



C A P Í T U L O 5

GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDADE NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM MOÇAMBIQUE

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.547162606015>

Alda Lizete Maoze Muthemba

Mestrando em Gestão e Administração de Negócios na
Universidade Católica de Moçambique

Verónica Madawa Pangaya

Mestrando em Gestão e Administração de Negócios na
Universidade Católica de Moçambique

RESUMO : Os resultados da revisão indicam que, no contexto moçambicano, a gestão estratégica desempenha um papel relevante na competitividade das PME's, funcionando igualmente como um mecanismo de adaptação às restrições institucionais e económicas do país, conforme evidenciado na literatura recente. Para o efeito deste estudo foi usada a revisão bibliográfica, quanto a abordagem a pesquisa é qualitativa, com natureza descritiva e exploratória. Com base na literatura consultada concluiu-se que a gestão estratégica constitui um instrumento fundamental para o fortalecimento da competitividade, da resiliência e da sustentabilidade das PME's no contexto económico moçambicano. Quando adaptada às especificidades económicas, institucionais e sociais do país, constitui um factor decisivo para o fortalecimento das PME's e para o desenvolvimento sustentável da economia nacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão estratégica, Competitividade, Pequenas e Médias Empresas, Moçambique.

STRATEGIC MANAGEMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS IN SMES IN MOZAMBIQUE

ABSTRACT :The results of the review indicate that, in the Mozambican context, strategic management plays a relevant role in the competitiveness of SMEs, also

functioning as a mechanism for adapting to the country's institutional and economic constraints, as evidenced in recent literature. For the purposes of this study, a literature review was used, employing a qualitative research approach with a descriptive and exploratory nature. Based on the consulted literature, it was concluded that strategic management constitutes a fundamental instrument for strengthening the competitiveness, resilience, and sustainability of SMEs in the Mozambican economic context. When adapted to the specific economic, institutional, and social characteristics of the country, it is a decisive factor in strengthening SMEs and in the sustainable development of the national economy.

KEYWORDS: Strategic management, Competitiveness, Small and Medium Enterprises, Mozambique.

INTRODUÇÃO

Nos países desenvolvidos, as PME's tendem a apresentar maior especialização produtiva, integração em cadeias globais de valor e investimentos contínuos em inovação e qualificação técnica, beneficiando de ambientes institucionais mais estáveis (Bila, 2023; OECD, 2019; World Bank, 2020). Essas fragilidades comprometem a competitividade e a sustentabilidade das empresas, sobretudo num ambiente caracterizado por instabilidade macroeconómica, limitações infraestruturais e restrições ao financiamento, comuns em economias em desenvolvimento (UNIDO, 2020; African Development Bank, 2021).

No contexto moçambicano, a ausência de uma gestão estratégica estruturada traduz-se, em muitos casos, numa postura predominantemente reactiva, o que limita a capacidade das PME's de antecipar mudanças no mercado, explorar oportunidades competitivas e responder eficazmente à concorrência (Armando & Manuel, 2025; Wheelen & Hunger, 2018; David & David, 2017). Deste modo, torna-se pertinente compreender de que forma a gestão estratégica pode constituir um factor determinante da competitividade das PME's em Moçambique.

O presente trabalho contribui para o aprofundamento da literatura sobre gestão estratégica aplicada às PME's em economias emergentes, oferecendo subsídios analíticos para gestores e empreendedores, ao evidenciar a importância do planeamento estratégico como instrumento de melhoria do desempenho competitivo e da sustentabilidade empresarial (Hitt *et al.*, 2020; Teece, 2018). O objectivo do estudo é analisar a gestão estratégica como factor de competitividade das PME's em Moçambique. Para o efeito, recorreu-se à revisão bibliográfica com enfoque no contexto moçambicano e em economias emergentes. A abordagem adoptada é qualitativa, de natureza descritiva e exploratória.

MARCO TEÓRICO

Características das PMEs

A literatura internacional reconhece as PMEs como motores do crescimento económico, embora as suas características e níveis de desempenho variem significativamente em função do grau de desenvolvimento institucional e económico dos países, o que condiciona a sua competitividade (OECD, 2019; World Bank, 2020; UNIDO, 2020).

Em países desenvolvidos, como Alemanha e Japão, as PMEs distinguem-se pela elevada especialização produtiva, integração em cadeias globais de valor e investimento contínuo em inovação incremental e formação técnica, beneficiando de políticas públicas estáveis de apoio financeiro e tecnológico (OECD, 2019; UNIDO, 2020; Porter, 2008). Em contraste, nas economias emergentes, como Brasil e Índia, as PMEs apresentam maior heterogeneidade estrutural, operando frequentemente em contextos marcados por restrições de acesso ao crédito, informalidade e fraca capacidade tecnológica, embora desempenhem um papel central na absorção de mão-de-obra e na inclusão económica (World Bank, 2020; IFC, 2021; African Development Bank, 2021).

Nos países africanos, incluindo Moçambique, as PMEs caracterizam-se predominantemente por reduzida escala produtiva, gestão pouco formalizada e forte dependência do mercado interno. Ainda assim, assumem relevância estratégica na diversificação económica, na redução do desemprego e na promoção do empreendedorismo local, sobretudo quando apoiadas por políticas públicas orientadas para a capacitação empresarial e a melhoria do ambiente de negócios (UNIDO, 2020; African Development Bank, 2021; OECD, 2019).

Estudos contextuais indicam que entre 97 % e 98,6 % das empresas em Moçambique são PMEs, evidenciando o seu peso dominante no ambiente de negócios nacional e a sua importância para a dinamização da actividade económica local (GIZ, 2016; World Bank, 2020). Segundo o Estatuto das MPMEs, as microempresas empregam até quatro trabalhadores, as pequenas entre cinco e 49 e as médias entre 50 e 100 trabalhadores, com variações no volume de negócios definidos pela legislação nacional (GIZ, 2016; Pereira, 2023). De acordo com dados divulgados pelo Ministério da Indústria e Comércio, as PMEs contribuem com mais de 20 % do PIB e aproximadamente 46 % do emprego formal em Moçambique (Moreno, 2024; Ministério da Indústria e Comércio, 2024).

Gestão estratégica das PME

Neste estudo, entende-se a gestão estratégica como um processo formal de planeamento, mas como um mecanismo de articulação entre decisões de longo prazo e as condicionantes impostas pelo ambiente competitivo (David & David, 2017; Wheelen & Hunger, 2018). Este processo envolve a análise do contexto externo, a identificação de oportunidades e ameaças, bem como a avaliação das forças e fraquezas organizacionais, permitindo uma actuação mais estruturada e coerente no mercado (Hitt *et al.*, 2020; Porter, 2008).

A nível internacional, a gestão estratégica tem-se afirmado como um elemento central para a sustentabilidade e competitividade das PME, particularmente num contexto marcado por rápidas transformações tecnológicas, volatilidade dos mercados e intensificação da concorrência global (OECD, 2019; Teece, 2018; UNIDO, 2020). De forma geral, a gestão estratégica nas PME caracteriza-se por processos mais flexíveis e menos formalizados do que nas grandes empresas, mas fortemente orientados para a adaptação ao ambiente externo e para a utilização eficiente de recursos limitados (Wheelen & Hunger, 2018; David & David, 2017). Segundo Wheelen *et al.* (2018), o carácter dinâmico da estratégia é essencial para que as empresas respondam eficazmente às mudanças económicas, tecnológicas e institucionais.

Em economias desenvolvidas, como Alemanha, Reino Unido e Japão, as PME tendem a integrar a gestão estratégica aos seus processos operacionais, recorrendo a ferramentas como análise do ambiente competitivo, definição clara de objectivos de médio e longo prazo e investimentos consistentes em inovação e capital humano (OECD, 2019; UNIDO, 2020; Porter, 2008). Em economias emergentes, como Brasil e Índia, embora a relevância da gestão estratégica seja amplamente reconhecida, a sua aplicação é frequentemente limitada por restrições financeiras, instabilidade macroeconómica e insuficiente capacitação gerencial, resultando em estratégias predominantemente orientadas para o curto prazo (World Bank, 2020; IFC, 2021; Gavurova *et al.*, 2020).

No contexto moçambicano, a gestão estratégica das PME apresenta-se de forma incipiente, sendo comum a inexistência de planos estratégicos formalizados e a predominância de decisões baseadas na experiência do gestor e na resposta imediata às pressões do mercado (Bila, 2023; UNIDO, 2020; Armando & Manuel, 2025). Estudos indicam que a ausência de uma visão estratégica de longo prazo limita a capacidade de crescimento, inovação e resiliência das PME face a choques económicos (Hitt *et al.*, 2020; Teece, 2018).

A literatura contemporânea destaca que a gestão estratégica contribui directamente para a criação de vantagem competitiva sustentável, ao promover o uso eficiente dos recursos e o desenvolvimento de capacidades organizacionais

difíceis de imitar (Barney & Hesterly, 2019; Teece, 2018; Porter, 2008). No contexto das PME, esta abordagem é particularmente relevante, pois permite compensar limitações estruturais por meio de decisões estratégicas focadas, inovadoras e alinhadas ao ambiente de negócios (Gavurova et al., 2020; Hitt et al., 2020).

Competitividade empresarial NAS PMES

De forma geral, a competitividade das PME depende da capacidade de combinar recursos internos limitados com oportunidades externas, num ambiente caracterizado por crescente globalização e volatilidade económica (Porter, 2008; OECD, 2019; Teece, 2018). Embora as estratégias genéricas de Porter sejam amplamente discutidas, no contexto das PME moçambicanas a competitividade tende a basear-se sobretudo em preços e na mobilização eficiente de recursos que permitam responder de forma dinâmica às pressões competitivas (Barney & Hesterly, 2019; Bila, 2023).

Nas PME, a competitividade está também associada à capacidade de adaptação ao ambiente de negócios e à adoção de práticas estratégicas eficientes (Gavurova et al., 2020; Hitt et al., 2020). A teoria da vantagem competitiva sugere que empresas que dominam recursos críticos e desenvolvem capacidades dinâmicas tendem a apresentar melhor desempenho face à concorrência (Teece, 2018; Fabrizio et al., 2022).

Nos países desenvolvidos, como Estados Unidos, Alemanha e Japão, as PME competitivas distinguem-se pelo investimento contínuo em tecnologia, diferenciação de produtos, qualificação da mão-de-obra e integração em redes empresariais e cadeias globais de valor (OECD, 2019; UNIDO, 2020; Porter, 2008). Em economias emergentes, como Brasil e Índia, embora as PME desempenhem papel relevante na geração de emprego, a sua competitividade é frequentemente limitada por elevados custos de produção, dificuldades de acesso ao financiamento e fraca incorporação tecnológica, resultando em vantagens competitivas pouco sustentáveis no longo prazo (World Bank, 2020; IFC, 2021).

No contexto moçambicano, a maioria das PME opera com margens reduzidas e baseia a sua competitividade sobretudo em preços, o que as torna vulneráveis a choques externos e à concorrência informal (Banco de Moçambique, 2021; Bila, 2023; World Bank, 2020). Ainda assim, a competitividade empresarial pode ser fortalecida por meio da adoção de práticas de gestão mais eficientes, melhoria da qualidade dos produtos, acesso a financiamento adequado e implementação de estratégias orientadas para o mercado (UNIDO, 2020; OECD, 2019).

REVISÃO EMPÍRICA SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDADE NAS PMES EM MOÇAMBIQUE

A literatura empírica sobre gestão estratégica e competitividade das PMEs moçambicanas converge no reconhecimento de que a adopção de práticas estratégicas, ainda que elementares, constitui um factor decisivo para a sustentabilidade e o desempenho competitivo das empresas. Todavia, os estudos diferem quanto aos mecanismos predominantes e às condições institucionais que condicionam a eficácia dessas práticas.

Convergentemente, os trabalhos de Bila (2023) e Armando e Manuel (2025) evidenciam que o planeamento estratégico exerce influência positiva sobre o desempenho competitivo das PMEs. Bila (2023), a partir de uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas e análise documental, demonstra que a ausência de formação em gestão estratégica limita a definição de objectivos de médio e longo prazo, comprometendo a capacidade de adaptação das empresas a choques económicos.

Em contraste, Armando e Manuel (2025), recorrendo a uma metodologia quantitativa com aplicação de questionários e análise estatística descritiva, mostram que a formalização do planeamento estratégico está associada a melhores resultados financeiros, maior resiliência empresarial e continuidade operacional, incluindo em contextos adversos como a pandemia da COVID-19. A comparação entre ambos os estudos sugere que, independentemente da abordagem metodológica, o planeamento estratégico emerge como um determinante central da competitividade, embora condicionado pelo nível de capacitação dos gestores.

O estudo da UNIDO (2020), com metodologia mista, demonstra que PMEs agroindustriais localizadas nas províncias da Zambézia e Sofala que adoptaram estratégias de processamento local e embalamento conseguiram diferenciar os seus produtos e aceder a mercados formais. Porém, este desempenho positivo ocorre apesar de limitações estruturais persistentes, indicando que a estratégia, embora necessária, não é suficiente quando não é acompanhada de políticas de apoio e infraestruturas adequadas.

Em contraste com os estudos que enfatizam capacidades internas, a CTA (2022) e o Banco Mundial (World Bank, 2021) salientam os constrangimentos institucionais e financeiros como entraves à gestão estratégica. A CTA (2022), com base em inquéritos empresariais e análise institucional, demonstra que a burocracia, a carga fiscal e a complexidade regulatória reduzem significativamente o tempo e os recursos disponíveis para o planeamento estratégico, levando muitas PMEs a adoptar uma postura predominantemente reactiva.

De forma complementar, o Banco Mundial (2021), a partir de análise quantitativa de dados empresariais e macroeconómicos, identifica o acesso limitado ao financiamento como um dos principais obstáculos à implementação de estratégias de crescimento e inovação, sobretudo fora dos grandes centros urbanos. Assim, ambos os estudos convergem ao evidenciar que factores exógenos condicionam a eficácia das práticas estratégicas internas.

Gavurova *et al.* (2020) demonstram empiricamente que PME's que realizam análise contínua do ambiente interno e externo apresentam maior flexibilidade estratégica e desempenho competitivo superior em contextos económicos instáveis. De forma complementar, Hitt *et al.* (2020) evidenciam, por meio de estudos de caso, que a resistência à mudança organizacional, especialmente em empresas familiares, constitui uma barreira significativa à implementação da gestão estratégica formal. Esta evidência é consistente com a realidade moçambicana, onde factores culturais e organizacionais frequentemente limitam a adopção de práticas estratégicas modernas.

No plano das capacidades internas, Fabrizio *et al.* (2022) e Bila *et al.* (2025) reforçam a importância da gestão de recursos humanos, da monitorização estratégica e da orientação para resultados. Enquanto Fabrizio *et al.* (2022) demonstram que o investimento em talentos qualificados e inovação organizacional aumenta a eficiência operacional e a capacidade de resposta ao mercado, Bila *et al.* (2025) evidenciam que a gestão baseada em resultados e o conhecimento profundo das operações fortalecem a sustentabilidade e a resiliência das PME's face a choques económicos. Convergentemente, ambos os estudos indicam que a competitividade não depende apenas de estratégias formais, mas também da capacidade interna de execução e aprendizagem organizacional.

Por fim, a abordagem das capacidades dinâmicas proposta por Teece (2018) oferece um enquadramento teóricoempírico integrador. Segundo o autor, empresas que conseguem reconfigurar recursos, ajustar estratégias e incorporar soluções inovadoras mantêm competitividade mesmo em contextos de elevada incerteza. Esta evidência é particularmente relevante para as PME's moçambicanas, caracterizadas por restrições de recursos e elevada exposição a choques externos.

Em síntese, a revisão empírica revela um consenso quanto à importância da gestão estratégica para a competitividade das PME's, mas evidencia divergências quanto aos factores predominantes que condicionam a sua eficácia. Enquanto alguns estudos enfatizam capacidades internas e práticas de planeamento, outros sublinham constrangimentos institucionais e financeiros. Esta lacuna analítica justifica a necessidade de investigações que integrem gestão estratégica, eficiência

económica e custos de produção, de modo a compreender de forma mais abrangente os determinantes da competitividade das PME moçambicanas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida permite concluir que a gestão estratégica constitui um instrumento fundamental para o fortalecimento da competitividade, da resiliência e da sustentabilidade das PME no contexto económico moçambicano. Além do exposto, a gestão estratégica, quando adaptada às especificidades económicas, institucionais e sociais de Moçambique, constitui um factor decisivo para o fortalecimento das PME e para o desenvolvimento sustentável da economia nacional.

Evidências indicam que a competitividade das PME não depende exclusivamente de recursos financeiros ou tecnológicos, mas da capacidade de planejar, adaptar-se e tomar decisões estratégicas alinhadas à realidade local. A adopção de práticas estratégicas simples, como definição de objectivos, análise do ambiente de negócios e monitorização de resultados, revela-se suficiente para gerar melhorias significativas no desempenho empresarial em Moçambique.

REFERÊNCIAS

African Development Bank. (2021). *African economic outlook 2021: From debt resolution to growth*. Retrieved from <https://www.afdb.org>

Armando, G., & Manuel, S. (2025). A instrumentalização do planeamento estratégico para a rentabilidade financeira das PME's em tempos da COVID-19. *Revista Electrónica de Investigación e Desenvolvimento*, 14(2). <https://doi.org/10.70634/reid.v2i14.276>

Banco de Moçambique. (2021). *Relatório anual 2021*. Retrieved from <https://www.bancomoc.mz>

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson Education.

Bila, A. (2023). *Gestão estratégica e desempenho das pequenas e médias empresas em Moçambique*. Retrieved from <https://www.researchgate.net>

Bila, S., Carsane, F., & Baloi, J. (2025). Strategic organization of operations and its influence on the success of SMEs in Mozambique. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 14(5), 611–622.

CTA – Confederação das Associações Económicas de Moçambique. (2022). *Relatório sobre o ambiente de negócios em Moçambique*. Retrieved from <https://cta.org.mz>

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.

Fabrizio, C. M., Kaczam, F., Moura, G. L., Silva, L. S. C. V., & Silva, W. V. (2022). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: A systematic review. *Revista de Gestão*, 29(3), 280–295. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8>

Gavurova, B., Belas, J., Kotaskova, A., & Rigelsky, M. (2020). Strategic management in SMEs and its significance for enhancing competitiveness. *Management & Marketing*, 15(4), 557–569. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0032>

GIZ. (2016). *PMEs em Moçambique: Situação e desafios*. Retrieved from <https://pt.scribd.com/document/390022987>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.

International Finance Corporation. (2021). *Small and medium enterprises finance: Improving SMEs' access to finance*. Retrieved from <https://www.ifc.org>

Ministério da Indústria e Comércio (Moçambique). (2024). *Dados oficiais sobre a contribuição das MPME ao PIB e ao emprego formal* [News data]. Retrieved from <https://revista.negocios.co.mz/mpme-contribuem-com-234-por-cento-do-pib/>

Moreno, S. (2024). MPME contribuem com 23,4 por cento do PIB. *Revista Negócios*. Retrieved from <https://revista.negocios.co.mz/mpme-contribuem-com-234-por-cento-do-pib/>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. Retrieved from <https://www.oecd.org>

Pereira, D. D. (2023). *Classificação de pequenas e médias empresas em Moçambique*. Retrieved from <https://de.scribd.com/document/762680016>

Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

United Nations Industrial Development Organization. (2020). *Industrial development report 2020: Industrializing in the digital age*. Retrieved from <https://www.unido.org>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.

World Bank. (2020). *Small and medium enterprises (SMEs) finance*. Retrieved from <https://www.worldbank.org>

World Bank. (2021). *Mozambique economic update: Navigating shocks and reforms*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1700-1>