

**INDICADORES DE
PERFORMANCE NÃO
FINANCEIROS E DRIVERS
DE COMPETITIVIDADE EM
PME AFRICANAS: UMA
PROPOSTA DE MODELO
CONCEPTUAL ILUSTRADA
COM CASOS
COMPARATIVOS DE
ANGOLA, MOÇAMBIQUE E
CABO VERDE**

**NON-FINANCIAL PERFORMANCE INDICATORS AND COMPETITIVENESS
DRIVERS IN AFRICAN SMES: A CONCEPTUAL MODEL PROPOSAL
ILLUSTRATED WITH COMPARATIVE CASES FROM ANGOLA, MOZAMBIQUE
AND CAPE VERDE**

Adão Mbingila Gikula

RESUMO

As Pequenas e Médias Empresas (PME) constituem o motor económico dos países em desenvolvimento, sendo responsáveis por mais de 80% do emprego formal em África Subsaariana (Banco Mundial, 2022). Em Angola, Moçambique e Cabo Verde, as PME enfrentam desafios estruturais comuns: fragilidade institucional, acesso limitado a financiamento e défices de qualificação gerencial. Este artigo analisa os principais Indicadores de Performance não Financeiros (IPNF) relevantes para as PME africanas lusófonas, articulando-os com os drivers de competitividade específicos de cada país, e ilustrando a sua aplicação através de estudos comparativos em Angola, Moçambique e Cabo Verde. A metodologia assenta numa revisão sistemática da literatura (2015–2024) complementada por análise de casos ilustrativos construídos a partir de padrões documentados na literatura e em relatórios sectoriais.

Os resultados demonstram que indicadores como satisfação do cliente, capital humano, inovação adaptativa e sustentabilidade constituem preditores robustos de competitividade nas PME africanas, mesmo na ausência de sistemas formais de gestão. O modelo conceptual proposto MDNFC-África oferece um instrumento analítico adaptado às especificidades institucionais, culturais e económicas destes três países.

Palavras-Chave: Indicadores de Performance Não Financeiros; Competitividade; PME; Angola; Moçambique; Cabo Verde; Balanced Scorecard.

ABSTRACT

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are the economic backbone of developing countries, accounting for over 80% of formal employment in Sub-Saharan Africa (World Bank, 2022). In

Angola, Mozambique, and Cabo Verde, SMEs face compounded structural challenges: institutional fragility, limited access to finance, and managerial skills gaps.

This paper analyses the main Non-Financial Performance Indicators (NFPIs) relevant to Portuguese-speaking African SMEs, articulating them with the competitiveness drivers specific to each country, and illustrating their application through comparative case studies in Angola, Mozambique, and Cabo Verde. The methodology is grounded in a systematic literature review (2015–2024) supplemented by illustrative case analysis constructed from patterns documented in the literature and sector reports.

Results show that indicators such as customer satisfaction, human capital, adaptive innovation, and sustainability are robust predictors of competitiveness in African SMEs, even in the absence of formal management systems. The proposed conceptual model MDNFC-Africa offers an analytical instrument adapted to the institutional, cultural, and economic specificities of these three countries.

Keywords: non-financial performance indicators; competitiveness; SMEs; Angola; Mozambique; Cabo Verde; Balanced Scorecard.

1. INTRODUÇÃO

A medição do desempenho organizacional é uma das temáticas mais debatidas na investigação em gestão estratégica. Nas últimas três décadas, as organizações transitaram de sistemas de avaliação centrados em métricas financeiras para abordagens multidimensionais que incorporam indicadores não financeiros como preditores do desempenho futuro (Kaplan & Norton, 1992; Ittner & Larcker, 2003).

Esta evolução é especialmente relevante nas PME africanas de língua portuguesa. Em Angola, Moçambique e Cabo Verde, o tecido empresarial é dominado por micro e pequenas empresas frequentemente geridas por critérios intuitivos, sem sistemas formais de avaliação de desempenho (AUC/OCDE, 2021). A ausência de métricas estruturadas compromete a capacidade destas organizações para identificar vantagens competitivas, atrair parceiros e aceder a financiamento.

A questão de investigação que sustenta este artigo é: quais os Indicadores de Performance não Financeiros mais relevantes para as PME de Angola, Moçambique e Cabo Verde, e de que modo se articulam com os seus drivers de competitividade específicos?

A selecção destes três países obedece a uma lógica de contraste estrutural deliberado, e não à mera partilha da língua portuguesa: Angola representa uma economia de base petrolífera em diversificação, com forte concorrência informal no retalho urbano; Moçambique representa uma economia predominantemente agrícola, com PME fortemente integradas em cadeias de valor de exportação; e Cabo Verde representa uma economia insular de serviços, dependente do turismo internacional e com maior estabilidade institucional do que os dois outros casos. Este espectro de contraste — recursos naturais, agricultura e serviços/turismo — permite testar se os IPNF e os drivers de competitividade identificados na literatura mantêm relevância em estruturas económicas distintas, ou se, pelo contrário, são fortemente dependentes do sector e do contexto institucional de cada país.

1.1. Objectivos

- Identificar e sistematizar os IPNF relevantes para PME em contextos africanos de língua portuguesa;
- Analisar os drivers de competitividade específicos de Angola, Moçambique e Cabo Verde;
- Ilustrar a aplicação dos IPNF através de casos estilizados, construídos a partir de padrões documentados na literatura e em relatórios sectoriais para cada um dos três países;
- Propor um modelo conceptual integrador adaptado ao contexto africano lusófono.

1.2. Relevância e Justificação

A pertinência deste trabalho assenta em três dimensões. Do ponto de vista teórico, a literatura sobre IPNF em PME africanas lusófonas é escassa, com predominância de estudos em economias avançadas (Hove & Chikungwa, 2021). Do ponto de vista prático, a implementação de IPNF representa uma oportunidade de baixo custo para reforçar a gestão. Do ponto de vista contextual, as pressões crescentes de investidores de impacto e de programas de formalização empresarial tornam urgente a adopção de sistemas de medição não financeira nestes países.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

2.1. PME em Contextos Africanos de Desenvolvimento

O conceito de PME é operacionalizado de forma heterogénea nos três países. Em Angola, o Decreto Presidencial n.º 240/20 define as PME com base no volume de negócios e no número de

trabalhadores (até 100 efectivos). Em Moçambique, o Decreto n.º 40/2007 estabelece limiares de emprego e facturação. Em Cabo Verde, o Decreto-Legislativo n.º 14/97 enquadra as PME no contexto de uma economia de serviços e turismo de pequena escala insular.

Os três países partilham desafios estruturais comuns: informalidade empresarial elevada (entre 60% e 85% das empresas operam na economia informal), acesso limitado a crédito bancário (taxa de bancarização inferior a 40% em Angola e Moçambique), défice de competências gerenciais e infra-estruturas deficientes (AUC/OCDE, 2021; IFC, 2022). Ndikumana e Verick (2008) sublinham ainda que, na África Subsaariana, o fraco encadeamento entre o investimento directo estrangeiro (IDE) e o investimento doméstico limita os efeitos de arrastamento sobre o tecido de PME locais, um factor estrutural relevante para compreender as limitações de crescimento observadas nos três países aqui estudados.

2.2. Sistemas de Medição de Performance: Do Financeiro / Não Financeiro

Johnson e Kaplan (1987) descreveram uma progressiva perda de relevância das métricas financeiras face à complexidade dos modelos de negócio modernos. Kaplan e Norton (1992, 1996) responderam com o Balanced Scorecard (BSC), que integra quatro perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento numa lógica de causa-efeito estratégica.

Para o contexto africano, Hove e Chikungwa (2021) propõem uma adaptação do BSC que incorpora dimensões contextuais específicas: relações comunitárias, resiliência à informalidade e envolvimento familiar na gestão. As PME africanas operam em ecossistemas

institucionais distintos dos países desenvolvidos, onde redes de confiança pessoal são frequentemente mais relevantes do que contratos formais.

2.3. Indicadores de Performance Não Financeiros: Definição e Categorias

Os IPNF são medidas quantitativas ou qualitativas que avaliam o desempenho organizacional para além da dimensão monetária, funcionando como preditores do desempenho financeiro futuro e como instrumentos de criação de valor sustentável (Ittner & Larcker, 2003; Lev, 2001). A literatura identifica cinco categorias principais:

- Perspectiva dos Clientes: satisfação, lealdade, Net Promoter Score (NPS), taxa de retenção e quota de mercado relativa;
- Perspectiva de Inovação: investimento em I&D, novos produtos ou serviços, parcerias tecnológicas e índice de maturidade digital;
- Perspectiva de Capital Humano: rotatividade, satisfação dos colaboradores, horas de formação e produtividade por colaborador;
- Perspectiva de Processos: eficiência operacional, taxa de defeitos, prazo de entrega e tempo de ciclo;
- Perspectiva de Sustentabilidade ESG: pegada de carbono, responsabilidade social e transparência na governação.

2.4. Drivers de Competitividade nas PME Africanas

Porter (1990) define competitividade como a capacidade de criar e sustentar vantagens em contextos de mercado. Para as PME africanas, os drivers de competitividade assumem especificidades contextuais: proximidade relacional com o cliente, flexibilidade operacional, capacidade de adaptação a ambientes institucionais instáveis e recurso a redes sociais e familiares como alternativas ao capital formal (Barney, 1991; Teece et al., 1997).

A teoria dos recursos (Barney, 1991) e as capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997) constituem os quadros teóricos dominantes para a análise da competitividade das PME africanas. Neste quadro, os IPNF são instrumentos de monitorização dos recursos intangíveis críticos: reputação, capital relacional, conhecimento tácito e cultura organizacional.

3. METODOLOGIA

Este trabalho adopta uma abordagem qualitativa e exploratória, estruturada em duas fases complementares: revisão sistemática da literatura e análise de casos ilustrativos.

3.1. Revisão Sistemática da Literatura

A revisão sistemática seguiu o protocolo PRISMA (Page et al., 2021). As bases de dados consultadas foram Scopus, Web of Science, Google Scholar e African Journals Online (AJOL). Os termos de pesquisa incluíram: "non-financial indicators Africa SME", "PME desempenho Angola/Moçambique/Cabo Verde", "competitiveness drivers Sub-Saharan Africa" e "Balanced Scorecard developing countries". Critérios de inclusão: publicações entre 2015 e 2024, em língua portuguesa, inglesa ou francesa, com relevância temática confirmada. Foram identificados 118 estudos iniciais, dos quais 62

foram incluídos na análise final após triagem por título, resumo e texto integral.

3.2. Selecção e Construção dos Casos Ilustrativos

A metodologia de estudo de caso (Yin, 2018) foi usada como referencial estrutural para ilustrar a operacionalização dos IPNF nos três países. Os sectores representados, retalho e comércio (Angola), agroalimentar (Moçambique) e turismo e serviços (Cabo Verde), reflectem as especializações económicas dominantes em cada país e foram seleccionados com base na sua representatividade sectorial e na disponibilidade de padrões documentados na literatura sectorial (relatórios de organismos de apoio empresarial, estudos de caso publicados e fontes jornalísticas especializadas).

Nota metodológica importante: os três casos apresentados na secção 5 são construções ilustrativas, compostas a partir de padrões e ordens de grandeza reportados na literatura sobre PME africanas e em relatórios de organismos de apoio (INAPEM, SNV/FARE, IEFPP), e não constituem estudos de caso auditados de uma única empresa real com fonte documental verificável e citável. Os valores numéricos apresentados (percentagens de retenção, NPS, taxas de rejeição, etc.) servem para ilustrar a ordem de grandeza de impacto que a literatura associa à adopção de IPNF nestes contextos, não uma medição empírica de um caso específico. Esta clarificação é feita para evitar que os números sejam interpretados como dados auditados de uma empresa identificável. A análise seguiu um protocolo estruturado com seis dimensões: contexto macroeconómico, perfil da empresa, IPNF implementados, resultados ilustrados, drivers de competitividade identificados e lições replicáveis.

4. INDICADORES DE PERFORMANCE NÃO FINANCEIROS NAS PME AFRICANAS: AS CINCO PERSPECTIVAS

4.1. Perspectiva dos Clientes

A satisfação e a lealdade do cliente constituem os IPNF com maior impacto comprovado no desempenho de longo prazo das PME (Rust et al., 2010). No contexto africano, a confiança pessoal e as redes de recomendação boca-a-boca são frequentemente mais determinantes do que estratégias formais de marketing (Mahajan, 2011). Em mercados com baixa penetração digital, o NPS pode ser adaptado para inquéritos presenciais ou via SMS, como demonstrado em experiências em Moçambique e Cabo Verde (IFC, 2022).

A taxa de retenção de clientes é particularmente relevante nestes contextos: em mercados com elevada concorrência informal e baixa diferenciação percebida, a fidelização constitui um activo estratégico crítico. Reichheld e Sasser (1990) demonstraram que uma redução de 5% na taxa de abandono pode aumentar os lucros entre 25% e 85%.

4.2. Perspectiva de Inovação e Adaptação Tecnológica

A inovação nas PME africanas assume frequentemente a forma de inovação incremental e adaptativa. O conceito de frugal innovation (Prahalad, 2012) é especialmente relevante: a capacidade de criar soluções de elevado valor com recursos mínimos constitui uma competência distintiva das PME bem-sucedidas nestes contextos.

A penetração de plataformas de mobile Money, M-Pesa em Moçambique, Multicaixa Express em Angola e serviços de mobile

banking em Cabo Verde, criou novas oportunidades para a digitalização de processos e expansão de mercado (Banco Mundial, 2023). Indicadores como a percentagem de transacções digitais e a capacidade de venda online captam dimensões crescentemente críticas da competitividade.

4.3. Perspectiva de Capital Humano

O capital humano é o recurso mais crítico das PME africanas, num contexto de défice generalizado de competências qualificadas. A taxa de rotatividade é um IPNF de elevado impacto: a perda de um colaborador formado representa um custo desproporcional em organizações de pequena dimensão. O Employee Net Promoter Score e o índice de satisfação dos colaboradores são instrumentos de diagnóstico aplicáveis mesmo em contextos informais.

As horas de formação por colaborador assumem significado estratégico particular: a escassez de mão-de-obra qualificada torna o investimento em formação interna a via mais acessível de desenvolvimento de competências. Os programas do IEFPP em Cabo Verde, do INEFP em Moçambique e do INEFOP em Angola fornecem quadros institucionais de suporte.

4.4. Perspectiva de Processos Internos

A eficiência dos processos internos, medida por indicadores como a taxa de defeitos, o cumprimento de prazos e a eficiência energética, é determinante para a competitividade das PME em contextos de pressão de margens. A metodologia Lean, adaptada a contextos de baixa tecnologia, tem sido implementada com sucesso em PME africanas nos sectores agroalimentar, têxtil e da construção (*Belhadi et al.*, 2019).

A formalização de processos é, em si mesma, um IPNF relevante: a transição de procedimentos informais para processos documentados e repetíveis constitui um indicador de maturidade organizacional e de potencial de crescimento.

4.5. Perspectiva de Sustentabilidade

A sustentabilidade ambiental e social assume crescente relevância para as PME africanas, impulsionada pela pressão dos parceiros de desenvolvimento que exigem critérios ESG nas cadeias de valor, pelo acesso a financiamento climático e pela crescente consciência dos consumidores urbanos africanos (Kolk & Pinkse, 2010). Indicadores como a eficiência energética e a transparência na governação são especialmente relevantes para PME que integram cadeias de valor de exportação.

5. ESTUDOS COMPARATIVOS: ANGOLA, MOÇAMBIQUE E CABO VERDE

Tabela 1. Síntese Macroeconómica dos Três Países (2023)

Indicador	Angola	Moçambique	Cabo Verde
PIB (2023)	~94 mil M USD	~20 mil M USD	~2,5 mil M USD
IDH (2022)	0,590	0,456	0,662
PME / emprego formal	98% empresas; 35% emprego	>95% empresas; ~50% emprego	>90% empresas; ~60% emprego
Principal sector PME	Retalho / Logística	Agroalimentar	Turismo / Serviços
Taxa bancarização	~38%	~33%	~65%

Informalidade Empresarial	~75%	~82%	~60%
------------------------------	------	------	------

Nota. Fontes: FMI (2024); PNUD (2024); IFC (2022); INE Cabo Verde (2023); Instituto Nacional de Estatística de Moçambique (2022).

5.1. Caso Angola, Sector do Retalho e Comércio

5.1.1. Contexto Macroeconómico

Angola é a segunda maior economia da África Subsaariana, com um PIB de aproximadamente 94 mil milhões de USD em 2023 (FMI, 2024). A economia angolana tem diversificado progressivamente o seu tecido produtivo, com crescimento nos sectores de retalho, logística e agroindústria. As PME representam mais de 98% das empresas registadas, mas apenas 35% do emprego formal (MAPTSS, 2022). O ambiente de negócios é marcado por inflação persistente (28,5% em 2022), acesso limitado a crédito bancário e dependência do kwanza face ao dólar norte-americano para importações.

5.1.2. Caso Ilustrativo

Considere-se, a título ilustrativo, uma rede hipotética de quatro lojas de retalho alimentar nos municípios de Luanda Norte e Talatona, com aproximadamente 85 colaboradores, que implementou um sistema simplificado de IPNF no âmbito do tipo de apoio disponibilizado pelo INAPEM (Instituto Nacional de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas). Os indicadores considerados foram: índice de satisfação do cliente (via inquérito semanal presencial), taxa de rotatividade mensal de colaboradores, percentagem de produtos em ruptura de stock e tempo médio de resolução de reclamações.

Com base em ordens de grandeza reportadas na literatura sobre casos semelhantes na região, após 18 meses de implementação seriam de esperar resultados do seguinte tipo: aumento da taxa de retenção de clientes de cerca de 61% para 78%; redução da rotatividade mensal de colaboradores de 12% para 4,5%; e crescimento do volume de negócios de cerca de 23% em termos reais, num contexto de inflação elevada. Este padrão é consistente com a tese de que a monitorização regular de indicadores simples permite identificar e corrigir problemas operacionais de forma proactiva.

5.1.3. Drivers de Competitividade

Os principais drivers ilustrados por este tipo de caso são: (a) proximidade relacional com o cliente, facilitada pela localização geográfica e pelo atendimento personalizado; (b) gestão do capital humano, com programas de formação interna e sistema de incentivos baseado em resultados não financeiros; e (c) eficiência da cadeia de abastecimento, através de parcerias com fornecedores locais que reduzem a dependência de importações. A monitorização via IPNF permite à gestão articular estes drivers numa estratégia coerente de diferenciação face à concorrência informal.

5.2. Caso Moçambique, Sector Agroalimentar

5.2.1. Contexto Macroeconómico

Moçambique apresenta um IDH de 0,456 (PNUD, 2024), posicionando-o entre os países menos desenvolvidos do mundo. O sector agrícola emprega cerca de 80% da população e representa 25% do PIB. As PME agroalimentares na transformação de castanha de caju, amendoim, sésamo e produtos hortícolas constituem um

segmento estratégico para a diversificação económica e a criação de emprego formal (USAID, 2023). O Recenseamento Geral das Empresas de 2021 (Instituto Nacional de Estatística de Moçambique, 2022) confirma o peso estrutural das micro e pequenas empresas no tecido produtivo nacional. O ambiente de negócios é fortemente condicionado por instabilidade política no norte do país (Cabo Delgado), infra-estruturas logísticas deficientes e acesso limitado a energia eléctrica nas zonas rurais.

5.2.2. Caso Ilustrativo

Considere-se, a título ilustrativo, uma empresa processadora de castanha de caju em Nampula, com 140 colaboradores (80% mulheres rurais), que integrou um programa do tipo apoiado pela SNV e pelo Fundo de Apoio à Reabilitação Económica (FARE), com os seguintes IPNF: taxa de rejeição do produto na exportação, índice de bem-estar das trabalhadoras (inquérito trimestral), horas de formação técnica por colaboradora, e índice de eficiência de processamento (rendimento de castanha crua para processada).

Com base em padrões documentados para programas semelhantes no sector, após dois anos seriam de esperar resultados do seguinte tipo: redução da taxa de rejeição nas exportações para a Europa de 8,7% para 1,2%, permitindo o acesso a mercados premium (Reino Unido, Alemanha) com preços cerca de 35% superiores; aumento do índice de bem-estar das trabalhadoras de 5,8 para 8,1 (escala de 0 a 10); obtenção de certificação Fair Trade; e melhoria do rendimento de processamento de 22% para 27%, com impacto directo na margem operacional.

5.2.3. Drivers de Competitividade

Os drivers críticos ilustrados por este tipo de caso são: (a) qualidade e rastreabilidade do produto, operacionalizada pelos indicadores de rejeição e certificação; (b) capital humano feminino, em que o investimento na formação e bem-estar das trabalhadoras se revela um driver de eficiência robusto; e (c) sustentabilidade social, em que a certificação Fair Trade funciona como passaporte de acesso a mercados premium. Esta experiência ilustra como os IPNF de sustentabilidade e capital humano podem ser simultaneamente instrumentos de gestão interna e diferenciadores de mercado externo.

5.3. Caso Cabo Verde, Sector do Turismo e Serviços

5.3.1. Contexto Macroeconómico

Cabo Verde é um estado arquipelágico de 560 mil habitantes com uma economia fortemente dependente do turismo (25% do PIB) e das remessas da diáspora (15% do PIB). O sector de turismo emprega directamente 30% da população activa e constitui o principal vector de crescimento económico (INE Cabo Verde, 2023). As PME de turismo enfrentam concorrência intensa de grandes operadores internacionais e de plataformas digitais como Airbnb e Booking.com. O arquipélago beneficia de maior estabilidade institucional do que Angola e Moçambique, mas enfrenta os condicionalismos de uma economia insular: custos logísticos elevados, vulnerabilidade a choques externos e mercado doméstico reduzido.

5.3.2. Caso Ilustrativo

Considere-se, a título ilustrativo, uma empresa de turismo de natureza e cultura na Ilha de Santiago, com 18 colaboradores

permanentes e 40 sazonais, que implementou durante a pandemia de COVID-19 um sistema de IPNF como instrumento de reposicionamento estratégico, do tipo apoiado pelo programa Horizonte+ do IEFP de Cabo Verde. Os indicadores considerados foram: pontuação média nas plataformas digitais (Google, TripAdvisor, Booking), taxa de clientes recorrentes e referenciados, NPS medido via questionário pós-visita, horas de formação em línguas e competências digitais por colaborador, e índice de satisfação da comunidade local (reuniões semestrais com representantes comunitários).

Com base em padrões documentados para empresas de turismo de nicho na região, após três anos seriam de esperar resultados do seguinte tipo: aumento da pontuação média no TripAdvisor de 3,8 para 4,7 (de 5), colocando a empresa entre os operadores mais bem avaliados da ilha; taxa de clientes recorrentes e referenciados a atingir 42%; NPS a passar de +18 para +64; e volume de negócios em 2023 a superar em 45% os valores pré-pandemia de 2019, com expansão da área de actuação para outras ilhas.

5.3.3. Drivers de Competitividade

Os drivers críticos ilustrados por este tipo de caso são: (a) reputação digital, operacionalizada pelas pontuações nas plataformas online, que funcionam como IPNF de elevado impacto num mercado global de turismo; (b) capital humano multicultural e multilingue, em que o investimento em formação linguística e cultural se revela um diferenciador competitivo face aos operadores informais; e (c) enraizamento comunitário, em que a medição e gestão do índice de satisfação da comunidade local gera storytelling autêntico e atrai turistas de nicho de elevado poder de compra. O caso cabo-verdiano

ilustra como os IPNF de reputação digital e sustentabilidade comunitária podem impulsionar a competitividade global de PME locais.

6. MODELO INTEGRADOR: MDNFC-ÁFRICA

6.1. Estrutura do Modelo

Com base na revisão da literatura e na análise dos três casos ilustrativos, propõe-se o Modelo de Desempenho Não Financeiro e Competitividade para PME Africanas (MDNFC-África). O modelo organiza-se em quatro componentes articulados:

Componente 1: Contexto Institucional e de Mercado: factores exógenos que moldam as condições de competitividade, incluindo estabilidade macroeconómica, qualidade institucional, infra-estruturas, acesso a financiamento e digitalização da economia. Este componente reconhece que as PME africanas operam em ecossistemas marcadamente diferentes dos países desenvolvidos.

Componente 2 : Drivers de Competitividade Endógenos: os cinco drivers internos identificados como críticos no contexto africano lusófono: (a) Capital Relacional e Confiança; (b) Capital Humano e Formação; (c) Inovação Adaptativa e Digital; (d) Excelência Operacional; e (e) Sustentabilidade e Enraizamento Comunitário.

Componente 3: Sistema de IPNF: o conjunto de indicadores que operacionalizam e monitorizam cada driver, adaptados à realidade de cada país e sector. O sistema privilegia indicadores de baixo custo de medição e elevado valor informativo, implementáveis sem sistemas tecnológicos sofisticados.

Componente 4: Outputs Competitivos: vantagem competitiva sustentável, crescimento do volume de negócios, acesso a mercados de maior valor e criação de emprego formal de qualidade. Estes outputs retroalimentam o Componente 1 através da melhoria da reputação e da capacidade de atracção de parceiros e investimento.

6.2. Quadro Comparativo

Tabela 2. Comparação dos IPNF e Drivers de Competitividade

País	Sector	IPNF Principais	Driver Central	Resultado-Chave
Angola	Retalho	Satisfação cliente; rotatividade; ruptura de stock	Capital relacional e humano	+23% volume; retenção 61% → 78%
Moçambique	Agroalimentar	Taxa rejeição exportação; bem-estar trabalhadoras; eficiência processamento	Qualidade e sustentabilidade social	Acesso a mercados premium; Fair Trade
Cabo Verde	Turismo	Pontuação digital; NPS; taxa recorrência; satisfação comunidade	Reputação digital e enraizamento	+45% vs 2019; NPS +18 → +64

Nota. NPS = Net Promoter Score; IPNF = Indicadores de Performance Não Financeiros. Valores ilustrativos.

6.3. IPNF Prioritários por País

Tabela 3. *IPNF Prioritários e Drivers por País*

Categoria IPNF	Angola	Moçambique	Cabo Verde
Clientes	Frequência de compra; reclamações resolvidas	Taxa rejeições exportação; fidelidade compradores	NPS; avaliações digitais; taxa de recorrência
Capital Humano	Rotatividade; absentismo; formação interna	Bem-estar colaboradoras; formação técnica	Formação linguística; satisfação sazonal
Inovação	Adoção mobile money; novos produtos locais	Certificações; parcerias internacionais	Presença digital; novos destinos/serviços
Processos	Ruptura de stock; tempo de atendimento	Rendimento de processamento; qualidade output	Tempo de resposta; personalização de serviço
Sustentabilidade	Aprovisionamento local; RSE comunitária	Fair Trade; pegada ambiental	Satisfação comunidade; turismo responsável

Nota. *IPNF = Indicadores de Performance Não Financeiros.*

7. CONCLUSÕES

7.1. Síntese dos Resultados

Este trabalho estabeleceu três contributos principais. Primeiro, demonstrou que os IPNF são especialmente relevantes no contexto das PME africanas lusófonas: a escassez de recursos financeiros torna as métricas não financeiras o principal instrumento acessível

de diagnóstico e melhoria contínua. Segundo, identificou cinco drivers de competitividade específicos para este contexto capital relacional, capital humano, inovação adaptativa, excelência operacional e sustentabilidade comunitária que diferem qualitativamente dos drivers típicos das economias avançadas. Terceiro, os três casos ilustrativos analisados sugerem que a implementação de sistemas simples de IPNF tende a produzir resultados mensuráveis e significativos em termos de crescimento e competitividade, mesmo sem tecnologia sofisticada uma hipótese que, no entanto, carece de validação empírica directa.

Os padrões analisados revelam também diferenciações prováveis entre os três países: em Angola, o contexto de inflação elevada e concorrência informal tende a tornar os IPNF de capital humano e eficiência operacional os mais críticos; em Moçambique, a integração em cadeias de valor de exportação eleva a importância dos IPNF de qualidade e sustentabilidade; em Cabo Verde, a dependência do turismo internacional torna a reputação digital o driver mais determinante.

7.2. Implicações Práticas

Para os gestores de PME nos três países, os resultados sugerem que a adopção de cinco a oito IPNF cuidadosamente seleccionados, medidos regularmente e comunicados internamente, pode gerar melhorias substanciais de desempenho sem investimentos avultados. A selecção dos indicadores deve partir dos drivers mais críticos para o contexto específico: reputação e satisfação do cliente para PME de serviços em Cabo Verde; qualidade e certificação para PME exportadoras em Moçambique; gestão do capital humano e eficiência operacional para PME de retalho em Angola.

Para os decisores políticos e organismos de desenvolvimento, os resultados reforçam a pertinência de integrar a medição de IPNF nos programas de formalização e capacitação empresarial, INAPEM (Angola), FARE (Moçambique) e IEFP (Cabo Verde), como requisito de elegibilidade para apoios e financiamentos. A exigência de relatórios de desempenho não financeiro simples e adaptados ao contexto pode constituir um mecanismo de incentivo eficaz à melhoria da gestão nas PME.

7.3. Limitações e Investigação Futura

O presente trabalho apresenta limitações que importa reconhecer com clareza. Primeira, e mais importante: os três casos apresentados na secção 5 são construções ilustrativas baseadas em padrões da literatura, e não estudos de caso empíricos de empresas identificáveis com fonte documental verificável a validação empírica directa (através de estudos de caso reais, auditados e citáveis) constitui a prioridade mais urgente para trabalho futuro. Segunda, a natureza exploratória e qualitativa da metodologia não permite estabelecer relações causais estatisticamente testadas. Terceira, a escassez de literatura científica sobre PME africanas lusófonas limita a profundidade da revisão bibliográfica.

As linhas prioritárias para investigação futura incluem: estudos de caso empíricos, com acesso documentado e citável a dados reais de PME em Angola, Moçambique e Cabo Verde, para validar (ou refutar) as ordens de grandeza aqui ilustradas; estudos quantitativos longitudinais sobre o impacto dos IPNF no desempenho das PME dos três países; desenvolvimento de instrumentos de medição de IPNF adaptados à informalidade empresarial africana; e investigação

sobre o papel dos IPNF na transição da informalidade para a formalidade nas PME destes países.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUC/OCDE- African Union Commission / OECD. (2021). Africa's Development Dynamics 2021: Digital Transformation for Quality Jobs. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0a5c9314-en>

Banco Mundial. (2022). Africa's Pulse, No. 26: Food System Opportunities in a Turbulent Time (Vol. 26). World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1932-2>

Banco Mundial. (2023). Digital Economy for Africa: Progress Report 2023. World Bank Group.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Belhadi, A., Touriki, F. E., & El Fezazi, S. (2019). Prioritizing the solutions of lean implementation in SMEs to overcome its barriers. Journal of Manufacturing Technology Management, 30(3), 524–551. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2017-0074>

FMI. (2024). World Economic Outlook Database, April 2024. Fundo Monetário Internacional.

Hove, P., & Chikungwa, T. (2021). Non-financial performance measurement in SMEs: Evidence from Sub-Saharan Africa. African Journal of Business Management, 15(4), 112–128. <https://doi.org/10.5897/AJBM2021.9312>

INE Cabo Verde. (2023). Estatísticas do Turismo 2022. Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde.

Instituto Nacional de Estatística de Moçambique. (2022). Recenseamento Geral das Empresas 2021. INE.

International Finance Corporation. (2022). SME Finance in Africa: Closing the Gap. IFC/World Bank Group.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kolk, A., & Pinkse, J. (2010). The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 15–26.
<https://doi.org/10.1002/csr.196>

Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Brookings Institution Press.

Mahajan, V. (2011). *Africa Rising: How 900 Million African Consumers Offer More Than You Think*. Prentice Hall.

MAPTSS — Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social de Angola. (2022). Relatório sobre o Mercado de Trabalho e PME. MAPTSS.

Ndikumana, L., & Verick, S. (2008). The linkages between FDI and domestic investment: Unravelling the developmental impact of foreign investment in Sub-Saharan Africa. *Development Policy Review*, 26(6), 713–726. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2008.00430.x>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

PNUD. (2024). Human Development Report 2023-2024: Breaking the Gridlock: Reimagining Cooperation in a Polarized World. United Nations Development Programme.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6–12. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x>

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.

Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*, 88(1), 94–101.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

USAID. (2023). Mozambique Agriculture and Food Security: Annual Progress Report. USAID.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6.^a ed.).

¹ Mestre em consultoria e desenvolvimento organizacional- Universidade Del Atântico, Espanha e mestrando em gestão das PME - Politécnico de Portalegre-Portugal. Docente da Universidade Rainha Njinga a Mbande – Malanje – Angola. ORCID:1Mestre em consultoria e desenvolvimento organizacional-Universidade Del Atântico, Espanha e mestrando em gestão das PME - Politécnico de Portalegre-Portugal. Docente da Universidade Rainha Njinga a Mbande – Malanje – Angola. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9277-3285>. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)