

**13 - 03 | 2026**

SUSTENTABILIDADE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA PMES MOÇAMBICANAS DE TRANSPORTE NO MERCADO SUL-AFRICANO

Sustainability as a competitive differentiator for Mozambican transport SMEs in the South African market

La sostenibilidad como diferenciador competitivo para las PYME Mozambiqueñas del transporte en el mercado sudafricano

José Elias Machado Toronga¹

¹Mestre em Relações Internacionais, Doutorando em Gestão de Empresas, Pesquisador e Docente Universitário-Instituto Superior de Formação, Investigação e Ciência (ISFIC), Moçambique, 0009-0002-1490-2278, jchamado@gmail.com

Autor para correspondência: jchamado@gmail.com

Data de receção: 28-02-2026

Data de aceitação: 01-03-2026

Data da publicação: 13-03-2026

Como citar este artigo: Toronga, J.E.M. (2026). *Sustentabilidade como diferencial competitivo para PMEs Moçambicanas de transporte no mercado Sul-Africano*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(11), pp. 127-139. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/15>.

RESUMO

Este estudo examina como a sustentabilidade pode constituir um diferencial competitivo estratégico para as pequenas e médias empresas (PMEs) moçambicanas do sector dos transportes no mercado sul-africano. A pesquisa utilizou uma abordagem metodológica mista, com estudos de caso múltiplos, apoiados em entrevistas, questionários e análise documental. Os resultados revelam que, embora as PMEs enfrentem obstáculos estruturais como barreiras regulatórias, custos operacionais elevados e limitada capacitação técnica, a adopção mesmo incipiente de práticas sustentáveis (como a redução do consumo de combustível e manutenção preventiva) está positivamente associada à melhoria da imagem institucional, redução de custos e maior aceitação por parceiros que valorizam critérios ESG (ambiental, social e

de governação). As evidências empíricas demonstram que a sustentabilidade contribui para mitigar riscos e consolidar vantagens competitivas. O grupo focal destacou a importância de estratégias colaborativas e contextualizadas, propondo soluções como o uso compartilhado de tecnologias limpas e o fortalecimento de parcerias com instituições académicas. A análise documental revelou um descompasso entre as políticas públicas existentes e a realidade das PMEs, com restrições no acesso a incentivos em Moçambique. Concluiu-se que a sustentabilidade deve ser entendida como um eixo estruturante da competitividade e não apenas como imposição normativa. São necessárias reformas institucionais, políticas públicas inclusivas e sinergias entre os sectores público, privado e académico, para promover um ecossistema empresarial sustentável e competitivo na região da SADC.

Palavras-chave: PMEs, transportes, sustentabilidade, competitividade, integração regional.

ABSTRACT

This study examines how sustainability can be a strategic competitive differentiator for Mozambican small and medium-sized enterprises (SMEs) in the transport sector in the South African market. The research used a mixed methodological approach, with multiple case studies supported by interviews, questionnaires, and documentary analysis. The results show that, although SMEs face structural obstacles such as regulatory barriers, high operating costs, and limited technical capacity, the even incipient adoption of sustainable practices (such as reducing fuel consumption and preventive maintenance) is positively associated with improved institutional image, reduced costs, and greater acceptance by partners who value ESG criteria (environmental, social, and governance). The empirical evidence shows that sustainability helps mitigate risks and consolidate competitive advantages. The focus group highlighted the importance of collaborative and contextualized strategies, proposing solutions such as the shared use of clean technologies and strengthening partnerships with academic institutions. The documentary analysis revealed a mismatch between existing public policies and the reality of SMEs, with restrictions on access to incentives in Mozambique. It was concluded that sustainability must be understood as a structuring axis of competitiveness, not merely as a normative imposition. Institutional reforms, inclusive public policies, and synergies between the public, private, and academic sectors are needed to promote a sustainable and competitive business ecosystem in the SADC region.

Keywords: SMEs, transport, sustainability, competitiveness, regional integration.

RESUMEN

Este estudio examina cómo la sostenibilidad puede ser un diferenciador competitivo

estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYME) mozambiqueñas del sector del transporte en el mercado sudafricano. La investigación utilizó un enfoque metodológico mixto, con múltiples estudios de casos apoyados por entrevistas, cuestionarios y análisis documental. Los resultados muestran que, aunque las PYME se enfrentan a obstáculos estructurales como barreras normativas, elevados costes operativos y una capacidad técnica limitada, la adopción, incluso incipiente, de prácticas sostenibles (como la reducción del consumo de combustible y el mantenimiento preventivo) se asocia positivamente con una mejora de la imagen institucional, una reducción de los costes y una mayor aceptación por parte de los socios que valoran los criterios ASG (medioambientales, sociales y de gobernanza). Las pruebas empíricas demuestran que la sostenibilidad contribuye a mitigar riesgos y a consolidar ventajas competitivas. El grupo de discusión destacó la importancia de las estrategias colaborativas y contextualizadas y propuso soluciones como el uso compartido de tecnologías limpias y el fortalecimiento de las asociaciones con instituciones académicas. El análisis documental reveló un desajuste entre las políticas públicas vigentes y la realidad de las PYME, con restricciones al acceso a los incentivos en Mozambique. Se concluyó que la sostenibilidad debe entenderse como un eje estructurador de la competitividad y no sólo como una imposición normativa. Se necesitan reformas institucionales, políticas públicas inclusivas y sinergias entre los sectores públicos, privado y académico para promover un ecosistema empresarial sostenible y competitivo en la región de la SADC.

Palabras clave: PYME, transporte, sostenibilidad, competitividad, integración regional.

Contribuição de autoria: José Elias Machado Toronga, responsável pela concepção da ideia, pesquisa e revisão de literatura, preparação de instrumentos, aplicação de instrumentos, aplicados informações resultantes dos

instrumentos aplicados, compilação da informação resultante dos instrumentos, análise estatística, preparação de tabelas, gráficos e imagens, preparação da base de dados, aconselhamento geral sobre o tema abordado, redação do original (primeira versão), revisão e versão final do artigo, correção do artigo, coordenação da autoria, tradução de termos ou informações obtidas, revisão da aplicação do padrão bibliográfico aplicado

INTRODUÇÃO

No actual cenário de crescente conscientização ambiental e social, a sustentabilidade deixou de ser apenas uma exigência normativa para tornar-se um diferencial estratégico no mundo dos negócios. Essa tendência é particularmente relevante no sector de transportes, cuja pegada ecológica (indicador que mede o impacto das actividades humanas sobre o meio ambiente, a quantidade de recursos naturais (como solo, água, florestas e energia) necessária para sustentar o estilo de vida de uma pessoa, organização, cidade ou país) é significativa e cuja eficiência operacional é constantemente desafiada por factores económicos e regulatórios. Neste contexto, as pequenas e médias empresas (PMEs) moçambicanas do sector de transporte, que buscam expandir sua actuação no mercado sul-africano, reconhecido por padrões rigorosos de competitividade e conformidade ambiental, enfrentam uma realidade repleta de desafios, mas também de oportunidades transformadoras.

Contudo, observa-se que muitas PMEs ainda carecem de estratégias estruturadas que incorporem a sustentabilidade como elemento-chave de competitividade. O problema central que a pesquisa busca abordar reside na ausência de

compreensão prática e sistematizada sobre como a sustentabilidade pode ser aplicada de forma eficaz como vantagem competitiva por PMEs moçambicanas de transporte que operam ou pretendem operar no mercado sul-africano. Tal lacuna é agravada por limitações técnicas, financeiras e regulatórias, tanto no contexto doméstico quanto no âmbito regional da SADC (Comunidade de Desenvolvimento da África Austral). Diante do exposto, o estudo, objectiva analisar como a sustentabilidade pode fortalecer a competitividade de PMEs moçambicanas do sector de transporte no mercado sul-africano, com base em evidências empíricas recolhidas por meio de uma abordagem metodológica mista, que combina dados qualitativos e quantitativos num desenho de casos múltiplos.

Ao explorar práticas sustentáveis já adoptadas como a redução do consumo de combustível, a manutenção preventiva de frotas e a incorporação de tecnologias limpas, o estudo revela que mesmo acções básicas podem gerar ganhos concretos em reputação, eficiência operacional e inserção em cadeias de valor mais exigentes. Evidencia-se a crescente valorização, por parte de parceiros sul-africanos, de empresas alinhadas a critérios ESG (ambientais, sociais e de governação), o que reforça a necessidade de políticas públicas mais acessíveis e eficazes em Moçambique. Assim, esta pesquisa contribui para o debate académico e prático sobre sustentabilidade empresarial na região, oferecendo recomendações estratégicas para gestores, formuladores de políticas e investigadores interessados em fortalecer a integração regional e promover um desenvolvimento mais sustentável e inclusivo.

JUSTIFICATIVA

A escolha do tema desta pesquisa justifica-se pela crescente relevância da sustentabilidade como factor de competitividade e pela necessidade de compreender sua aplicabilidade concreta em contextos empresariais africanos, particularmente em Moçambique. Embora o debate global sobre responsabilidade socioambiental tenha avançado, ainda persiste uma lacuna significativa quanto à forma como pequenas e médias empresas, especialmente no sector de transporte, podem incorporar princípios sustentáveis em seus modelos de negócio de maneira viável e eficaz.

O mercado sul-africano, por sua maturidade regulatória e crescente adopção de critérios ESG (ambientais, sociais e de governação), impõe padrões que representam desafios consideráveis às PMEs moçambicanas que pretendem inserir-se ou expandir-se nesse ambiente competitivo. No entanto, este cenário também oferece oportunidades promissoras, na medida em que a adopção de práticas sustentáveis pode abrir portas para novos mercados, atrair parcerias estratégicas e contribuir para a resiliência empresarial.

A pesquisa assume importância social e económica ao propor caminhos para o fortalecimento das PMEs, segmento fundamental para o emprego e o crescimento inclusivo em Moçambique. Ao identificar práticas sustentáveis adaptadas à realidade local e propor soluções práticas, a pesquisa contribui para políticas públicas mais eficazes e para uma integração regional mais equilibrada e sustentável no âmbito da SADC. Assim, o estudo tem valor não apenas académico, mas também prático e estratégico, sendo de interesse para gestores, decisores

políticos e estudiosos da sustentabilidade e do desenvolvimento regional.

REFERENCIAL TEÓRICO

A sustentabilidade empresarial, segundo Elkington (1997), deve ser entendida a partir do conceito do *triple bottom line*, que integra três dimensões essenciais: económica, ambiental e social. Para além do cumprimento de exigências legais, adoptar uma abordagem sustentável implica desenvolver estratégias que assegurem a continuidade dos negócios, ao mesmo tempo que promovam a justiça social e a preservação ambiental. No contexto das PMEs, essa abordagem enfrenta desafios particulares, especialmente em países em desenvolvimento, onde há escassez de recursos, apoio institucional limitado e baixa capacidade de inovação tecnológica (Hilson & Potter, 2005).

No sector de transportes, a sustentabilidade ganha contornos específicos, envolvendo temas como consumo de combustíveis fósseis, emissões de gases de efeito estufa, segurança viária e gestão eficiente de frotas (Abukhader & Jönson, 2004). Estratégias como a manutenção preventiva, o uso de biocombustíveis, a optimização de rotas e a capacitação de motoristas têm-se mostrado eficazes na redução de impactos ambientais e de custos operacionais.

Do ponto de vista competitivo, Porter e Kramer (2011) argumentam que a sustentabilidade pode ser uma fonte de vantagem estratégica ao permitir a diferenciação no mercado, a melhoria da reputação e a atracção de investidores sensíveis a critérios ESG. No caso das PMEs moçambicanas que pretendem actuar no mercado sul-africano, adoptar práticas

sustentáveis pode não apenas responder às exigências legais e normativas locais, mas também posicionar essas empresas como parceiras fiáveis em cadeias de valor globais e regionais.

A integração desses conceitos com a realidade moçambicana exige uma abordagem contextualizada, que leve em consideração as limitações estruturais e culturais locais. Assim, este estudo fundamenta-se numa abordagem crítica e pragmática, que combina a teoria da vantagem competitiva sustentável com princípios de desenvolvimento regional e de inclusão económica.

Segundo Levy (2008), a internacionalização bem-sucedida requer que as empresas desenvolvam competências organizacionais voltadas à compreensão do ambiente institucional estrangeiro, bem como capacidades de adaptação e de aprendizado contínuo. Para Beck et al. (2005), o ambiente institucional em países em desenvolvimento é um dos condicionantes da competitividade das PME's, pois limita o acesso dessas empresas a financiamento, tecnologia e mercados externos.

Práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) nas PME's

A adoção de práticas sustentáveis, especialmente no que diz respeito aos pilares ambientais, sociais e de governança (ESG), tem ganho relevância tanto no meio académico como no empresarial. Embora as grandes corporações liderem esse movimento, estudos recentes indicam que as PME's também podem se beneficiar de práticas ambientais sustentáveis, apesar das limitações que enfrentam, como a escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos

(Schaltegger & Wagner, 2011, Brammer et al., 2012).

Eccles et al. (2014) argumentam que empresas que integram práticas sustentáveis de forma estratégica tendem a apresentar melhor desempenho a longo prazo, além de fortalecer sua legitimidade perante os *stakeholders*. No contexto africano, Visser (2006) destaca que a conscientização sobre práticas ambientais, ainda é incipiente entre as PME's, sendo necessário o fortalecimento de políticas públicas e programas de capacitação específicos para este segmento.

sustentabilidade, imagem, eficiência e competitividade

A literatura existente sugere uma correlação positiva entre práticas sustentáveis e desempenho organizacional. Elkington (1998) propôs o conceito de “triple bottom line”, sublinhando que a sustentabilidade pode ser abordada simultaneamente nas dimensões económicas, sociais e ambientais. O estudo seminal de Hart e Milstein (2003) sustenta que as organizações que adoptam práticas sustentáveis têm maior probabilidade de inovar e alcançar uma posição superior no mercado. O triple bottom line é um modelo de gestão que propõe que o sucesso de uma empresa deve ser avaliado não apenas pelo lucro, mas também por seu impacto social e ambiental, promovendo uma abordagem mais ética e sustentável do desenvolvimento empresarial.

O termo “triple bottom line” (TBL), proposto por John Elkington em 1998, refere-se a uma abordagem de avaliação do desempenho organizacional que vai para além do tradicional enfoque financeiro (lucro) e incorpora dois outros pilares fundamentais: ambiental e social. O conceito de triple bottom line postula que uma

organização deve avaliar o seu sucesso com base nas dimensões interligadas:

- i) As consequências sociais para os indivíduos, referem-se ao bem-estar dos trabalhadores, das comunidades locais e das partes interessadas. O programa engloba práticas de inclusão, direitos humanos, desenvolvimento social e qualidade de vida.
- ii) planeta: impactos ambientais. Este termo refere-se à responsabilidade ambiental da empresa, incluindo a gestão de resíduos, o uso de recursos naturais, as emissões de carbono e a conservação do meio ambiente, entre outras considerações.

O lucro está indissociavelmente ligado ao desempenho económico, e a sustentabilidade financeira à viabilidade financeira de uma organização a longo prazo, bem como à criação de valor para os acionistas e as partes interessadas.

Orlitzky et al. (2003) demonstram que há evidências empíricas de que a responsabilidade social das empresas está associada a um desempenho financeiro superior. No entanto, para as PMEs, é imperativo que estas práticas estejam alinhadas com os objectivos estratégicos da empresa e com a realidade institucional em que estão inseridas (Lozano et al., 2015), caso contrário, os custos podem exceder os benefícios percebidos.

Estratégias sustentáveis, construção colectiva e participativa

A formulação de estratégias sustentáveis eficazes exige uma abordagem participativa, envolvendo várias partes interessadas, desde empresários e peritos a representantes do sector público e da sociedade civil. Como afirma Sachs (2015), o desenvolvimento sustentável só é alcançado

através do diálogo entre os actores sociais e do alinhamento com as necessidades locais.

A utilização de metodologias qualitativas, como os grupos focais, facilita uma compreensão mais profunda das experiências dos participantes e permite a co-construção de soluções adaptadas ao contexto específico (Krueger & Casey, 2015). No sector dos transportes, estas estratégias devem incluir elementos como a mobilidade eficiente, a redução dos impactos ambientais, a inclusão social e a inovação tecnológica.

Políticas públicas e integração regional para a sustentabilidade

O papel das políticas públicas é fundamental na promoção de práticas sustentáveis e na criação de um ambiente favorável à operação das PMEs em sectores estratégicos, como o dos transportes. Em África, iniciativas como o protocolo da SADC sobre transportes, comunicações e meteorologia visam promover a harmonização regulatória e facilitar a integração regional (UNECA, 2013; Nathan Associates, 2011).

No entanto, a implementação destas políticas continua a deparar-se com desafios, como a ausência de congruência entre as legislações nacionais, a escassez de recursos técnicos e financeiros e a capacidade institucional inadequada dos países-membros (Rodrik, 2008). A análise comparativa dos quadros institucionais de Moçambique e da África do Sul permite identificar sinergias e lacunas, fundamentais para o desenvolvimento de estratégias regionais sustentáveis e integradas.



Sustentabilidade e competitividade no sector de transporte

Elkington (1997) defende que a sustentabilidade empresarial assenta num equilíbrio entre os pilares ambiental, social e de governação (ESG), com o objectivo de assegurar a viabilidade das organizações a longo prazo. No sector dos transportes, isto manifesta-se em práticas como a eficiência energética, a redução das emissões e a adopção de tecnologias limpas.

No contexto da competitividade, Porter (1990) sublinha que as empresas devem procurar a diferenciação e a redução de custos como formas de obter vantagem competitiva. Nesse sentido, a sustentabilidade, além de atender a demandas regulatórias e sociais, pode ser considerada um diferencial estratégico, com potencial para ampliar o acesso a novos mercados e fortalecer a imagem institucional. Schaper (2002) afirma ainda que as práticas sustentáveis, mesmo em contextos de recursos limitados, podem valorizar as PMEs e facilitar a formação de parcerias.

Regulamentação e exigências no mercado Sul-Africano

No contexto da África do Sul, a nação adoptou uma série de políticas ambientais rigorosas, como a lei do imposto sobre o carbono e normas de controlo das emissões. Estas políticas têm impacto directo nas empresas estrangeiras que operam no país (Governo sul-africano, 2022). Regulamentos desta natureza requerem adaptação tecnológica e eficiência ambiental, o que apresenta desafios particulares para as PMEs de países vizinhos, como Moçambique. Para manter a competitividade e contornar os impedimentos técnicos e comerciais, as

PMEs moçambicanas são obrigadas a cumprir estes critérios estipulados. No contexto deste processo de conformidade e diferenciação, estratégias como a utilização de combustíveis alternativos, a renovação da frota e a optimização da logística assumem particular relevância.

A lei do imposto sobre o carbono é uma legislação adoptada por alguns países, como a África do Sul, para combater as alterações climáticas. Em 2019, a República da África do Sul tornou-se a primeira nação africana a implementar um imposto sobre o carbono, estabelecendo um precedente no panorama global da política ambiental. O imposto é particularmente aplicável às indústrias com elevadas emissões, incluindo os transportes, a energia, a exploração mineira e a indústria transformadora.

A lei estabelece um imposto sobre as emissões de dióxido de carbono (CO₂) e outros gases de efeito estufa, com o objectivo de tornar a poluição mais cara e incentivar as empresas a adoptar práticas mais limpas, como a utilização de energias renováveis, a eficiência energética ou tecnologias menos poluentes. As empresas que excederem os limites especificados para a emissão de gases poluentes estão sujeitas a sanções financeiras, no valor de um montante por tonelada de CO₂ emitida. Os objectivos desta política são três: em primeiro lugar, estimular a redução das emissões; em segundo lugar, promover a transição para uma economia de baixo carbono; e, em terceiro lugar, apoiar os compromissos climáticos do país, ilustrados pelo Acordo de Paris.

Impactos do carbon tax act nas PMEs Moçambicanas de transporte

Embora o *Carbon Tax Act* isente diretamente muitas pequenas empresas de

transporte das obrigações fiscais relacionadas à emissão de carbono, seus efeitos indiretos acabam por impactar esse segmento. A principal via de transmissão desses custos é a cadeia de suprimentos: fornecedores de insumos críticos, como distribuidores de combustível, repassam os custos adicionais do imposto aos consumidores finais, incluindo as PMEs do setor de transporte.

No sector de transporte, o combustível representa uma das maiores despesas operacionais. Assim, qualquer aumento no seu preço, mesmo que originado por tributos sobre o carbono, reduz directamente as margens de lucro das pequenas empresas, que geralmente têm menor capacidade de absorver custos ou de repassá-los aos clientes.

Aumento dos custos operacionais

As PMEs que utilizam veículos a diesel ou a gasolina passam a enfrentar custos indiretos mais elevados. Mesmo que as pequenas empresas estejam isentas directamente do imposto, os fornecedores (como distribuidores de combustível) repassam o custo, afectando toda a cadeia de valor.

Pressão por modernização da frota

Como forma de reduzir os custos e atender às exigências regulatórias, as PMEs precisam:

- Substituir veículos antigos por modelos mais eficientes;
- Investir em manutenção preventiva e tecnologia de gestão de frotas;
- Avaliar o uso de biocombustíveis ou de combustíveis alternativos.

Vantagem competitiva para empresas sustentáveis

É evidente que a redução do consumo de combustível, a definição de rotas inteligentes para evitar trajectos longos e vazios e a formação dos motoristas em condução ecológica podem resultar numa redução dos custos e tornar os motoristas conformes com os requisitos do imposto sobre o carbono. Por sua vez, pode torná-las mais competitivas e atrativas para os parceiros. Apesar dos desafios, existem oportunidades significativas que podem ser capitalizadas, tais como o acesso a nichos de mercado caracterizados por requisitos ambientais rigorosos, a possibilidade de apoio financeiro ou técnico por meio de programas regionais de sustentabilidade (no âmbito da SADC) e uma melhor reputação junto dos clientes e investidores.

Desafios das PMEs moçambicanas na adopção da sustentabilidade

Apesar dos potenciais benefícios da sustentabilidade, as PMEs moçambicanas ainda enfrentam uma série de limitações que impedem a sua implementação. Estas incluem o elevado custo inicial das tecnologias sustentáveis, as infra-estruturas fracas, que limitam o acesso a soluções logísticas sustentáveis, a falta de incentivos financeiros e fiscais, que dificultam o investimento em inovação ambiental, e um baixo nível de formação técnica, que compromete a gestão e a incorporação de práticas sustentáveis no dia a dia das empresas. Estes fatores contribuem para a limitada acessibilidade das PME à sustentabilidade, sendo necessária a implementação de políticas públicas mais eficazes, de parcerias institucionais e de apoio técnico direccionado.

Integração económica regional e oportunidades para as PME

O estabelecimento da integração regional no seio da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC) é propício à facilitação do comércio e ao reforço de cadeias logísticas sustentáveis. Neste contexto, as PME beneficiam dos acordos regionais, da harmonização das normas e dos investimentos transfronteiriços que visam um transporte eficiente e sustentável. No entanto, para que isto se materialize, Moçambique deve desenvolver políticas que estejam alinhadas com as tendências regionais, o que implicaria o reforço da base produtiva do país e a garantia de que as suas empresas estão bem-preparadas para competir no espaço económico comum da África Austral.

MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo é qualitativo de carácter exploratório, com apoio quantitativo, adequado à análise de contextos complexos que envolvem factores estratégicos e institucionais. Utilizou-se a abordagem de estudo de caso múltiplo, com foco em PME moçambicanas do sector dos transportes que actuam no mercado sul-africano. A triangulação de dados, entrevistas, questionários e análise documental conferiu maior validade e profundidade à pesquisa.

Para viabilizar os objectivos da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e especialistas, com posterior análise de conteúdo (Bardin, 2011), para identificar os desafios enfrentados. Em seguida, aplicaram-se questionários estruturados a representantes das mesmas empresas, com análise estatística descritiva, visando mapear práticas ambientais, sociais e de governança (ESG).

A terceira etapa consistiu na avaliação do impacto das práticas sustentáveis na imagem, eficiência e competitividade das empresas, por meio de uma análise comparativa entre as PME que adoptam ou não tais práticas. Por fim, a análise documental de políticas públicas e de programas institucionais de Moçambique e da África do Sul permitiu identificar sinergias e lacunas, com foco na integração regional e na promoção da sustentabilidade no sector dos transportes.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta e analisa as principais conclusões da pesquisa. O objectivo desta análise é facilitar uma compreensão abrangente dos desafios e do potencial das PME moçambicanas no sector dos transportes, no que diz respeito à sua entrada e subsequente consolidação no mercado sul-africano. Os dados empíricos, obtidos por meio de uma variedade de métodos, incluindo entrevistas, questionários, grupos de discussão e análise de documentos, revelam um panorama multifacetado, no qual se entrelaçam obstáculos regulamentares, limitações estruturais e oportunidades estratégicas, especialmente no domínio da sustentabilidade.

Os resultados revelam uma realidade multifacetada e árdua com que se confrontam as PME moçambicanas do sector dos transportes que procuram penetrar no mercado sul-africano. A existência de barreiras regulamentares e aduaneiras foi identificada na literatura sobre o comércio intrarregional na SADC. Esta literatura destaca as barreiras institucionais e as assimetrias regulamentares que impedem a mobilidade de bens e serviços (Nabudere, 2014; UNECA, 2020). A ausência de

harmonização entre os sistemas jurídicos e técnicos dos países-membros resulta em custos adicionais para as empresas, penalizando particularmente as de menor dimensão e capacidade de adaptação.

Outro aspeto crítico destacado nas entrevistas foi a escassez de financiamento e a capacidade técnica limitada, elementos que restringem a capacidade de inovação e expansão das PMEs. Estes resultados são consistentes com as conclusões de estudos anteriores, que indicaram que o acesso inadequado ao crédito e a ausência de políticas públicas específicas constituem factores estruturais que comprometem a competitividade das pequenas empresas em África (OCDE, 2018; BAD, 2021). Nesse cenário, a sustentabilidade surge não apenas como um imperativo ambiental, mas também como uma oportunidade estratégica.

Os dados obtidos nos questionários indicam que, embora as práticas sustentáveis ainda sejam incipientes, especialmente nas áreas social e de governança, iniciativas simples, como a redução do consumo de combustível e a manutenção preventiva, já contribuíram para ganhos operacionais. A correlação positiva entre sustentabilidade e competitividade observada nas empresas que adoptam práticas ambientais básicas é corroborada por estudos que demonstram como as certificações verdes e as boas práticas ambientais funcionam como credenciais de acesso a mercados mais exigentes (Porter & Kramer, 2011; UNCTAD, 2022).

É imperativo sublinhar que a sustentabilidade nestas empresas ainda não está integrada nos três pilares ESG (ambiental, social e de governação), o que limita o seu impacto e potencial transformador. O texto demonstra uma

compreensão incompleta do conceito, pois dá ênfase indevida aos aspectos operacionais, deixando de considerar o papel das acções sociais e institucionais estruturadas. Esta constatação sublinha a necessidade de uma maior consciencialização e de acções de formação centradas nos princípios da sustentabilidade, dirigidas aos gestores e técnicos das PMEs.

O grupo de discussão contribuiu para o debate, oferecendo uma perspectiva de colaboração e salientando a importância de estratégias colectivas adaptadas ao contexto local. Propostas como a partilha de tecnologias limpas, a formação modular e a ligação a instituições de ensino demonstram uma abordagem promissora para ultrapassar as limitações individuais. As iniciativas propostas alinham-se à literatura existente sobre inovação em redes e ecossistemas de aprendizagem, que enfatiza a colaboração interorganizacional como estratégia para aumentar a resiliência e a competitividade (Cassiolo & Lastres, 2005; Chesbrough, 2006).

A análise documental das políticas públicas revelou a existência de instrumentos legais voltados ao desenvolvimento sustentável e à integração regional. No entanto, a análise também evidenciou um descompasso entre estes instrumentos e a realidade das PMEs. A implementação de tais medidas é dificultada por uma série de factores, como a burocracia, a falta de divulgação eficaz da informação e critérios de elegibilidade irrealistas. Estes dados indicam a necessidade premente de reformas institucionais que promovam maior inclusão, simplifiquem os processos e facilitem o acesso ao apoio às pequenas empresas.

Os dados indicam que a competitividade sustentável das PMEs

moçambicanas depende não só de esforços internos (adoção de práticas sustentáveis, formação técnica), mas também de mudanças estruturais no ambiente regulamentar e institucional. O desenvolvimento de uma estratégia integrada para reforçar a capacidade das PME's na região económica da SADC requer o estabelecimento de um quadro de colaboração que englobe entidades estatais, o sector privado, instituições académicas e parceiros internacionais. Este esforço de colaboração é fundamental para cultivar um ambiente propício à inovação, à sustentabilidade e ao aumento da competitividade regional.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu demonstrar, de forma empírica e analítica, que a sustentabilidade constitui um diferencial competitivo relevante para as Pequenas e Médias Empresas (PME's) moçambicanas do sector de transporte, particularmente na sua inserção e consolidação no mercado sul-africano. Através de uma abordagem metodológica mista-qualitativa, com suporte quantitativo, foram identificados e analisados os obstáculos enfrentados por estas empresas, bem como as oportunidades decorrentes da adoção de práticas sustentáveis nos eixos ambiental, social e de governança (ESG).

As entrevistas com gestores e especialistas evidenciaram desafios estruturais profundos, entre os quais se destacam as barreiras regulatórias e alfandegárias, os elevados custos operacionais, a carência de financiamento e a limitada capacitação técnica. A estes somam-se as exigências ambientais do mercado sul-africano, que frequentemente se traduzem em barreiras não tarifárias à entrada e

continuidade de empresas estrangeiras, sobretudo aquelas que não dispõem de políticas ambientais minimamente estruturadas.

A análise dos questionários aplicados demonstrou que a maioria das PME's encontra-se num estágio inicial de adoção de práticas sustentáveis, com ênfase nas dimensões ambientais mais operacionais, como a redução do consumo de combustível e a manutenção preventiva da frota. A dimensão social, em contraste, apresenta-se ainda fragmentada ou incipiente, revelando uma compreensão parcial do conceito de sustentabilidade integrada preconizado pelo modelo do *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998).

Apesar dessas limitações, os dados empíricos apontaram para uma correlação positiva entre a adoção, ainda que básica, de práticas sustentáveis e o fortalecimento da competitividade empresarial. As empresas que incorporaram iniciativas ambientais relataram benefícios tangíveis, como a melhoria da imagem institucional, o fortalecimento das relações com parceiros comerciais e a redução de custos operacionais. Tais evidências corroboram a literatura especializada (Hart & Milstein, 2003; Orlitzky et al., 2003), ao demonstrar que a sustentabilidade pode não apenas mitigar riscos operacionais e reputacionais, mas também gerar vantagens competitivas em mercados internacionais exigentes.

O grupo focal reforçou essas conclusões ao destacar a necessidade de acções colectivas e de estratégias adaptadas à realidade local, propondo soluções como o uso partilhado de tecnologias limpas, a capacitação técnica modular e o fortalecimento de parcerias com instituições académicas. Tais propostas apontam para

Toronga, J.E.M. (2026). *Sustentabilidade como diferencial competitivo para PMEs Moçambicanas de transporte no mercado Sul-Africano*

uma perspectiva de construção participativa e colaborativa da sustentabilidade, conforme defendem Sachs (2015) e Krueger & Casey (2015), valorizando a inteligência colectiva na busca de soluções ajustadas ao contexto moçambicano.

A análise documental de políticas públicas revelou um descompasso preocupante entre os marcos legais vigentes e a realidade operacional das PMEs. Apesar de ambos os países, Moçambique e África do Sul, possuírem estratégias formais de promoção da sustentabilidade e da integração regional no quadro da SADC, em Moçambique, estas mostram-se, na prática, pouco acessíveis às pequenas empresas, seja por critérios de elegibilidade restritivos, seja pela ausência de mecanismos de informação, capacitação e acompanhamento técnico.

Deste modo, conclui-se que a sustentabilidade não deve ser entendida apenas como uma exigência normativa ou reputacional, mas como um eixo estratégico de desenvolvimento competitivo para as PMEs. Para que esse potencial seja plenamente realizado, é imperativo que haja reformas institucionais que promovam o acesso equitativo aos instrumentos de apoio público, bem como um esforço coordenado entre os sectores público, privado e académico para fomentar um ecossistema empresarial sustentável, inclusivo e competitivo.

Por fim, este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre a internacionalização de PMEs africanas em contextos regulatórios exigentes, oferecendo subsídios práticos e teóricos para a formulação de políticas públicas mais eficazes e sensíveis à realidade das pequenas empresas, e reforçando a importância da sustentabilidade como pilar estratégico da

integração regional no contexto da África Austral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Beck, T., Demircuc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *The Journal of Finance*, 60(1), 137–177. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00727.x>
- Brammer, S., Hoejmosse, S., & Marchant, K. (2012). Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423–434. <https://doi.org/10.1002/bse.717>
- Dana, L. P. (2001). The education and training of entrepreneurs in Asia. *Education + Training*, 43(8/9), 405–416. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006489>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Elkington, J. (1998). *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Environmental Quality Management, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



- Levy, B. (2008). Reforming business registration: A key to encouraging formalization. *World Bank Viewpoint Note*, 317. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11130>
- Lozano, R., Carpenter, A., & Huisingh, D. (2015). A review of 'theories of the firm' and their contributions to Corporate Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 106, 430–442. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.007>
- Nathan Associates. (2011). *SADC infrastructure development master plan – Transport sector plan*. Retrieved from <https://www.sadc.int/>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Rodrik, D. (2008). *One economics, many recipes: Globalization, institutions, and economic growth*. Princeton University Press.
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schaper, M. (2002). The challenge of environmental responsibility and sustainable development: Implications for SME and entrepreneurship academics. *Radical Changes in the World: The Role of SMEs and Entrepreneurship*, 541–553.
- South African Government. (2022). *Carbon Tax Act (No. 15 of 2019)*. Retrieved from <https://www.gov.za/documents/carbon-tax-act-15-2019>
- Tambunan, T. (2009). Women entrepreneurs in Indonesia: Their main constraints and reasons. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3), 85–101.
- UNECA. (2013). *Towards a Common Transport*