

Tópico 1 - Introdução à Gestão de PME

61049 Gestão de PME - notas de preparação para avaliação sumativa¹ -

Outubro de 2019

Marc Jacquinet

É preciso consultar a informação no plano da unidade curricular assim como os avisos na plataforma. A seguir cada questão colocada, aparecem propostas de respostas feitas por alunos ou que poderiam ter sido feitas como tal. Devem considerar estas respostas como exemplos, mas não no sentido de modelo perfeito a seguir mas um exemplo que merece atenção e aperfeiçoamento. Aconselho cada um tratar primeiro responder antes de consultar as respostas de colegas. Não há geralmente respostas únicas, no entanto é preciso tomar em conta o conteúdo do estudo (nomeadamente no livro adoptado, assim como nas discussões mais pertinentes) e a capacidade de reformular com clareza e pertinência os elementos do estudo.

É importante ler bem o material indicado assim como pesquisar a informação. Dou aqui a ligação para as minhas publicações no repositório da Universidade Aberta (UAb):

https://repositorioaberto.uab.pt/browse?type=author&authority=79e6af98-2419-4aeb-b948-25d8638b27a6&sort_by=2&order=ASC&rpp=100&etal=0&submit_browse=Update

Também podem consultar no site do repositório aberto, os meus textos (inserindo meu nome Marc Jacquinet ou um tópico que lhe interessa, nomeadamente na preparação e na elaboração dos efólios ou das atividades de discussão nos fóruns.

Mais uma questão sobre Deming.

<http://hdl.handle.net/10400.2/5128>

Explique como um ou vários (ou ainda todos) os catorze pontos de Deming podem servir de base para o processo de mudança ou gestão da mudança numa organização?

<http://hdl.handle.net/10400.2/5128>

Onde é que o líder nunca deve falhar numa PME? Em que ordem de questões?²

¹ Quero agradecer aos alunos dos anos anteriores na sua colaboração e nas discussões da matéria de Global Business. São demasiado numerosos para agradecer, mas guardo uma especial estima em relação a todos. Penso especialmente nos seguintes alunos: Eduardo Paiva, Gorete Neto, Ana Silva, Rui Barros, João Hermínio, Teresa Rodrigues e Lígia Oliveira, entre muitos.

² É importante considerar as respostas às questões como tentativas que são geralmente positivas, mas sujeitas a melhorias. Vejam o estilo e a completude do conteúdo, nomeadamente no texto adoptado. Existe ainda várias possibilidades de formar uma resposta correta, nomeadamente no que diz respeito à forma. O conteúdo deve se aproximar muito do que foi estudado, no texto adoptado.

o Líder nunca deve falhar nas questões humanas (Manual pag14).

Deve procurar nunca fazer nada que prejudique mental, espiritual ou fisicamente ninguém.

Discutem a relevância das técnicas de alta gestão para os gestores de PME.

Conforme mencionado nas páginas 7 a 9:

O autor afirma que mais do nunca, as PME devem ser geridas com as mesmas práticas de gestão utilizadas pelas grandes, apenas adaptadas a uma dimensão menor. Não reconhecer esta realidade é o que faz com que 65% das PME no nosso país morram nos 2 anos seguintes à sua fundação e que 32% dos desempregados sejam empresários fracassados.

A mensagem que o autor quer passar a um gestor da PME é a seguinte:

“É importante para que a empresa não passe a fazer parte das estatísticas de mortalidade empresarial, dirija a sua empresa pensado como os gestores das grandes empresas mas adaptando o seu pensamento ao tamanho atual da sua empresa.”

Como a colega referiu "as PME devem ser geridas com as mesmas práticas de gestão utilizadas pelas grandes, apenas adaptadas a uma dimensão menor."

Ora o autor refere-nos um caso em que na impossibilidade de pagar salários mais elevados como proceder para manter pelo menos o pessoal com melhor desempenho numa empresa de menor dimensão;

"Tratamento digno, pequenos pormenores como recompensas, harmonia entre funcionários, ouvir as pessoas, políticas de formação contínua,..." As pessoas querem pertencer a algo, assim devemos também dar-lhes algum poder como autonomia, responsabilidade, recursos, respeito, confiança e por exemplo reconhecimento.

Estes são alguns exemplos de técnicas de alta gestão em usadas em PME's.

Ao se falar em “técnica de alta gestão” o primeiro pensamento remete para as grandes empresas. Hoje, a gestão consiste no processo de administração e coordenação dos recursos, de forma eficiente e eficaz, como meio para se atingir os objetivos definidos pela organização. Assim a gestão de uma empresa divide-se em 4 funções:

- Planeamento – processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo;
- Organização – processo de estabelecimento de relações formais entre as pessoas e entre estas e os recursos, de forma a se atingir os objetivos propostos;
- Direção – processo de afetar ou influenciar o comportamento dos outros (motivação, liderança e comunicação);
- Controlo – processo de comparação do atual desempenho da organização com os padrões previamente estabelecidos e a definição de eventuais melhorias.

O gestor assume-se como a figura responsável pela aplicação destas funções da gestão.

Como referido, é comum associar-se técnicas de alta gestão às grandes empresas, facto confirmado por muitos gestores de PME, que consideram que essas técnicas (ou funções) estão fora do seu alcance.

Dada a importância das PME no tecido empresarial (em Portugal e na Europa), a ideia de gerir uma PME à semelhança da gestão de uma grande empresa ganha cada vez mais sentido. É possível, e desejável, a aplicação destas técnicas na gestão de PME, fazendo a diferença entre a sobrevivência e o crescimento.

O autor confirma essa importância ao afirmar "... dirija a sua empresa pensando como os gestores das grandes empresas, mas adaptando-o ao tamanho atual da sua empresa".

Explicita a seguinte formulação: "Uma organização sem liderança é como um corpo sem cabeça: não vive."

"uma organização em liderança é como um corpo sem caça, não vive"

Conforme mencionado no livro, página 13:

"O que é certo é as organizações precisam de pessoas capazes de dirigi-las eficazmente para que atinjam os objectivos que traçaram".

Conforme mencionado no livro, página 19:

" uma equipa de futebol deve ter um bom líder para levar as suas equipas a ganhar campeonatos com mais frequência. Os jogadores são as pessoas que precisam de direção para objectivos elevados: ganhar campeonatos. Um treinador desportivo eficaz é definitivamente líder de pleno direito sujeito a altas pressões que a outros derrotariam rapidamente. Um treinador não tem apenas de ganhar a curto prazo, deve também enfrentar os egos enormes de muitos dos seus jogadores, expectativas de fãs de equipa e a pressão constante do ou dos proprietários da mesma"

Ou seja o autor compara aqui uma organização com a liderança de equipa de futebol. Sem liderança não há vencedores, não há campeões, não há vitoriosos. Como tal, uma empresa para vencer deve ter liderança, ou seja deve ter um líder que pode levar a empresa e o seu pessoal em direção aos objetivos que fixaram (manual pag 17).

Um bom líder é aquele que apresenta melhores resultados, não basta tentar sobreviver, nos negócios um bom líder é aquele que acrescenta mais valor para os accionistas ou para a sociedade.

É mais fácil identificar um líder do que defini-lo, no entanto este não é perfeito é humano, como tal também tem falhas, mas deve ter em especial atenção às relações humanas, pois pode causar sérios danos numa organização.

A liderança nas Pme's é tão ou mais necessária que nas grandes empresas e os líderes são tão ou mais capazes que os das grandes empresas uma vez que são capazes de fazer de pequenas empresas, empresas maiores.

Uma organização sem liderança é como uma banda onde os músicos não seguem a partitura, o resultado nunca poderia ser bom, à semelhança de um Maestro, um líder deve assegurar que todos remam no mesmo sentido e com a mesma intensidade para que se consiga atingir os objectivos e metas traçados.

É impossível uma empresa sobreviver sem liderança, sem liderança é como se os barcos não tivessem os faróis que lhes indicam o caminho para terra firme e andariam todos á deriva.

Discussão nº 2 - O que é uma empresa?

Uma empresa é exercida por um empresário numa actividade económica, com fins lucrativos e com a utilização de vários factores indispensáveis sendo eles produtivos, humano e de bens.

Existe 3 tipos de espécies de empresa:

- Actividade primaria: extracção direta de produtos de natureza
- Actividade secundaria: industria que transforme a matéria prima
- Actividade terciaria: prestação de serviço e comercio

Sem fugir a uma definição comercial, e na concepção jurídica, empresa, é uma actividade económica exercida profissionalmente pelo empresário, por meio da articulação dos factores produtivos, para a produção ou circulação de bens ou de serviços.

Concordo com a Gorete quando refere que há três espécies de empresa de acordo com a actividade que exerce, primária, secundária, ou terciária.

Segundo dados do INE, PORDATA, última actualização: 2018-02-07, sobre a população empregada total e por grandes sectores de actividade económica, registaram em 2017 os seguintes dados:

Total	Primário	Secundário	Terciário
4 756,60	304,40	1 176,80	3 275,40

Milhares de indivíduos

Discussão nº 1 - O que é uma organização?

Penso que uma organização é um grupo de pessoas que combinam esforços individuais e em equipe para atingir um objectivo em comum. Por exemplo uma empresa, associações, entidades públicas...

Para um bom funcionamento de uma organização, esta deve apresentar uma estrutura hierarquizada, subdivisões, sectores e departamentos; ou seja haverá divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades

Considero uma organização mais do que um conjunto, ou grupo, de pessoas que combinam esforços individuais e em equipa, para atingir objectivos comuns, atendendo que necessariamente deve estar estruturada, de forma geral hierarquicamente, com responsabilidades bem atribuídas, e acima de tudo na sociedade onde nos encontramos, adequadamente registrada.

Para além disso, tem um verdadeiro propósito de criar valor para os principais acionistas, ou stakeholders.

Com vista a atingir os objectivos traçados, importa definir claramente a sua visão, a missão e os valores. Enfim, conceitos que vão caracterizar a cultura e uma imagem empresarial da organização.

acrescento simplesmente que, nem todas as organizações são da mesma natureza e que são distinguidas através da autoridade que lhes é transmitida, sendo esta, a capacidade reconhecida de tomar decisões.

Existem 4 tipos de Organizações diferentes:

* a organização personalizada - A autoridade está aqui concentrada nas mãos de uma e da mesma pessoa: o líder. Este último está no centro da organização, todos os outros membros se reportam diretamente a ele sem verdadeiras interações sendo estabelecidas entre eles. Eles executam, mas não decidem. O poder de decisão é completamente centralizado e a estrutura da organização é chamada de "sol", "estrela" ou "roda de bicicleta".

* a organização piramidal - A autoridade é aqui delegada ao encarregado do desempenho coletivo produzido pela organização. De acordo com o princípio da paridade, esta autoridade deve permitir tomar decisões que lhe permitam assumir as suas responsabilidades. O delegado, que por sua vez se torna gerente, pode delegar parte de sua autoridade a alguns membros da organização para dotá-los de autonomia. A organização é semelhante a uma cascata de responsabilidades.

* a organização dupla - A autoridade é aqui compartilhada entre aqueles que estão encarregados de obter resultados relacionados à atividade e propósito da organização e aqueles que estão encarregados de administrar os recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos. A eficiência, a forma como os recursos são utilizados, é uma questão estratégica tão importante quanto a eficiência. Os dois critérios de desempenho não são hierárquicos. A principal tradução organizacional dessa dualidade estratégica é a dissociação de autoridades hierárquicas e funcionais. A primeira é então em algumas mãos, a segunda em outras. A operação se torna matricial, alguns membros da organização devem se reportar a várias pessoas simultaneamente.

* a organização celular - A autoridade é aqui dividida entre todos os membros da organização que são coletivamente responsáveis pelo desempenho produzido. A autoridade é distribuída de acordo com o princípio da subsidiariedade e não com o da delegação. O poder de decisão é completamente descentralizado. A função de gerenciamento é compartilhada sem que haja, estritamente falando, gerentes, a menos que os membros da organização decidam de outra forma. Podem, por razões de eficiência e / ou eficiência, por exemplo, atribuir a um deles um

papel gerencial mais ou menos efêmero. A pessoa que está, assim, em posição de gerência, está a serviço dos outros membros da organização e não o oposto, como na organização personalizada.

Discussão nº 3 - O que é uma PME?

PME: Sigla de Pequena e média empresa

são firmas com características distintivas, tendo uma dimensão com determinados limites de empregados e financeiros.

De acordo com os critérios da recomendação da comissão 2003/361 da comissão europeia (retirado do Wikipedia 😊) esclarece uma nova definição das PME e noção de microempresas:

Micro:

- Trabalhadores inferiores a 10;
- Volume de negócios inferior a 2 milhões de euros;
- Balanço total inferior a 2 milhões de euros.

Pequena empresa:

- Trabalhadores inferiores a 50;
- Volume de negócios inferior a 10 milhões de euros;
- Balanço total inferior a 10 milhões de euros.

Media empresa:

- Trabalhadores inferiores a 250;
- Volume de negócios inferior a 50 milhões de euros;
- Balanço total inferior a 43 milhões de euros.

Uma pequena e média empresa (PME) são organizações com características específicas, como refere a Gorete, com um número determinado de trabalhadores, e limites financeiros fixados pelo estado ou região administrativa.

Importância das PME no tecido empresarial

As PME são a base do tecido empresarial nacional. Elas empregam grande parte da população e representam um volume de negócios significativo da produção nacional.

Aguardo os vossos comentários.

A importância das PME no tecido empresarial, depende do contexto que nos situarmos. No caso do tecido empresarial Português, as PME são a base, ou mesmo a sustentação na economia portuguesa.

“As PME representam 99,9% das empresas nacionais, empregando cerca de 79% da população ativa empregada, e registando um volume de negócios de aproximadamente 75% da produção nacional”, afirma Maria de Fátima Patrício, presidente da direção da LusaPME

Tentando trazer algo diferente, pois grande parte já foi referido pelos colegas, deixo a minha contribuição.

Estima-se que entre 70% a 90% dos empregados no nosso país trabalham nestas empresas. Elas podem oferecer produtos diferenciados, auxiliam e servem às grandes empresas e existem áreas de actividade onde é mais propício existirem PME's, como as actividades cooperativas agrícolas.

Em 2010 as PME's representam cerca de 99.9% do tecido empresarial Português.