

**Os desafios das PMEs do distrito de Nacarôa (Nampula)  
no período de estado de emergência em Moçambique**

**The challenges of small and medium companies in the Nacarôa district (Nampula)  
during the period of state of emergency in Mozambique**

**Agostinho Armando<sup>1</sup>**

**Pedro da Conceição João<sup>2</sup>**

**Resumo:** A pandemia da COVID-19 trouxe mudanças drásticas no processo de gestão de pequenas e médias empresas (PMEs) face à observância das medidas de carácter restritivo à mobilidade de pessoas e bens impostas pelo governo moçambicano, visando a minimização do seu impacto na saúde da população. Este estudo tem como objectivo identificar os desafios enfrentados pelas PMEs no distrito de Nacarôa (Província de Nampula) no período de Estado de Emergência de Moçambique, explorando os desafios enfrentados na gestão das empresas durante a crise sanitária. A pesquisa feita nas PMEs locais apresenta as estratégias tomadas pelos empresários para minimizar o impacto da recessão económica nas suas finanças. A metodologia de pesquisa é o exploratório, de natureza qualitativa e quantitativa, como estudo de caso. A colecta de dados foi feita por meio de entrevistas aos empresários locais e seus colaboradores e também via análises documentais correlatas ao tema desta pesquisa (livros, dissertações, monografias e artigos científicos). As considerações finais indicam que a pandemia do novo coronavírus impactou as PMES, com que houve a redução da actividade económica, abrandamento do consumo privado das famílias, redução da demanda privada pelos bens e serviços, redução da taxa média de lucros dos agentes e diminuição de mão de obra empregada nestas modalidades de empresas.

**Palavras-chave:** COVID-19. Distrito de Nacarôa. Estado de emergência. Moçambique. PMEs.

**Abstract:** The COVID-19 pandemic brought drastic changes in the management process of small and medium companies in view of the observance of measures of a restrictive nature to the mobility of people and goods imposed by the Mozambican government, aiming to minimize its impact on the health of the population. This study aims to identify the challenges faced by these enterprises in the district of Nacarôa (Nampula Province) in the period of State of Emergency of Mozambique, exploring the challenges faced in the management of companies during the health crisis. The survey conducted at local small and medium companies presents the strategies taken by entrepreneurs to minimize the impact of the economic recession on their finances. The research methodology is exploratory, qualitative and quantitative in nature, as a case study. Data collection was carried out through interviews with local entrepreneurs and their collaborators and (also) through documentary analyzes related to the theme of this research (books, dissertations, monographs and scientific articles). The final considerations indicates that the new coronavirus pandemic impacted small and medium companies, with a reduction in economic activity, a slowdown in private household consumption, a reduction in private demand for goods and services, a reduction in the average rate of profit for agents and a decrease in employed labor.

**Keywords:** COVID-19. Small and medium companies. Emergency state. Nacarôa district. Mozambique.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, na Academia Militar “Marechal Samora Machel” (Nampula); Licenciado em Administração Pública pela Universidade Católica de Moçambique (Nampula, 2018) Docente da UCM (Instituto de Ensino à Distância, Nampula) e Gestor de Recursos Humanos na Secretaria Distrital de Nacarôa. E-mail: [edrisioqueima29@gmail.com](mailto:edrisioqueima29@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestrando em Administração e Regulação da Educação, na Academia Militar “Marechal Samora Machel” (Nampula); Licenciado em Administração Pública, pela Universidade Católica de Moçambique (Nampula, 2018) e Supervisor de Folhas de Salários do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Nacarôa. E-mail: [pedrodahelenajoao@gmail.com](mailto:pedrodahelenajoao@gmail.com)

## Introdução

Na segunda quinzena do mês de março de 2020 registaram-se os primeiros casos positivos da COVID-19<sup>3</sup> no país, obrigando o Presidente da República a decretar o primeiro Estado de Emergência face aos impactos que a pandemia viria a provocar no seio da população moçambicana. Porém, os impactos da COVID-19 afectaram aos pequenos negócios, mormente os empresários locais. O mundo empresarial exige uma grande capacidade de gestão dos desafios de competitividade e produtividade inerentes ao mercado, enfrentando a fraca procura de oferta com relação ao produto. Uma capacidade de resiliência das PME's aos choques temporários de curto prazo, tais como calamidades naturais e o papel do capital humano, podem influenciar na retomada económica rápida após a recessão económica.

O desafio dos pequenos empresários locais é olhar para a gestão estratégica como uma via alternativa em tempos de incerteza, que lhes permite reinventar e reerguer-se para ultrapassar os desafios provocadas pela pandemia do novo coronavírus. A gestão estratégica é um processo de coordenação e integração de actividades, através de planeamento, organização, direcção e controlo, para assegurar a consecução dos objectivos definidos.

Por isso cabe aos gestores das PME's adoptar os mecanismos para os seus colaboradores, ao invés de minimização dos custos com o factor trabalho, cuja tarefa é de procurar antecipar as ameaças e oportunidades e criar nas respectivas organizações as condições que lhe permitam tirar o melhor partido das mesmas.

A estratégia diz respeito à condução de organizações no contexto da competição. A sua operacionalização inclui a selecção de objectivos para delimitar e guiar as acções de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado. A reunião dos recursos disponíveis, a avaliação de contingências ambientais tais como os interesses de determinados grupos, inovações tecnológicas, medidas governamentais, entre outras tarefas (PEREIRA, 2009). Tendo sido decretado o Estado de Emergência pelo governo moçambicano que estabelece medidas restritivas para mobilidade das pessoas e da actividade económica que resulte em aglomerações de pessoas, facto que obrigou as pequenas empresas de Nacarôa, quais sejam, empresas de sector da hoteleira, turismo e restauração a retroceder a sua produção, deste modo, a fechar as portas.

---

<sup>3</sup> COVID-19 - kovid dæzə'nov(ə). Nome feminino. É uma doença respiratória viral causada por um coronavírus, cujos sintomas iniciais incluem febre, tosse, etc.

Ferraz (2013) diz que é necessário que o gestor defina os objectivos organizacionais, a estratégia, a tática e os planos, proceder à organização dos recursos colocados à sua disposição e, com isso, seleccionar a estrutura organizacional mais adequada. Para superar este desafio, os pequenos empresários devem definir novas estratégias para reduzir o possível número de despedimento da força laboral e inovar em actividades que visam a melhorar os lucros de produção nas pequenas empresas locais; ao invés de fornecer bebidas alcoólicas, fornecer comida aos comerciantes e a população.

É com base nestas constatações e por perceber a relevância social do problema, em perspectivas convicta aos resultados que se espera desta pesquisa, que surgiu a necessidade de investigar os desafios dos pequenos empresários de Nacarôa, no período de Estado de Emergência em Moçambique.

Pretende-se nesta pesquisa identificar as melhores estratégias de gestão das PME's locais e fornecer aos empresários instrumentos necessários para se reinventar e se reerguer, face às ameaças impostas pela pandemia, através de uma pesquisa aplicada, quantitativa de natureza exploratória, em que na conclusão serão mostrados os resultados sobre o desafio dos pequenos empresários.

## **1. Metodologia**

O presente artigo ostenta-se com uma pesquisa aplicada, de cunho quantitativa, de natureza exploratória, que pretende fazer um estudo de caso: PME's do Distrito de Nacarôa, Nampula, Região norte de Moçambique.

Gil (2002) destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado facto, corroborado o objectivo geral pretendido. Após a colecta das informações por meio de entrevistas, questionários direccionados a 10 Pequenas e Médias Empresas escolhidas ao acaso e de 50 colaboradores (que constituem a amostra) em um universo de 25 pequenas empresas e 225 colaboradores, respectivamente. De seguida analisou-se os livros, artigos, dissertações e monografias de autores que abordaram assuntos relacionados com o tema de pesquisa. Os resultados obtidos foram discutidos e chegou-se as considerações do fenómeno que é o tema da pesquisa.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1. Os desafios das PMEs**

Para esse segmento, os desafios são muitos, porém, instigantes. Destacam-se: a compreensão do tema, não só como uma necessidade global, mas, principalmente, como critério de competitividade, e o acesso ao conhecimento técnico necessário à adequação do negócio, o que envolve ecoeficiência nos processos, avaliação do ciclo de vida dos produtos, gerenciamento de resíduos, relação satisfatória com clientes, avaliação sistemática de fornecedores, desenvolvimento e utilização de indicadores de sustentabilidade (SANTOS, 2012). O autor entende que a capacidade de antever as tendências (oportunidades) e pressões do mercado nos orienta na adequação e na sensibilização de empreendedores e empresários dos pequenos negócios.

### **2.2. Empreendedorismo**

De acordo com Moreira, Moreira e Sousa (2014), um comportamento empreendedor abrange tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e económicos a fim de transformar recursos e situações para proveito próprio aceitando o risco e a possibilidade de fracasso.

O empreendedor é uma pessoa impulsionada pela necessidade de obter ou conseguir algo, de experimentar, de realizar ou talvez de escapar à autoridade de outros. Para alguns, um empreendedor é interpretado como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento. Portanto, a novidade, a organização, a criação, a riqueza e o risco são factores comuns na definição do perfil empreendedor (MOREIRA, MOREIRA e SOUSA, 2014).

De acordo Freitas (2019), ter o próprio negócio é sonho de muitas pessoas. No entanto, ser um empreendedor exige o conhecimento da actividade económica e um esforço para desenvolver capacidades necessárias para a actuação frente a um negócio. Bonacim, Cunha e Corrêa (2009) afirmam que as características do empreendedor podem ser tanto de natureza própria, isto é, das suas competências pessoais, como de certas características do meio no qual ele está inserido.

Para Freitas (2019), um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Deve-se então dar mais importância a ele, e não somente aos factores técnicos, financeiros, estratégicos e económicos, pois é o micro e pequeno empreendedor que está à frente de negócios que movem a economia local, regional e de todo o país.

Pode-se dizer, então, que o empreendedor é uma figura essencial para o desenvolvimento, crescimento e sustentabilidade dos negócios, pois está à frente do negócio fazendo com que tudo funcione e é quem irá influenciar sobre as variáveis que determinam se as Pequenas Média Empresa terão ou não sucesso. Diante dos desafios económicos actuais, torna-se imperioso que os pequenos empresários adotem o espírito inovador e empreendedor, aquele em que riscos de investimentos enfrentarão, deixando de lado as ameaças e olhando os riscos como oportunidades de superação.

Nakamura e Filho (1999) afirmam que as PME's, devido às suas características peculiares relacionadas ao seu tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresentam obstáculos ao planeamento e formulação de estratégias. Na concepção de Coelho e Souza (1999), o quotidiano turbulento torna os empreendedores relutantes em se dedicar à formulação de um planeamento para a empresa. Esses empresários geralmente consideram que o assunto é muito técnico e de poucos resultados práticos, e ainda uma tarefa que demanda muito tempo para se realizar e pôr em prática.

Segundo Kaufmann (2016), a melhoria do ambiente de negócios em Moçambique é crítica para o desenvolvimento das PME's. Em geral, o ambiente de negócios afecta desigualmente este grupo de empresas que, notoriamente, não detém as capacidades de gestão, contabilidade e pessoal técnico que as grandes empresas têm, nem os recursos financeiros muitas vezes necessários.

### **3. Gestão estratégica de pequenas empresas**

Moreira, Moreira & Sousa (2014, p. 6) definem estratégia como “ [...] a direcção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objectivos”. Estratégias de uma organização devem ser geradas junto com um conjunto de acções, com objectivos e com metas que garantam que a empresa consiga realizar seus objectivos, esses pressupostos se aplicam a todas as organizações, independente do porte ou da vocação do negócio.

Moreira, Moreira e Sousa (2014, p. 6) destacam que a formulação estratégica é o processo pelo qual são decididos os objectivos de uma organização, assim como os caminhos para atingir esses objectivos. Para tal, fazem a explanação sobre a formulação de estratégia e o próprio planeamento:

O processo de agenciamento tem duas actividades distintas, a formulação de estratégia e o planeamento estratégico. A formulação de uma estratégia é o processo pelo qual se decide desenvolver uma estratégia; o planeamento estratégico é o processo pelo qual se decide como implementar uma estratégia. O documento que descreve a forma como as estratégias devem ser implementadas é aqui chamado plano estratégico.

Uma organização pode escolher entre inúmeros caminhos para atingir seus objetivos, e a capacidade empreendedora e criativa é especialmente importante quando analisada a estratégia sob a óptica da pequena empresa, diante da limitação de suas capacidades, seja financeira, seja de estrutura ou mesmo limitação pessoal de seus empreendedores. Moreira, Moreira e Sousa (2014) perceberam que são diversas as espécies em que as estratégias se apresentam, podendo as mesmas serem divididas em nove grupos: planeada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, de processo, desarticulada, de consenso e imposta, conforme apresentado no quadro 1.

**Quadro 1: Espécie de estratégia e suas principais características**

<b>Espécie de estratégia</b>	<b>Principais Características</b>
Planeada	As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controlos formais para garantir uma implementação livre de surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são as mais deliberadas.
Empreendedora	As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis a novas oportunidades; a organização sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.
Ideológica	Estratégias originadas em crenças comuns; as intenções existem como visão colectiva de todos os agentes, em forma inoperacional e relativamente imutável, controladas de forma normativa através de doutrinação ao ambiente. Estratégias mais deliberadas.
Guarda-Chuva	As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controlo parcial das acções organizacionais, define os comités estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada.
Processo	As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura, etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes.
Desarticulada	As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos: agente(s) frouxamente ligado(s) ao restante da organização produz(em) padrões em acções próprias na ausência das intenções centrais ou comuns, ou em contradição directa com as mesmas.
Consenso	As estratégias se originam em consenso: através de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns.
Imposta	As estratégias se originam no ambiente: estes ditos padrões em acções através da imposição directa ou de opção organizacional implicitamente preventiva ou limitadora.

**Fonte:** adaptado de Moreira, Moreira e Sousa (2014).

Como depreende-se, neste período foram adoptadas e implementadas estratégias empreendedoras de acordo as dificuldades que o país vivia. Foi indispensável que, durante o Estado de Emergência decretado pelo governo de Moçambique, não se pensasse em desenvolver a actividade comercial, visto que as necessidades do mercado estavam voltadas aos produtos da primeira necessidade. Porém, a falta de estratégias das PME's locais no fornecimento de bebidas alcoólicas e lazer, que naquele momento depararam-se com a demanda das famílias – dada à restrição orçamentária e redução da renda e do desemprego – como resposta das medidas de prevenção da COVID-19, fez com que houvesse perdas calculadas em fluxos financeiros da actividade comercial em 30%.

Certamente que as PME's estavam fortemente impactadas por estas medidas de Estado de Emergência, o que implicou aos empresários locais traçarem novas estratégias reactivas, sobretudo na adopção de *e-commerce*<sup>4</sup>, ou seja, plataformas digitais de venda de bens e serviços pela *internet*, em concenrente aplicação de novas formas de reaproveitar os colaboradores para as novas tarefas de produção. Era imprescindível honrar os custos de força de trabalho e outras obrigações já contraídas, uma vez que o próprio decreto presidencial assim determinava, num momento em que as empresas pouco ou nada produziam, já que os estabelecimentos comerciais se encontram com as portas fechadas. Diante dos impactos e desafios impostos pela COVID-19, tornou-se necessário tomar as seguintes propostas de medidas de política como soluções.

### **3.1. Ajustar a produção e fazer planeamento estratégico**

Os pequenos empresários locais estavam atentos às novas e constantes mudanças que ocorriam em seu ambiente interno e externo, com que elaboraram novos planeamentos para que assim as suas pequenas e médias empresas se mantivessem actualizadas e preparadas às transformações que podiam vir a ocorrer de acordo com as novas ameaças que lhes eram impostas pela COVID-19.

Contudo, as PME's locais neste período de Estado de Emergência planearam de forma estratégica e acharam as possíveis soluções do problema. Portanto, para o desenvolvimento desta

---

<sup>4</sup> *e-commerce* deriva do termo comércio eletrônico, em que as negociações são realizadas exclusivamente pelo formato eletrônico, ou seja, pela *internet*. É utilizado para facilitar ou comercializar produtos ou serviços *online*, de forma rápida e de fácil acesso para os elementos da sociedade em qualquer parte do mundo, uma vez que se trata de uma forma de comércio à distância, que permite comprar o melhor produto pelo melhor preço, reduzindo significativamente o tempo e os custos envolvidos (NASCIMENTO; SILVA; SANTOS, 2009).

actividade foi necessário fazer-se economias e optimização (possível) dos lucros, absorvendo a (fraca) actividade económica e tentando evitar uma iminente falência.

Nesta perspectiva, Reis (2020), entende que montar uma estratégia de crise, como se fosse um plano de negócio, era chave neste momento; com metas e acções claras, enérgicas e indicadores de acompanhamento. Na percepção de Motta (1979), o planeamento é uma forma de estabelecer prioridades e ressaltar ambiguidades. Planear significa hierarquizar objectivos e, portanto, estabelecer formas de concentração de recursos, buscando maneiras racionais de distribuí-los desigualmente.

Para Pereira *et al.* (2009), o planeamento organizacional está intimamente ligado ao processo decisório. O propósito do planeamento é justamente prover aos tomadores de decisão de um conjunto de alternativas para priorizar acções que possibilitem um ganho de eficiência organizacional.

Monteiro e Barbosa (2011) alegam que o planeamento estratégico, para gerar eficiência, eficácia e efetividade, deve modelar-se essencialmente por informações coerentes que fundamentam a transformação em decisões e transcrevem os resultados planeados em um plano contendo as decisões e as acções a serem executadas. Nesta perspectiva, Neves e Pessoa (2006) entendem que, se não houver planeamento, pode ser que muitas empresas não tenham sucesso. Daí a importância da elaboração do plano de negócio.

### **3.2. Revisão de contractos com os colaboradores e fornecedores**

O contrato de trabalho para os trabalhadores e de crédito para os credores, que se tornou desproporcional entre os pequenos empresários locais e colaboradores foi revisto, evitando que o cumprimento deste fosse demasiadamente prejudicial para a empresa e vantajoso para os colaboradores e fornecedores/credores. Nesta perspectiva, as PMEs optaram pelo fornecimento de alimentos crus ou preparados de acordo as requisições do dia, para minimizar a implicação de prejuízos ao lucro operacional do resultado das actividades dos negócios.

Algumas das PMEs menos estratégicas, que não reformularam o seu plano de negócios, optaram por fechar as portas. Para as empresas que se ajustaram houve plano estratégico de negócios adequado à realidade actual, estabelecendo o sistema *Home Office*<sup>5</sup> (serviços de casa), em detrimento de dar férias não remuneradas e demitir os seus colaboradores. Estas são algumas soluções que as pequenas e médias empresas locais do ramo de hotelaria e restauração, serviços de talho e produtos alimentares adoptaram em virtude dos desafios do Estado de Emergência em Moçambique.

---

<sup>5</sup> Consiste em fornecer os produtos de casa em casa, mediante o equipamento de avaliação, do trabalho aos lucros, optimizando o preço por cada produto a fornecer.

Como advoga Freitas (2019), as PME's têm importância na geração de renda, empregos e fortalecimento da economia. Por isso, este segmento tem um importante papel social e económico como polo de criação e distribuição de riqueza, decisivo na geração de empregos e no desenvolvimento económico.

O Decreto n.º 14/2020, de 28 de maio, veio a determinar algumas limitações com a introdução de rotatividade laboral, teletrabalho ou outras modalidades em função das especificidades da área de trabalho, assegurando, contudo, mecanismos de controlo de efectividade. Para tal, eram obrigados a rever os ordenados mensais de seus colaboradores, a fim de terem sustentabilidade e responderem aos desafios impostos.

### 3.3. Pagamentos de tributos

Diante das medidas de prevenção da COVID-19, os salários dos funcionários públicos que têm vínculo com o Estado e dos colaboradores que têm vínculo contratual com os privados, estavam protegidos pelo Decreto Presidencial. Para alguns sectores de actividades, como é o caso da Educação, devido às medidas de confinamento, os seus funcionários foram dispensados. Para alguns pequenos empresários entrevistados garantiram o pagamento dos impostos, dos salários aos seus colaboradores, sem incluírem outros bónus (como de assistência médica e de alimentação no local de trabalho e/ou horas extraordinárias), outros optaram por demitir a metade de seus trabalhadores para que se garantisse o pagamento de salário dos activos na actividade laboral, trabalhando em regime de escala.

### 3.4 Investir em vendas *online*, via *M-pesa* e *delivery*

Todas as Pequenas e Médias Empresas que usam os aplicativos através dos telemóveis (*Facebook* e *WhatsApp*, por exemplo), promoveram os seus produtos. Através do *M-pesa*<sup>6</sup> efectuaram pagamentos e/ou efectuaram as compras e vendas de produtos *online*, usando a *internet banking* mediante a uma requisição do produto a ser entregue sem sair de casa; foi uma das soluções estratégicas para evitar a propagação da COVID-19 nas populações.

---

<sup>6</sup> O *M-Pesa* é o maior serviço financeiro móvel em Moçambique que permite transferir e levantar dinheiro, comprar crédito, *Credelec*, *Jackpot* e pagar, através de um telemóvel.

Contudo, as três operadoras móveis que funcionam em Moçambique, com o total de subscrições a rondar metade da população, segundo os últimos dados do Instituto Nacional de Comunicação em Moçambique (INCM), relativos ao censo de 2017 (na altura o país tinha cerca de 28 milhões de habitantes, estimando-se que este ano chegue a 30 milhões), permitem o manuseamento destes serviços em Nacarôa (que, segundo os dados do INE (2017), tem uma população de 145,450 habitantes; deste número, 70.191 habitantes vivem no Posto Administrativo de Nacarôa “sede”, correspondente a 48,25%, sendo que, 26.590 habitantes vivem na vila “sede”, correspondente a 18,28% da população do Posto Administrativo). Pressupõe-se que 60% da população de residentes nesta vila têm a acesso a *internet* (há escassas informações no sítio da página do INCM sobre a taxa de cobertura de uso de telefonia móvel).

#### 4. Discussão de resultados

A pesquisa abrangeu 50 colaboradores e foi feita em 10 PME's – Bar & restaurante Mulhassiwá, de ramo de indústria hoteleira; Restaurantes Sousa & Filhos, fornecimento de bebidas alcoólicas; Namarralo Comercial, serviços de talho e produtos alimentares; Casa Mateus; Casa AGIGE; Amade Selemane & Herdeiros (AGT); Bar Restaurante Carlos Amisse e Hospedagem Bably; 7 de Abril e Quinta Noite.

Mediante um inquérito referente aos desafios dos pequenos empresários de Nacarôa, ponto de situação de despedimentos face à fraca actividade económica das PME's locais no período de Estado de Emergência em Moçambique, constatou-se que 100% das empresas concordaram em investir e ajustar a produção, fazer planeamento estratégico, rever os contratos de trabalho de crédito com os colaboradores e fornecedores, fazer pagamento de tributos e investir em vendas *online*, via *M-pesa* e *delivery*<sup>7</sup>. Só divergiam no que concernia à diminuição de colaboradores. Considerando as 10 PME's e os 50 colaboradores da amostra: i) 90% dos colaboradores admitiram cortar os bônus de alimentação, de assistência médica e de horas extraordinárias; ii) 2 PME's do ramo de comércio a retalho e 10 colaboradores, correspondentes a 20% e 10%, respectivamente, admitiram diminuir a atividade pela metade e fazer escala de trabalho, para que não fechasse as portas de suas empresas. Outra solução encontrada foi a aquisição de produtos da primeira necessidade em feição de maximização (possível) dos lucros, como resultado do ajuste à produção e planeamento estratégico interno.

---

<sup>7</sup> Palavra de língua inglesa que significa “entrega”.

Quadro 2: Discussão de Resultados

Nome da empresa	Tipo de actividade	Desafios	Soluções encontradas
Restaurante e Bar Mulhasswa	Indústria hoteleira	Fraca actividade económica, falta de clientes e diminuição da produção de lucros.	Ajustar a produção e fazer planeamento estratégico; em rever os contractos com os colaboradores e fornecedores; em fazer pagamento de tributos; em investir em vendas <i>online</i> e <i>delivery</i> .
Hospedagem Bably	Indústria hoteleira	Fraca actividade económica, falta de clientes e diminuição da produção de lucros.	Ajustar a produção e fazer planeamento estratégico; em rever os contractos com os colaboradores e fornecedores; em fazer pagamento de tributos; em investir em vendas <i>online</i> e <i>delivery</i> .
Bar Restaurante Carlos Amisse	Indústria hoteleira	Fraca actividade económica, falta de clientes e diminuição da produção de lucros.	Ajustar a produção e fazer planeamento estratégico; em rever os contractos com os colaboradores e fornecedores; em fazer pagamento de tributos; em investir em vendas <i>online</i> e <i>delivery</i> .
Restaurante Sousa & 7 de Abril	Indústria hoteleira	Fraca actividade económica, falta de clientes e diminuição da produção de lucros.	Ajustar a produção e fazer planeamento estratégico; em rever os contractos com os colaboradores e fornecedores; em fazer pagamento de tributos; em investir em vendas <i>online</i> e <i>delivery</i> .
Namarralo Comercial	Serviços de talho e produtos alimentares	Fraca actividade económica, falta de clientes e diminuição da produção de lucros.	Ajustar a produção e fazer planeamento estratégico; em rever os contractos com os colaboradores e fornecedores; em fazer pagamento de tributos; em investir em vendas <i>online</i> e <i>delivery</i> .
Casa AGIGE	Comércio	Fraca actividade económica, falta de clientes e diminuição da produção de lucros.	Ajustar a produção e fazer planeamento estratégico; em rever os contractos com os colaboradores e fornecedores; em fazer pagamento de tributos; em investir em vendas <i>online</i> e <i>delivery</i> .
Amade Selemene & Herdeiros (AGT)	Comércio	Fraca actividade económica, falta de clientes e diminuição da produção de lucros.	Diminuir a metade e fazer escala de trabalho, para que não fechasse as portas de suas empresa.
Casa Mateus & Quinta Noite	Comércio	Fraca actividade económica, falta de clientes e diminuição da produção de lucros.	Diminuir a metade e fazer escala de trabalho, para que não fechasse as portas de suas empresa.

Fonte: elaboração própria.

## Considerações finais

De acordo com os resultados apresentados acima, conclui-se que os impactos causados pela pandemia da COVID-19 incluem a fraca actividade económica, falta de clientes nos estabelecimentos comerciais, diminuição da produção de lucros, diminuição dos colaboradores devido à fraca produção. Porém, os impactos da COVID-19 não afectaram apenas as populações, como também criou consequências drásticas aos empresários do todo mundo, em particular aos pequenos empresários do Distrito de Nacarôa, em Moçambique (foco deste estudo). O mundo empresarial exige aos seus gestores a capacidade de gestão de desafios que o próprio mercado oferece e os impostos pela natureza. Uma capacidade de resiliência face às medidas anunciadas pelo governo foi necessária para a prevenção de contágio da COVID-19 que influenciou na fraca actividade económica.

Para tal, as pequenas e médias empresas locais sentiram-se obrigadas a rever os ordenados mensais de seus colaboradores, para que estas tivessem sustentabilidade e respondessem aos desafios impostos pelo Decreto Presidencial.

O contrato de trabalho tornou-se desproporcional entre os pequenos empresários locais e colaboradores devido, por um lado, à fraca produção, e, por outro, ao impossível cumprimento do contrato de trabalho, vantajoso para os colaboradores e fornecedores/credores.

É necessário que haja mais estudos em Moçambique, sobretudo na área de gestão de empresas, para dar incentivos às Pequenas e Médias Empresas. Outro aspecto, não menos importante, são estudos focando na proposta dos empresários investirem na sua formação e na qualificação dos seus colaboradores.

## Referências

BONACIM, C. A.; CUNHA, J. A.; CORREA, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, pp. 61-78, mai-ago/2009.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. **In: VI Congresso Brasileiro de Custos**. São Paulo (SP), 1999.

Decreto Presidencial Nr.14/2020, 2. d. **Decretação da Prorrogação do Estado de Emergência em Mocambique**. Imprensa Nacional de Mocambique, 3, 2020.

FERRAZ, M. H. (2013). **Implementação da gestão estratégica numa empresa comercial em Angola**. Mestrado em Gestão. Dissertação. 86 f. ISG, Lisboa, 2013.

FREITAS, D. R. F. Fatores de Sucesso e Desafios à Sobrevivência de PME's. **Curso de Administração**, Itubiatuba, pp. 1-19, 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KAUFMANN, F. **Pequenas e Médias Empresas em Mocambique: Situação e Desafios**. 2ª ed. Maputo, Moçambique: AHK/ ExperTS GIZ, 2020.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

MOREIRA, H. S.; MOREIRA, M. A.; SOUSA, C. V. Estratégias de Gestão de Pequenos Negócios em Busca da Sustentabilidade Financeira e Longevidade Empresarial. **In: VII EGEPE**, Goiânia, 2014.

MOTA, P. R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, pp. 7-21, jul./set. 1979.

NAKAMURA, M. M.; FILHO, E. E. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas - um estudo de caso. **Revista de Negócios**, v. 4, n. 2, abril-junho 1999.

NASCIMENTO, A. R.; SILVA, B. F.; SANTOS, G. G. **E-Commerce: o melhor caminho no mercado atual**. 70 f. Trabalho de Curso (Graduação em Administração - *Marketing*), Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2009.

NEVES, J. A.; PESSOA, R. W. Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping center. **Revista Organizações em Contexto**, v. 2, n. 4, 2006, pp. 165-195.

PEREIRA, M. P. **Gestão estratégica**. Centro de Voluntariado Cruzeiro, 2009.

REIS, M. **Gestão Estratégica de Negócios**. Pandemia do Vírus Corona. 3 de Maio de 2020, p. 3.

SANTOS, C. A. Micro e pequenas empresas no contexto da sustentabilidade: Desafios e Oportunidades. **Cadernos Adenauer**, v. X, n. 1, 2012, pp. 133-142.

## Apêndice

**Bar & restaurante Mulhassiwá** - de ramo de hotelaria e restauração;

**Restaurantes Sousa & Filhos** - fornecimento de bebidas alcoólicas;

**Namarralo Comercial** - Serviços de Talho e Produtos alimentar;

**Casa Mateus** - Comércio a Retalho;

**Casa AGIGE** - Comércio a Retalho;

**Selemane & Herdeiros (AGT)** - Comércio a Retalho

**Bar Restaurante Carlos Amisse** - Ramo de hotelaria e Restauração;

**Hospedagem Bably** - Ramo de hotelaria e restauração;

**7 de Abril** – Restauração;

**Quinta Noite** - Comércio a Retalho

**Fórmula usada para o cálculo percentual:**  $X\% \text{ de } M = \frac{M}{100}$ , em que:

**x 100 x%** - significa o valor da percentagem das empresas e colaboradores que se pretende achar;

**M** - significa o número das empresas e de colaboradores entrevistados;

**100** - Significa a percentagem de cem por cento.

*Artigo enviado em 21/06/2020*

*Artigo aceito em 04/09/2020*