

CILEA – Comité de Integración Latino Europa - América

APPC – Associação Portuguesa de Peritos Contabilistas



AS PME's COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO

A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO NAS PME's

XVII Seminário Internacional de Países Latinos da Europa e América
SANTA MARIA DA FEIRA
Novembro de 2008

CILEA – Comité de Integración Latino Europa - América

APPC – Associação Portuguesa de Peritos Contabilistas



AS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS DAS PME's

Autores:

Helena Maria Santos de Oliveira – Docente do ISCAP

Benjamim Manuel Ferreira de Sousa – Docente do ISCAP

Alfredo Luís Portocarrero Pinto Teixeira – Docente do ISCAP

XVII Seminário Internacional de Países Latinos da Europa e América

SANTA MARIA DA FEIRA

Novembro de 2008

Conceito de Empresa

Uma organização gerida tendo como principal objectivo o lucro e a satisfação das necessidades sociais

- ✓ **Atingir e manter uma determinada quota de mercado**
- ✓ **Entrar em novos mercados**
- ✓ **Atingir reconhecidos padrões de qualidade**
- ✓ **Criar boa reputação / imagem na comunicação de negócios**
- ✓ **Contribuir para o bem estar social e a satisfação dos seus trabalhadores**

Tipo	n.º empregados	vol. neg. (milhões euros)	balanço (milhões euros)
a) Micro	< 10	≤ 2	ou ≤ 2
a) Pequena	< 50	≤ 10	ou ≤ 10
a) Média	<250	≤ 50	ou ≤ 43
Grande			

a) Recomendação da Comissão de 06/05/2003 * (01/01/2005)
 Decreto-Lei 372/2007 de 06/11

CILEA – Comité de Integración Latino Europa - América
APPC – Associação Portuguesa de Peritos Contabilistas

escalões (€)	n.º empresas	% (Ano de 2006)
Até 150.000	233.810	62,68
[150.000 a 500.000]	76.325	20,46
[500.000 a 1.000.000]	25.493	6,83
[1.000.000 a 2.000.000]	16.475	4,42
[2.000.000 a 5.000.000]	12.017	3,22
[5.000.000 a 25.000.000]	6.980	1,87
> a 25.000.000	1.921	0,51
	373.021	100

Características Genéricas

De acordo com o INE, o tecido empresarial português é constituído por:

PORTUGAL		
EMPRESAS		
81,3%	15,1%	3,6%
< 10 T	10<T<50	> 50 T

União Europeia

O tecido empresarial é também constituído por um n.º muito expressivo de PME's

Perspectiva Evolutiva da Empresa

Arranque

Expansão / Formalização

Maturidade

Declínio ?????



Arranque

✓ Características

- ✓ **Ideia simples (criatividade / desespero)**
- ✓ **Os donos são o centro de tudo**
- ✓ **Estrutura mínima e informal**
- ✓ **Comunicação com o pessoal frequente e informal**
- ✓ **Procedimentos com modificações constantes**
- ✓ **Não há delegação de tarefas**
- ✓ **Um produto**

✓ Principais Desafios

- ✓ **Sobrevivência**
- ✓ **Análise racional perante o sonho**

Expansão / Formalização

✓ Características

- ✓ Estrutura cada vez mais funcional
- ✓ Múltiplos produtos
- ✓ Delegação de tarefas

✓ Principais Desafios

- ✓ Mudança de função de proprietário, gerente e profissionalização do negócio
- ✓ Planeamento estratégico
- ✓ Sistemas e políticas organizacionais
- ✓ Administração de efectivos

Maturidade

✓ **Características**

- ✓ **Uma estrutura organizacional que se apoia na estabilidade**
- ✓ **Uma base estável de clientes, com crescimento modesto**
- ✓ **Uma estrutura divisional dirigida por uma equipe de gestores de alto nível**
- ✓ **Procedimentos organizacionais bem estabelecidos**

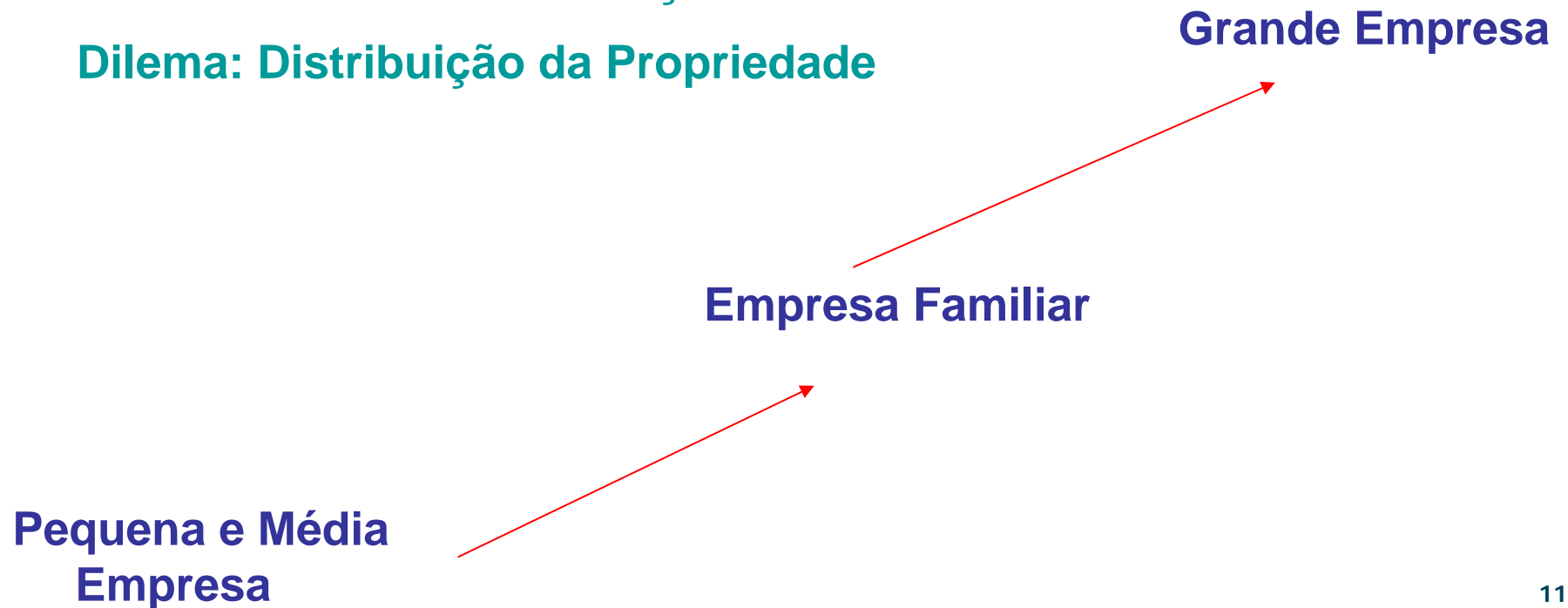
✓ **Principais Desafios**

- ✓ **Reenfoque estratégico**
- ✓ **Compromisso dos directivos e dos donos**
- ✓ **Reinversão**

Crescimento da Empresa

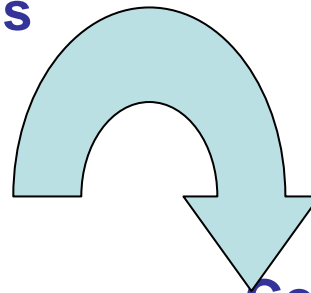
Modelo de crescimento: identificam períodos de estabilidade e de transição

Dilema: Distribuição da Propriedade



PME's versus Empresas Familiares

Habilidades Operacionais



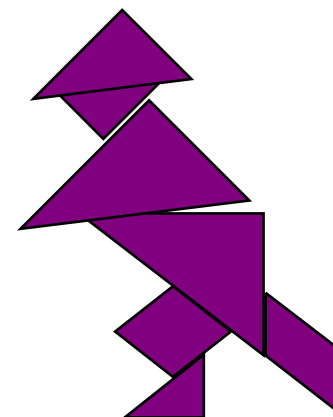
Complexas Capacidades de Gestão

Problemática:

Inter Relação Família / Empresa

PME's versus Empresas Familiares

- ✓ **Crescimento**
- ✓ **Propriedade e direcção da empresa nas gerações seguintes**
- ✓ **Reforço do património**
- ✓ **Acumulação de riqueza**



Empresas Familiares

Influências

- ✓ **Complexidade Ambiental**
- ✓ **Incertezas próprias do mundo dos negócios**
 - ✓ **Influência directa da família**

Problemas

- ✓ **Relação entre propriedade e direcção**
 - ✓ **Tomada de decisões complexa**

Vantagens

- ✓ **Activos Intangíveis**
 - ✓ **Vantagens competitivas**

A empresa familiar é o resultado da inter-relação entre dois sistemas distintos:

- ✓ A família
- ✓ A empresa

Com objectivos e regras próprias para cada sistema



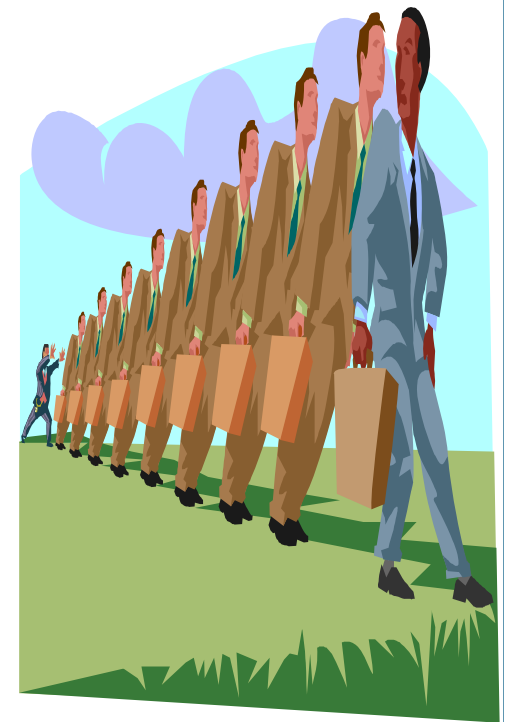
- ✓ **Conflitos**
- ✓ **Complexidade**
- ✓ **Confusão**
- ✓ **Desordem**

- ✓ **Confusão das relações económicas básicas**
- ✓ **Mistura da propriedade do capital com a capacidade profissional de dirigir**
- ✓ **Confusão da empresa com o conceito de grande família**
- ✓ **Conflitos de poder que se misturam com conflitos familiares**
- ✓ **Existência de duas organizações paralelas: a família (componente não racional) e a empresa (componente racional)**
- ✓ **Teoria da Agência, no sentido de proporcionar à empresa certas vantagens**

Variáveis

- ✓ Propriedade
- ✓ Controlo
- ✓ Direcção
- ✓ Envolvimento familiar
- ✓ Cultura
- ✓ Tradição

Problema: Sucessão



Sistemas de Organização com uma estrutura própria

- ✓ **Padrões de interesses**
- ✓ **História**
- ✓ **Identidade e Cultura própria**
- ✓ **A família influencia os objectivos do negócio e a estratégia a adoptar**
- ✓ **Implicações emocionais, físicas e financeiras**
- ✓ **Elevado grau de compromisso**
- ✓ **Empresas sólidas e fiáveis**

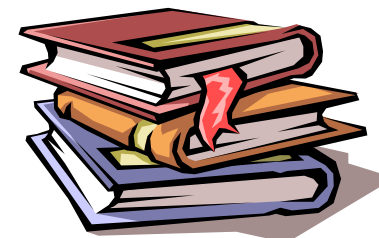
Formação

- ✓ **Nível Académico**
- ✓ **Experiência**
- ✓ **Especialização**
- ✓ **Formação contínua**



Conclusões

- ✓ **A PME necessita de uma estruturação para se desenvolver**
- ✓ **A empresa familiar possui recursos intangíveis importantes e capacidade para fundamentar o seu êxito a longo prazo**
- ✓ **Problemas de sucessão associados aos interesses Família/Empresa**
- ✓ **A organização é vista como um conjunto complexo de elementos entrelaçados e interconectados**
- ✓ **Falhas na aplicação de teorias organizativas**
- ✓ **Problemas de controlo quando as normas da empresa e da família estão em conflito**





Obrigado pela vossa atenção