: a Incubadora de Negócios Kountry do Quênia (KeKoBI), o Centro de Incubação e Inovação Chandaria, o Instituto de Investigação e Desenvolvimento Industrial (KIRDI), a Nailab, o Ihub – Incubation Centre, a Afrilab, a *Technology Business Incubator* e a Biz África (Manuel & Simão, 2018).

Para Manuel e Simão (2018) “as incubadoras nigerianas estão centradas no contributo de impulsionar mais empregos, estimular empresas inovadoras dos setores tradicionais de economia, bem como facilitar a comercialização dos resultados da pesquisa e desenvolvimento”.

A literatura moçambicana afirma que, atualmente, registram-se várias incubadoras de pequeno porte no setor agroindustrial, distribuídas por todo o país, especializadas na produção de cosméticos, no processamento de farinha de milho branca fortificada e papas enriquecidas, na produção de frango, na produção de ração, entre outras atividades. Elas participam com cerca de 18% da produção local, perfazendo um crescimento de 20% (Oppewal; Cruz & Nhabinde, 2016). Oppewal, Cruz & Nhabinde (2016) consideram que as incubadoras operam em rede e compartilham não somente as tecnologias de produção, mas também o domínio da utilização de equipamentos relacionados ao processo produtivo.

As empresas incubadoras de pequeno porte apresentam uma diversidade de modelos tecnológicos nos processos produtivos, com maior destaque em três categorias — manual, climatizada e automática — ressaltando-se que o modelo automático ocupa o primeiro lugar em termos do desempenho, seguido pelo modelo climatizado (Oppewal; Cruz & Nhabinde, 2016).

Ainda no mesmo contexto, em 2009 foi criada, na Universidade Eduardo Mondlane, uma incubadora com capacidade para acomodar até cinco empresas, com igual número de gabinetes equipados com, pelo menos, dois computadores, impressora e acesso gratuito à internet. As empresas pioneiras são focadas no desenvolvimento de páginas

web, marketing, turismo e educação, conectando-se por intermédio da utilização das TICs como ferramenta base de trabalho, estando integradas à Rede Africana de Incubadoras, um fórum que visa contribuir para a transmissão de experiências em diferentes domínios, como a promoção do empreendedorismo (Manuel & Simão, 2018).

2.2. O processo de clusterização

A valorização do território no qual o produto é produzido não apresenta apenas vantagens mercadológicas. Outra vantagem relacionada à localização do empreendimento diz respeito à possibilidade de cooperação entre as diversas empresas do mesmo ramo e entre seus fornecedores, de forma a obter vantagem econômica e estratégica da localização. Nesse sentido, surge o conceito de *cluster*, sendo este uma cadeia de relações entre as empresas, fornecedores de insumos, clientes e instituições que possuem, além da localização, interesses em compartilhar as vantagens da proximidade (Lima & Maloa, 2022).

Segundo Lima e Maloa (2022), os *clusters* são concentrações geográficas de empresas interligadas e instituições associadas em uma esfera particular, ligadas por aspectos que podem ser compartilhados e complementados entre si. Essas empresas cooperam e colaboram para o desenvolvimento de vantagens econômicas e estratégicas. Esse conceito de *cluster* industrial tem sido utilizado como ferramenta para o desenvolvimento de regiões e até de países, bem como para a inserção no mercado mundial de empresas de pequeno porte.

Por meio da cooperação, médias e pequenas empresas podem construir arranjos que permitam ganhos de eficiência tanto em escala quanto em escopo. As vantagens de um *cluster* são inúmeras, mas a redução dos custos de transação e os benefícios logísticos provenientes da aglomeração parecem ser os mais importantes. Além disso, as vantagens advindas da compra conjunta de insumos também devem ser destacadas (Santana & Souza, 2022).

Critica-se que, embora a cooperação possa propiciar vantagens de um *cluster*, é preciso compreender o conceito dos três modelos. O primeiro é a “economia de

aglomeração pura”, abordagem que trata das economias externas de concentração geográfica. O segundo modelo é chamado de “complexo industrial”, considerado principalmente como as contrapartes espaciais dos modelos de entrada e saída da economia regional. O terceiro modelo, de “rede social”, interpreta os aglomerados principalmente como fortes redes locais de relações interpessoais, confiança e práticas institucionalizadas (Liszbinski et al., 2021).

O estudo de Liszbinski *et al.* (2021) e Silva (2023) defende um aglomerado de empresas vinculadas industrial ou comercialmente, localizadas em uma determinada região, onde vários atores e entidades, como fornecedores, clientes, mão de obra especializada, órgãos públicos e instituições, não apenas contribuem para a produção e economia de custos das empresas, como também geram transbordamentos de conhecimento que resultam em produtos ou processos inovadores.

Os micros e pequenos *clusters* concentrados em determinado sítio caracterizam-se pela busca da sobrevivência e pela produção de bens de consumo de baixa qualidade para os mercados locais, principalmente nas atividades em que as barreiras à entrada são baixas. Empresas nestes *clusters* exibem muitas características do setor informal, com produtividade e salários muito inferiores aos das empresas de média e grande escala (Liszbinski *et al.*, 2021).

Para Liszbinski *et al.* (2021), o grau de especialização entre as empresas e a cooperação é baixo, refletindo a falta de especialização na força de trabalho local, bem como um frágil tecido social (falta de confiança, comportamento oportunista). Além disso, os mecanismos de aprendizagem são muitas vezes ausentes, e a imitação faz parte da cultura do negócio.

No contexto local, segundo a Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique, a especialização entre as empresas e a cooperação foi feita de forma genérica, englobando todos os setores de atividades por região e província, destacando-se a região norte do país, que apresenta um percentual de 48,85%, seguida pela região centro, com cerca de 15,98%, e, por último, a região sul, com cerca de 29,62%.

Na aglomeração das pequenas e médias empresas por província, destacam-se Cabo Delgado, com cerca de 42,24%, Gaza com 16,41%, Inhambane com cerca de 9,99%, Manica com cerca de 6,64%, Tete com cerca de 4,31% e Maputo Cidade com cerca de 3,22%. As províncias de Maputo, Sofala, Zambézia e Niassa são as que apresentam menor índice, com cerca de 2% cada, sendo que, destes, 40,4% pertencem ao setor do agronegócio (Moçambique, 2007).

2.3. Desafios da estratégia da inovação de produtos

Inovação constitui um processo empresarial que permite enxergar novos horizontes do mundo comercial e social, interagir com outras pessoas não apenas em ambientes corporativos, mas também em ambientes sociais nos quais os indivíduos se tornam mentores de iniciativas e criadores de novos valores. Nos serviços e processos, a inovação permite aumentar a eficiência e reduzir o uso de meios e custos (Genauch *et al.*, 2023).

Alcântara *et al.* (2023) destacam que a inovação compreende um conjunto de técnicas que envolvem a concepção, o desenvolvimento, o planejamento e a estruturação resultante da aplicação de novos e/ou aprimorados produtos e processos. A união entre a inovação e o ambiente organizacional pode apresentar maior impacto quando se trata de pequenas empresas, devido à maior vulnerabilidade ligada à influência de fatores externos e às vantagens competitivas que esse segmento apresenta. Quando comparadas às grandes empresas, os pequenos negócios enfrentam desafios ligados à insustentabilidade para a sobrevivência no mercado competitivo.

Por um lado, esses desafios não impactam apenas um processo que visa enquadrar o desenvolvimento de novas filosofias e formas de negócios, mas também a inovação tecnológica aplicada ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos interligados às ações que contribuem para a sobrevivência dos negócios, impulsionam o incremento de novas oportunidades de trabalho, melhoram a competitividade e aumentam o crescimento e a produtividade da empresa (Valenzuela-Fernández *et al.*, 2021).

Por outro lado, algumas abordagens criticam o fato de algumas empresas agroindustriais limitarem o foco ao ponto de vista do raciocínio econômico, não

conseguindo abordar adequadamente questões essenciais, como o desenvolvimento sustentável e a economia circular. Essas abordagens ressaltam a necessidade premente de a gestão da inovação considerar antecipadamente os impactos que ela pode ter na sociedade, para estar preparada para aperfeiçoar e ajustar as atividades em um futuro próximo (Meissner *et al.*, 2023).

No Brasil, o grande desafio enfrentado pelo setor agroindustrial está relacionado à configuração da produção moderna, que se concentra na formação de cadeias produtivas. Essas cadeias, no entanto, são caracterizadas pela integração de processos de produção, comercialização e distribuição de bens e serviços, organizados de forma sistemática. Os principais fatores de desempenho das cadeias podem ser observados em seis categorias: Ambiente, Tecnologia, Mercado, Coordenação, Gestão das Empresas e Insumos (Alves *et al.*, 2019).

Segundo Alves *et al.* (2019), embora as pequenas empresas agroindustriais enfrentem dificuldades, nos últimos anos têm vivenciado avanços significativos nesse setor, marcado pelo novo paradigma da inovação tecnológica que tem influenciado a inserção da biotecnologia e de novas ferramentas, sendo que o sistema nacional de pesquisa agrícola, como o da Embrapa, também desempenha um papel crucial para o desenvolvimento dessas inovações.

No contexto de Moçambique, destaca-se que o segmento das pequenas empresas agroindustriais não está isolado dos desafios enfrentados pelas pequenas empresas agroindustriais que atuam em outros países, embora representem mais de 80% da produção agroindustrial. Esse segmento está fortemente concentrado em torno de processadoras de alimentos, principalmente no que se refere às embalagens e ao aprimoramento da qualidade do produto a ser processado (Maputa, 2022).

Para Maputa (2022), a inovação, para essas empresas, constitui o grande gargalo devido à limitação do acesso à tecnologia. Apesar dessa limitação, a inovação ocorre em atividades nas empresas agroindustriais focadas na transformação da matéria-prima em produtos diferenciados, bem como na distribuição e no consumo, agregando valor à cadeia produtiva e absorvendo uma parte substancial dos recursos nacionais.

Outras abordagens consideram que as organizações que se empenham em priorizar e promover ações ligadas à inovação têm maior probabilidade de criar ambientes em que os funcionários se envolvam voluntariamente em comportamentos que beneficiem a organização para além das suas responsabilidades formais de trabalho, impulsionando o sucesso geral (Nuryanto & Quraysin, 2023).

Nuryanto e Quraysin (2023) sustentam que essas organizações, que enfrentam constantes desafios na promoção da cultura de inovação, têm maior probabilidade de incentivar os funcionários a se envolverem em comportamentos que contribuam para o Comportamento Colaborativo Empresarial. Outros desafios que o segmento das pequenas empresas agroindustriais enfrenta estão relacionados ao registro de patentes.

No entanto, o processo de registro de um produto inovador ou de uma ideia, de forma a conceder direitos de propriedade intelectual ao titular da iniciativa, visa permitir e legitimar não apenas a apropriação de conhecimentos indígenas e locais, mas também a apropriação privada de um determinado bem considerado fundamental para sua salvaguarda como resultados tangíveis (Tybusch, 2018).

Esses resultados podem ser replicados em nível de sistema por possuírem maiores detalhes considerados necessários para desenvolver pesquisa de inovação tecnológica. Nesse viés, informações são conservadas em um histórico da organização relacionado ao conhecimento tecnológico e à proteção tecnológica, que se dá em nível nacional ou internacional, sendo que esta última pode ocorrer por meio do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes (Fiates *et al.*, 2017; Soares *et al.*, 2016).

Ainda no contexto de Moçambique, o Conselho de Ministros (CM, 2006) entende que, apesar de as pequenas empresas agroindustriais enfrentarem vários desafios, alguns ligados ao registro de patentes, os resultados da tecnologia expressam-se fundamentalmente pelos direitos autorais, pelas patentes e pelos desenhos industriais, que constituem valores intangíveis e têm hoje uma importância crescente no comércio. A propriedade intelectual, como é conhecida, é composta por dois componentes: os direitos autorais e a propriedade industrial.

3. METODOLOGIA

Maputa, A., Quirino, M., Maldonado, M. U., & Vaz, C. R.: Estratégia de inovação de produtos em incubadora do setor agroindustrial em Moçambique: estudo de casos Múltiplos. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.10, Nº3, p. 44-65, Set/Dez 2025. Artigo recebido em 10/04/2025. Última versão recebida em 27/09/2025. Aprovado em 07/10/2025.

Devido à natureza de seu propósito, a presente pesquisa classifica-se como exploratória, adotando uma abordagem qualitativa com base no entendimento de Shah e Corley (2006). Quanto à problemática em análise, trata-se de uma pesquisa qualitativa de casos múltiplos, levantamento bibliográfico alinhado com o método de análise de conteúdo para verificação dos dados coletados (Yin, 2004).

Neste estudo, a categorização de análise de conteúdo baseou-se em duas modalidades com destaque relevante: a primeira fundamenta-se na teoria pré-publicada e em perguntas de pesquisa previamente definidas, ou seja, antes da coleta dos dados (categoria *a priori*); e a segunda ocorreu mediante interpretação das informações colhidas, resultantes das respostas dos inquiridos (categoria *a posteriori*). A confiabilidade do processo de análise de conteúdo é garantida não apenas pela consistência e estabilidade dos resultados obtidos, mas também pela ausência de erros aleatórios e flutuações ao longo da coleta e da análise dos dados coletados junto às empresas envolvidas na pesquisa. O estudo não adotou o método ou categoria de codificação por se tratar de uma pesquisa qualitativa.

A seleção das empresas pesquisadas baseou-se em três critérios: localização geográfica das empresas participantes, tempo de atuação no mercado e perfil demográfico dos indivíduos participantes da pesquisa (idade, tempo de trabalho, gênero, nível de escolaridade, cargo ocupado na empresa e área de atuação).

No que diz respeito aos aspectos técnicos, este estudo privilegiou uma abordagem bibliográfica, baseada em literaturas anteriores sobre a temática. A análise foi conduzida em um conjunto de artigos científicos publicados nas bases de dados e no portal do Governo, na busca de conteúdos que discutem a estratégia de inovação de produtos na incubadora do setor agroindustrial de Moçambique.

A pesquisa adotou uma abordagem bibliográfica para delimitar o porte conceitual e analisar o conteúdo. Isso permitiu embasar a base teórica deste estudo por meio de conteúdo não apenas do contexto moçambicano, mas também de outros contextos relevantes. Esta pesquisa é um recorte subordinado ao tema estratégia de inovação de produtos na incubadora do setor agroindustrial em Moçambique. A coleta de dados empíricos ocorreu por intermédio da aplicação de questionário a dois dirigentes-

proprietários e seis funcionários de duas empresas de pequeno porte do setor agroindustrial em Moçambique, usando a plataforma Google Forms, bem como o WhatsApp, para coletar respostas do representante do governo, que forneceu informações sobre os programas de incubação de pequenas empresas na província de Nampula.

Para esta pesquisa, o questionário para coleta de dados empíricos foi aplicado no mês de agosto de 2023. Foram inquiridos dois dirigentes-proprietários e seis funcionários das empresas pesquisadas, que responderam às seguintes perguntas: 1) Quais projetos de inovação de produtos a empresa tem desenvolvido no seu dia a dia? 1.1) Qual tem sido a colaboração e o envolvimento dos trabalhadores nos projetos de inovação de produtos na empresa? 2) Como ocorre o processo da inovação de produtos na empresa? 3) Qual o desafio da empresa face ao processo de inovação de produtos? 4) Como é feita a gestão de projetos de inovação de produtos? 4.1) Como são conduzidos os projetos de inovação da empresa que estão em andamento? Enquanto isso, o representante do governo respondeu às seguintes perguntas: 5) Existe alguma iniciativa de incubação criada pelo governo para oferecer suporte às pequenas empresas e como funciona? 5.1) Como ocorre a transição das pequenas empresas incubadas para o mercado competitivo e como elas se relacionam após o período de incubação?

Essas perguntas foram baseadas em um modelo de cinco agrupamentos de fatores de sucesso para a inovação. Dos Fatores Críticos de Sucesso (Soares *et al.* 2022), pode-se selecionar alguns que são genéricos e agrupá-los para organizar o questionário: FCSs 7 e 9, relacionados ao envolvimento dos trabalhadores; FCSs 3, 5, 6 e 8, relacionados aos processos de inovação; FCSs 1 e 2, relacionados à estratégia; e FCS 4, relacionado à gestão de projetos.

Pode-se acrescentar ainda um fator externo, que é o apoio governamental ou institucional, em se tratando de agrupamento de empresas. Então, o modelo das perguntas está baseado em cinco fatores: 1- envolvimento dos trabalhadores; 2- processos de inovação; 3 - estratégias de inovação; 4- gestão de projetos; e 5- apoio governamental ou institucional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Maputa, A., Quirino, M., Maldonado, M. U., & Vaz, C. R.: Estratégia de inovação de produtos em incubadora do setor agroindustrial em Moçambique: estudo de casos Múltiplos. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.10, Nº3, p. 44-65, Set/Dez 2025. Artigo recebido em 10/04/2025. Última versão recebida em 27/09/2025. Aprovado em 07/10/2025.

4.1. Caracterização das empresas pesquisadas

Essa parte destina-se à apresentação e discussão de informações empíricas, com a pretensão de atender ao objetivo previamente definido como categorias na análise de conteúdo. A pesquisa foi realizada em duas pequenas empresas agroindustriais de Moçambique. Como forma de manter o anonimato das empresas pesquisadas, elas são designadas pelos nomes fictícios de Empresa Agroindustrial Acentrec e Empresa Agroindustrial Proafro.

A empresa Acentrec foi uma das empresas pesquisadas nesse estudo. Para análise, foi feita entrevista com o dirigente – proprietário (28 anos), que possui licenciatura em Contabilidade e atua na empresa há 2 anos, ocupando a função de gerente. Além desse gerente, foram entrevistados 2 funcionários, de 32 e 41 anos, com formação média. Eles atuam na empresa há 3 e 4 anos, ocupando os cargos de chefe do setor de produção e operário.

Fundada em 2020, com base nas cotas dos sócios (administradores) — razão pela qual se chama Sociedade Acentrec —, antes de sua fundação foi desenvolvido um estudo de viabilidade sobre o mercado (oportunidades e ameaças) e, posteriormente, o planejamento estratégico, conduzido pelos sócios. Especializada no processamento de milho em farinha fortificada, a empresa conta com 30 trabalhadores efetivos e 12 eventuais. Presta serviços de entrega do produto processado aos potenciais compradores, trabalha com pequenos e grandes revendedores sediados na região norte e em outras regiões do país, além de atender consumidores diretos.

O grupo alvo são os pequenos consumidores, os revendedores grossistas/retalhistas (varejistas) e os supermercados sediados na província de Nampula e em outras regiões do país. Produz, por mês, no mínimo 1.000 toneladas de farinha de milho fortificada. A meta alcançada varia em função da demanda mensal, ou seja, quanto mais a demanda, maior o processamento da farinha.

A empresa Proafro é a outra pesquisada neste estudo. Para a análise, foi feita entrevista com o dirigente-proprietário (55 anos), que possui pós-graduação em Gestão e Administração de Negócios e atua na empresa há 14 anos, ocupando a função de diretor.

Foram entrevistados também 2 funcionários, de 28 e 29 anos, ambos licenciados, que atuam na empresa há 4 anos e 45 dias, respectivamente, ocupando os cargos de oficial do agronegócio e oficial de projeto.

Fundada em 2016, a empresa é resultado da experiência adquirida pelos sócios na área do agronegócio e em bolsa de desenvolvimento comunitário. Para consolidar essa experiência, decidiram criar a empresa, elaborando um planejamento resultante da análise do ambiente externo, o que contribuiu para a definição de uma estratégia clara e diferenciada no mercado, visando manter a competitividade. Esse processo foi conduzido pelos membros fundadores, resultando na elaboração do plano de negócio para identificar oportunidades e garantir diferenciação no mercado, considerando que muitas vezes este não é muito exigente em termos de qualidade.

A Proafro é especializada na produção de farinha de milho branca fortificada e farinha mista de milho e soja (papas enriquecidas), além de prestar serviços de desenvolvimento de negócios, como assistência a pequenas e médias empresas, cooperativas e associações, em todo o ciclo de atividades: desde a criação, registro, desenvolvimento de estruturação, modelo de sistema de gestão, planejamento de negócios, ligação com o mercado, entre outros. Como pequenos produtores, também desenvolvem modelos de incubação de produtos orientados para o mercado, que permitem influenciar a mudança da prática de agricultura de subsistência para comercial. Isso contribui para criar maior capacidade de mercado, tornando-o mais competitivo, bem como para a elaboração de projetos, assessoria na implementação, estudos de base, avaliação de projetos, entre outros.

O grupo alvo são as pequenas e médias empresas, as cooperativas de diferentes ramos, associações de produtores emergentes, agências de desenvolvimento criadas pelo governo, consumidores, pequenos e grandes revendedores, supermercados, entre outros. A empresa estabelece metas e objetivos mensais, semestrais e anuais, baseando-se nos planos setoriais de trabalho para alcançá-los.

4.2. Estratégia da inovação de produtos

Destaca-se a aplicação da estratégia de inovação de produtos, conforme o inquirido da empresa Acentrec, que ressaltou que *“a inovação de produtos está centrada nos projetos de incubação que visam garantir a competitividade da empresa e desafia os trabalhadores a trazerem novas ideias”*. De modo semelhante, respondeu o inquirido da empresa Proafro, considerando que *“a inovação ocorre nas embalagens e no incremento da qualidade do produto processado, e as novas ideias devem ser capitalizadas para que os conhecimentos e a inteligência possam contribuir significativamente neste processo, por exemplo, inovação inteligente no empacotamento de produtos”*. Esses resultados contrastam com a abordagem de Santos *et al.* (2018), segundo a qual a aplicação da estratégia de inovação de produtos exige uma capacidade adequada em termos hierárquicos, tecnológicos e comunicativos, capazes de contribuir para flexibilizar o processo, o compartilhamento e a captação de novos conhecimentos, a difusão de opiniões dos trabalhadores a nível interno, o aproveitamento de opiniões bem-sucedidas, assim como para manter o sistema de aprendizado organizacional mediante as falhas ocorridas dentro da empresa.

4.3. Processo da inovação de produtos

O entrevistado da Empresa Acentrec citou que *“o processo de inovação de produto ocorre no ambiente de gestão de recursos e interação entre trabalhadores por intermédio de apresentação de propostas de novas ideias para a inovação ou o aprimoramento de produtos lançados no mercado*. O inquirido da Empresa Proafro afirmou que *“o processo de inovação passa pela administração de recurso tecnológico e o recuso humano que constitui uma peça-chave para garantir o sucesso da empresa”*. Entretanto, ambos os depoimentos corroboram o estudo de Knebel e Silva (2022) e Santos e Carvalho (2022), que destacam que o processo de inovação de produtos é visto como um processo de administração de recursos, voltado a contribuir para a criação de um procedimento.

4.4. Desafio da inovação de produtos

Segundo o dirigente-proprietário da Empresa Acentrec “o maior desafio é adequar os instrumentos utilizados a uma dada inovação de produtos, ou seja, os instrumentos são diversificados, dependendo da inovação. Com o exemplo de embalagem há a diferenciação no que concerne à inovação para aumentar a qualidade do produto”. O dirigente da Empresa Proafro afirmou que “os desafios estão relacionados com os instrumentos utilizados pela empresa são mais voltados para abordagens metodológicas no intuito de aprimorar o conhecimento ou a inovação de produtos de forma a garantir o alcance dos propósitos traçados”. Assim, conforme Nunes *et al.* (2022), o grande desafio da inovação de produto está relacionado à utilização das tecnologias e ao uso dessas como suporte de gestão, das questões financeiras e estruturais que possam permitir ampliação do mercado, quando comparada com as grandes empresas, que possuem recursos humanos qualificados tecnicamente, capazes de contribuir efetivamente na inovação de novos produtos.

4.5. Prática de inovação

Nas empresas investigadas, apontou-se “a prática de inovação de produtos um processo de previsão de atividades, construção de conhecimentos a ser testado e aprovado, podendo ser utilizado em diferentes aspectos como a de venda de produtos inovados. Os projetos em curso são ajustados em função das necessidades do mercado onde a gestão da inovação impacta o processo”. De forma complementar, Knebel e Silva (2022) afirmam que a prática de inovação de produtos, como um processo de planejamento de atividades concretas, passa por uma fase inicial, desenvolvimento e conclusão, ou por entradas, processamentos e geração de resultados finais, mediante a aplicação de métodos e formas adequadas, que contribuem para agregar valor e pôr em prática as ideias.

4.6. O papel do governo

Além do governo prestar uma série de suportes que incluem “*disponibilizar informações e consultoria empresarial; fornecer dados sobre oportunidades de negócios; auxiliar na elaboração de planos e projetos de negócios; assessorar a criação de empresas e formalização de atividade econômica; capacitar em gestão e desenvolvimento de negócios; realizar estudo de mercado; viabilizar o acesso a aplicativo de contabilidade e de organização empresarial; ofertar tutoriais e coaching empresarial também facilita conexões empresariais; certificar as PMEs; viabilizar o acesso a equipamentos e informações sobre tecnologia de processamento, entre outros serviços. O processo de graduação e saída da incubadora para as pequenas empresas depende das condições setoriais de acesso, do tamanho do mercado e das políticas mais consistentes de apoio*”. Assim, apesar de os resultados da pesquisa se assemelharem à literatura, Iacono e Nagano (2017) entendem que quanto mais tempo uma empresa permanece incubada, maior será a sua vulnerabilidade e dependência do suporte recebido pela incubadora. Esses e outros fatores podem concorrer para menos investimento em uma base de recursos próprios, conforme discutido por eles.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa concluiu que as empresas estudadas consideram que a inovação de produtos está centrada nos projetos de incubação, que visam garantir a competitividade, assim como no aprimoramento da qualidade da farinha de milho branca fortificada produzida. No entanto, o grande desafio para essas empresas é despertar nos trabalhadores a iniciativa de trazer novas ideias e capitalizá-las, para que os conhecimentos e as habilidades possam contribuir significativamente nesse processo, a exemplo da inovação inteligente no empacotamento de produtos.

As informações colhidas mostram que as empresas pesquisadas, por um lado, consideram que a condução do processo de inovação passa pela interação entre trabalhadores, por intermédio da apresentação de propostas de novas ideias para a inovação de novos produtos ou para o aprimoramento de produtos lançados no mercado. No caso da inovação de novos projetos, uma das empresas pesquisadas apresenta

condições necessárias para o efeito; caso não tenha as condições desejadas, recorre-se ao banco. Enquanto isso, no processo de prestação de serviços, os recursos têm-se baseado no conhecimento, sendo o fator humano visto como uma peça-chave.

As empresas não se centram apenas na diversificação de instrumentos utilizados para a inovação, como a embalagem e o empacotamento, mas também nas abordagens metodológicas para aprimorar o conhecimento ou a inovação de produtos. Os dirigentes das empresas pesquisadas, para manter a inovação de produtos e a competitividade da empresa no mercado, se capacitam por meio de pesquisa na internet, da troca de experiências com diferentes pessoas e empresas que atuam em diferentes ramos de atividades, e da implementação de diversas técnicas, processos de gestão e estratégias de desenvolvimento na busca por ciclos de evolução mais curtos.

Finalmente, as pequenas empresas deixam a incubadora após dois ou três anos, demonstrando maturidade, capacidade de gestão e de inovação comprovada. No entanto, sua abordagem baseia-se no cooperativismo, na troca de experiências e informações e, inclusive, na partilha de equipamentos técnicos. Em termos de contribuição teórica, o estudo mostra como as pequenas empresas do setor produtivo de frangos em Moçambique estão organizadas e se relacionam para impulsionar o desenvolvimento local, assim como evidencia que se trata de um tema pouco explorado nas abordagens teóricas publicadas no contexto moçambicano, abrindo, dessa forma, oportunidades de pesquisa por conta das lacunas existentes. Em termos práticos, poderá orientar o governo a (re)formular políticas consistentes que viabilizem o desenvolvimento das pequenas empresas, a criação de condições de acesso ao crédito, a redução de impostos e a diminuição da burocracia excessiva no trato de registros de patentes.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a escassez de conteúdo que aborda a inovação de produtos em Moçambique. Para trabalhos futuros, este estudo recomenda investigar como se comporta o *supply chain* das pequenas empresas após a incubação, em um mercado altamente competitivo, visando à sobrevivência e à influência na inovação de produtos e serviços.

AGRADECIMENTOS

Maputa, A., Quirino, M., Maldonado, M. U., & Vaz, C. R.: Estratégia de inovação de produtos em incubadora do setor agroindustrial em Moçambique: estudo de casos Múltiplos. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.10, Nº3, p. 44-65, Set/Dez 2025. Artigo recebido em 10/04/2025. Última versão recebida em 27/09/2025. Aprovado em 07/10/2025.

Endereçamos nosso agradecimento especial à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES/PROEX), pelo seu contributo à pesquisa por meio do financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Alves, M. D. A. R., Conejero, M. A., & da Silva César, A. (2019). Desafios e inovações em incubadoras de base tecnológica do agronegócio: um estudo de caso da Ineagro. *Research, Society and Development*, 8(5), e1985935-e1985935.
- Castel-Branco, C. N., Massingue, N., & Muianga, C. (2015). Questões sobre o desenvolvimento produtivo em Moçambique. *Maputo: IESE*.
- de Alcantara, I. R., de Barros Campo, R. B., Careta, C. B., & de Freitas Vian, C. E. (2023). O papel do ambiente institucional na inovação do agronegócio: Análise do ecossistema de Piracicaba. *Desafio Online*, 11(1).
- Fiates, G. G. S., Martins, C., Piccinini, A. C. G., & Coral, E. (2017). Sistema de inovação brasileiro, desafios, estratégias, atores: um benchmarking a partir de sistemas internacionais de inovação. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 8(3), 16-33.
- Genauch, C. D., & de Faria Silva, R. (2023). Inovação no setor público: revisão sistemática de literatura. *Brazilian Journal of Development*, 9(1), 2955-2975.
- González, P. F., Presno, M. J., & Landajo, M. (2024). Tracking the change in Spanish greenhouse gas emissions through an LMDI decomposition model: A global and sectoral approach. *Journal of environmental sciences*, 139, 114-122.
- Iacono, A., & Nagano, M. S. (2017). Post-incubation of technology-based firms: a case study on the effects of business incubators on growth patterns. *Gestão & Produção*, 24, 570-581.
- Jasin, M., Anisah, H. U., Ananda Fatimah, C. E., El Amny Azra, F., Suzanawaty, L., & Ruspindi Junaedi, I. W. (2024). The role of digital literacy and knowledge management on process innovation in SMEs. *International Journal of Data & Network Science*, 8(1).
- Maputa, A., Quirino, M., Maldonado, M. U., & Vaz, C. R.: Estratégia de inovação de produtos em incubadora do setor agroindustrial em Moçambique: estudo de casos Múltiplos. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.10, Nº3, p. 44-65, Set/Dez 2025. Artigo recebido em 10/04/2025. Última versão recebida em 27/09/2025. Aprovado em 07/10/2025.

- Lima, A., & Maloa, J. M. (2022). Ganhando Novos Espaços: A dinâmica do comércio informal de vestuário e calçados no município de Lichinga. *Revista de Ciências Sociais: RCS*, 53(3), 441-464.
- Liszbinski, B. B., Patias, T. Z., Sausen, J. O., Ferreira, G. C., & Brizolla, M. M. B. (2021). Modelo De Inovação Territorial Em Arranjo Produtivo Local Da Agroindústria Familiar. *Mercator (Fortaleza)*, 20, e20016.
- Manjama, M. P. (2019). *Incubadoras de Empresas: Estímulo ao Empreendedorismo Inovador*.
- Maputa, A., Da Silva, BS, De Souza Campos, L. M, Maldonado, M. U, & Vaz, C. R (2024). Dinâmica da economia circular na sustentabilidade de pequenos clusters do setor da indústria cultural e criativa em moçambique. *REVISTA FOCO*, 17 (10), e6178-e6178.
- Maputa, A. (2022). *Implementação de estratégias na pequena empresa do setor agroindustrial em Moçambique*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Jaboticabal, Brasil.
- Meissner, D., Harms, R., Kratzer, J., & Zhou, J. (2024). The dead end of classical innovation management and unsustainable innovation. *Technovation*, 129, 102916.
- Moçambique. (2007). Estratégia Para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique. *Conselho de Ministros*. Maputo.
- Nunes, C. L., Yamaguchi, C. K., & Faco, J. F. B. (2022). Inovação, Empreendedorismo E Pequenas Empresas. In: *Administração: Princípios De Administração E Suas Tendências*-Volume 4 (Vol. 4, pp. 91-97). Editora Científica Digital.
- Nuryanto, U. W., & Quraysin, I. (2024). Big data and IoT adoption in shaping organizational citizenship behavior: The role of innovation organizational predictor in the chemical manufacturing industry. *International Journal of Data & Network Science*, 8(1).
- Oliveira, R. R., Oliveira, R. R., & Ziviani, F. (2019, November). Processo de inovação no contexto de transformação digital: framework para gestão da inovação. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki* (Vol. 1, No. 1).
- Oppewal, J., Cruz, A., & Nhabinde, V. (2016). Estudo sectorial: cadeia de valor do frango em Moçambique. Maputo: *Ministério de Economia e Finanças*.
- Shah, S. K., & Corley, K. G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative–qualitative divide. *Journal of management studies*, 43(8), 1821-1835.
- Maputa, A., Quirino, M., Maldonado, M. U., & Vaz, C. R.: Estratégia de inovação de produtos em incubadora do setor agroindustrial em Moçambique: estudo de casos Múltiplos. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.10, Nº3, p. 44-65, Set/Dez 2025. Artigo recebido em 10/04/2025. Última versão recebida em 27/09/2025. Aprovado em 07/10/2025.

- Salih, A. A., AL-Sharayah, J. A., & Abou-Moghli, A. (2024). Unlocking the potential of big data through open innovation on strategic foresight: An empirical analysis. *International Journal of Data & Network Science*, 8(1).
- Santana, M. B., & de Souza, R. K. S. (2021). Aglomerações de Empresas: Percepções Teóricas sobre o Desenvolvimento de Regiões. *Revista de Administração IMED*, 11(2), 132-152.
- Santos, M. J., PERIN, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). Capacidade de inovação de produto: Percepção dos gestores. *PRETEXTO BELO HORIZONTE*. (ONLINE).
- Santos, R. F., & Callado, A. A. C. (2022). Balanced scorecard e gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 12(3), 209-238.
- Santos, G. S., & de Oliveira Carvalho, M. R. (2022). Aplicação do Radar da Inovação em Pequenas Empresas: Dimensão Ambiente Inovadora. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, 14(4).
- Serafin, V. F., Severo, E. A., Guimarães, J. C. F. D., Rotta, C., & Philereno, D. C. (2022). Innovation and human resources practices in companies of Southern Brazil. *Revista de Administração da UFSM*, 15(1), 37-61.
- Silva, P., & Brisola, M. V. (2023). Análise do Perfil do Polo Agroindustrial do Distrito Federal e dos Distritos Agroindustriais de Rio Verde–GO, Brasil. *Revista Espacios*, 44(04).
- Silva, G., & Di Serio, L. C. (2021). Inovação em pequenas empresas: Rumo a uma abordagem de inovação centrada no proprietário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 519-535.
- Soares, T. J., Torkomian, A. L., Nagano, M. S., & Moreira, F. G. (2016). O sistema de inovação brasileiro: uma análise crítica e reflexões. *Interciência*, 41(10), 713-721.
- Tybusch, F. B. A., & Benini, F. (2018). Biodiversidade, Técnica e Propriedade Intelectual: Alternativas e Possibilidades Sustentáveis de Proteção. *Revista de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência*, 4(1), 59-80.
- Valenzuela-Fernández, L., Peñaloza-Briones, N., Barajas-Portas, K., & Marinao-Artigas, E. (2021). Organizational innovation capabilities. Empirical evidence from B2B contexts. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 647-656.
- Yin, R. K. (2004). *A antologia de estudo de caso*. (E-Book).