

Capítulo 8 – Vida de Gestor de PME

Marc Jacquinet

Agosto de 2025; uc 61049, 61089, 61041

CC-BY-NC

Texto elaborado ao longo de 2020 a 2025. Faz parte do manual de Gestão de PME, dividido por capítulos.

Introdução

A gestão de Pequenas e Médias Empresas (PME) constitui um fenómeno organizacional de singular complexidade, caracterizado por dinâmicas específicas que diferem substancialmente dos paradigmas de gestão aplicáveis às grandes corporações (Torrès, 2004). O gestor de PME encontra-se numa posição única no tecido empresarial, assumindo múltiplas responsabilidades que abrangem desde a formulação estratégica até à execução operacional quotidiana, frequentemente numa lógica de proximidade e personalização que configura um modelo de gestão *sui generis* (Julien, 1997).

A importância das PME no contexto económico contemporâneo é incontestável. Segundo dados da Comissão Europeia (2019), as PME representam 99,8% de todas as empresas não financeiras da União Europeia, empregando aproximadamente 100 milhões de pessoas e gerando 56% do valor acrescentado. Esta relevância quantitativa traduz-se numa importância qualitativa que justifica uma análise aprofundada das especificidades da gestão destas organizações e dos desafios enfrentados pelos seus gestores.

O presente capítulo propõe-se analisar de forma sistemática e rigorosa as múltiplas dimensões da vida profissional do gestor de PME, explorando as particularidades deste contexto organizacional, os desafios específicos que se colocam e as competências necessárias para o exercício eficaz desta função. Através de uma abordagem interdisciplinar que mobiliza contributos da teoria organizacional, da gestão estratégica, da psicologia organizacional e da sociologia das organizações, procuraremos construir um quadro conceptual abrangente que permita compreender a complexidade e a riqueza desta realidade profissional.

8.1. Caracterização do Contexto das PME

8.1.1. Definição e Tipologia das PME

A definição de PME varia consoante os critérios adoptados e o contexto geográfico e institucional de referência. A Comissão Europeia (2003) estabelece como critérios de classificação o número de efetivos, o volume de negócios e o balanço total, distinguindo entre micro empresas (menos de 10 trabalhadores), pequenas empresas (10 a 49 trabalhadores) e médias empresas (50 a 249 trabalhadores). Contudo, esta tipologia quantitativa, embora útil para efeitos estatísticos e de política pública, não capta adequadamente a heterogeneidade qualitativa que caracteriza o universo das PME (Marchesnay, 2003).

Welsh e White (1981) propõem uma abordagem alternativa, defendendo que as pequenas empresas não constituem versões reduzidas das grandes empresas, mas antes entidades qualitativamente distintas, caracterizadas por recursos limitados, estruturas organizacionais simples e processos de tomada de decisão centralizados. Esta perspectiva, conhecida como "teoria da singularidade", sublinha a necessidade de desenvolver quadros teóricos específicos para compreender a realidade das PME.

A tipologia proposta por Torrès (2007) oferece uma síntese útil, identificando três dimensões fundamentais de caracterização das PME: a dimensão estrutural (tamanho, recursos, estrutura organizacional), a dimensão comportamental (estilo de gestão, cultura organizacional, processos de decisão) e a dimensão contextual (setor de atividade, mercados de atuação, ambiente institucional).

8.1.2. Especificidades Organizacionais das PME

As PME apresentam um conjunto de características distintivas que condicionam significativamente o exercício da função de gestão. D'Amboise e Muldowney (1988) identificam cinco especificidades fundamentais: a personalização da gestão, a centralização da tomada de decisão, a proximidade hierárquica, a flexibilidade organizacional e a simplicidade dos sistemas de informação.

A personalização da gestão constitui uma das características mais marcantes das PME. O gestor, frequentemente proprietário da empresa, imprime uma marca pessoal muito forte na organização, sendo comum a identificação entre a personalidade do dirigente e a identidade organizacional (Mintzberg, 1982). Esta personalização manifesta-se em múltiplas dimensões: na definição da estratégia, na cultura organizacional, nas relações com colaboradores, clientes e fornecedores, e nos processos de tomada de decisão.

A centralização da tomada de decisão é outra característica distintiva. Ao contrário das grandes organizações, onde a decisão é frequentemente distribuída por múltiplos níveis hierárquicos e sujeita a processos formalizados de análise e aprovação, nas PME a decisão tende a concentrar-se na figura do gestor principal (Penrose, 1959). Esta centralização permite uma maior rapidez de resposta e flexibilidade, mas pode também constituir um factor de fragilidade organizacional.

8.1.3. O Ambiente Competitivo das PME

O ambiente competitivo em que operam as PME caracteriza-se por elevados níveis de incerteza e complexidade. Porter (1980) identificou cinco forças competitivas que moldam a intensidade da concorrência numa indústria: o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de produtos substitutos, a ameaça de novos concorrentes e a rivalidade entre concorrentes existentes. Para as PME, estas forças assumem frequentemente uma intensidade particular devido à sua menor dimensão e recursos limitados.

A vulnerabilidade das PME face às flutuações económicas e às mudanças do ambiente competitivo é amplamente documentada na literatura (Storey, 1994). A menor diversificação de produtos, mercados e clientes, conjugada com recursos financeiros mais limitados, torna estas organizações particularmente sensíveis a choques externos. Simultaneamente, a sua menor visibilidade e poder de mercado pode dificultar o acesso a recursos críticos e a influência sobre stakeholders relevantes.

Contudo, as PME apresentam também vantagens competitivas específicas que podem ser mobilizadas estrategicamente. A proximidade com o cliente, a flexibilidade organizacional, a capacidade de

inovação e a rapidez de resposta constituem recursos valiosos que, quando adequadamente explorados, podem conferir vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991).

8.2. O Perfil do Gestor de PME

8.2.1. Características Sociodemográficas e Trajetórias Profissionais

O perfil sociodemográfico dos gestores de PME apresenta características específicas que importa analisar. Segundo estudos realizados em diversos contextos nacionais, os gestores de PME são predominantemente do sexo masculino, apresentam idades compreendidas entre os 35 e os 55 anos, e possuem formação académica variável, embora com uma tendência crescente para qualificações superiores (OECD, 2017).

As trajetórias profissionais que conduzem à gestão de PME são diversificadas. Cooper e Dunkelberg (1987) identificam três vias principais: a criação de empresa (entrepreneur), a sucessão familiar e a aquisição de empresa existente. Cada uma destas vias implica competências e desafios específicos, condicionando a forma como o gestor percebe e exerce a sua função.

Os entrepreneurs, que criam as suas próprias empresas, caracterizam-se frequentemente por elevados níveis de motivação para a realização, tolerância ao risco e orientação para a inovação (McClelland, 1961). A sua legitimidade deriva da capacidade de criação e desenvolvimento da organização, mas podem enfrentar dificuldades na transição de uma lógica empreendedora para uma lógica de gestão estruturada.

8.2.2. Competências e Papéis do Gestor de PME

A multiplicidade de papéis desempenhados pelo gestor de PME constitui uma das características mais distintivas desta função. Mintzberg (1973) propôs uma tipologia clássica dos papéis gerenciais, organizados em três categorias: papéis interpessoais (figura de proa, líder, elemento de ligação), papéis informacionais (monitor, disseminador, porta-voz) e papéis decisórios (empreendedor, gestor de perturbações, distribuidor de recursos, negociador).

No contexto das PME, estes papéis assumem frequentemente uma intensidade e simultaneidade particulares. O gestor de PME é simultaneamente estratega e executante, líder e colaborador, representante externo e coordenador interno. Esta multiplicidade de papéis exige um conjunto diversificado de competências que abrange dimensões técnicas, relacionais e conceptuais (Katz, 1974).

As competências técnicas referem-se ao conhecimento específico do setor de atividade, dos processos produtivos, das tecnologias utilizadas e dos aspetos legais e regulamentares relevantes. Nas PME, dado o menor grau de especialização funcional, o gestor deve possuir conhecimentos técnicos abrangentes que lhe permitam compreender e coordenar as diferentes atividades organizacionais.

As competências relacionais são particularmente críticas no contexto das PME, dada a importância das relações pessoais na condução dos negócios. A capacidade de comunicação, liderança, negociação

e gestão de conflitos assume uma relevância especial, considerando a proximidade hierárquica e a personalização das relações organizacionais características destas organizações.

8.2.3. Estilos de Gestão e Liderança

Os estilos de gestão adotados pelos gestores de PME apresentam características específicas que refletem as particularidades do contexto organizacional. Torrès (2003) identifica uma tendência para estilos de gestão mais personalizados e diretos, caracterizados por elevados níveis de informalidade e proximidade.

A literatura sobre liderança em contexto de PME destaca a importância da liderança transformacional, caracterizada pela capacidade de inspirar e motivar os colaboradores, promover a inovação e adaptar-se à mudança (Bass, 1985). Contudo, as características específicas das PME - nomeadamente a menor dimensão e a centralização da tomada de decisão - podem favorecer também abordagens de liderança mais directivas quando a situação o exige.

A flexibilidade de estilo emerge como uma competência crítica, permitindo ao gestor adaptar a sua abordagem às características específicas da situação, dos colaboradores e dos desafios enfrentados. Esta flexibilidade é facilitada pela proximidade hierárquica e pelo conhecimento detalhado da organização que caracterizam o contexto das PME.

8.3. Desafios da Gestão de PME

8.3.1. Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos nas PME apresenta características e desafios específicos que diferem significativamente dos contextos organizacionais de maior dimensão. Heneman et al. (2000) identificam cinco dimensões críticas da gestão de recursos humanos em PME: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, compensação e relações laborais.

O recrutamento e seleção em PME caracteriza-se frequentemente por processos menos formalizados e mais personalizados. A menor capacidade de atração, resultante de recursos limitados e menor visibilidade no mercado de trabalho, constitui um desafio significativo, particularmente para funções especializadas ou de elevada qualificação. Simultaneamente, a importância do "fit" cultural é particularmente crítica dada a proximidade das relações organizacionais.

A formação e desenvolvimento apresenta desafios específicos relacionados com recursos limitados, menor estruturação dos processos formativos e dificuldades em libertar colaboradores para ações de formação sem comprometer o funcionamento operacional. Contudo, as PME podem também apresentar vantagens, nomeadamente através de processos de aprendizagem mais informais e personalizados.

8.3.2. Gestão Financeira e Acesso a Financiamento

A gestão financeira constitui uma das áreas mais críticas e desafiantes para os gestores de PME. Myers e Majluf (1984) desenvolveram a teoria da hierarquia de financiamento, que se revela particularmente relevante no contexto das PME. Segundo esta teoria, as empresas privilegiam o

financiamento interno (lucros retidos), recorrendo posteriormente ao financiamento externo por dívida e, em último caso, ao financiamento por capitais próprios.

Para as PME, esta hierarquia assume particular relevância dado o menor acesso a mercados de capitais e as maiores dificuldades em obter financiamento externo. A assimetria de informação entre gestores e financiadores é particularmente acentuada no caso das PME, resultando em custos de financiamento superiores e maior dependência de garantias pessoais dos gestores.

A gestão do fundo de maneo assume particular importância, dado o impacto direto na liquidez e na capacidade de funcionamento operacional. Os ciclos de cobrança e pagamento devem ser cuidadosamente geridos para evitar situações de ruptura de tesouraria que podem comprometer a viabilidade da empresa.

8.3.3. Inovação e Adaptação Tecnológica

A capacidade de inovação constitui um factor crítico de competitividade para as PME, particularmente num contexto de aceleração tecnológica e transformação digital. Rothwell (1989) identifica vantagens e desvantagens específicas das PME no processo de inovação.

Entre as vantagens destacam-se a flexibilidade organizacional, a rapidez na tomada de decisão, a comunicação eficaz entre diferentes funções e a proximidade com o mercado. Estas características podem facilitar processos de inovação incremental e adaptação rápida às necessidades dos clientes.

As desvantagens incluem recursos limitados para investigação e desenvolvimento, menor capacidade de absorção de riscos, dificuldades no acesso a conhecimento científico e tecnológico avançado, e limitações na comercialização de inovações. Estas limitações podem ser parcialmente superadas através de estratégias de cooperação e estabelecimento de redes de colaboração.

8.3.4. Internacionalização e Crescimento

O processo de internacionalização das PME tem sido objeto de crescente atenção académica, particularmente com o desenvolvimento das teorias sobre "born globals" e empresas de internacionalização acelerada (Oviatt e McDougall, 1994). Para os gestores de PME, a decisão de internacionalização levanta questões complexas relacionadas com a avaliação de oportunidades, a gestão de riscos e a mobilização de recursos.

O modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), sugere um processo gradual de internacionalização baseado na aprendizagem experiencial e no desenvolvimento progressivo de conhecimento sobre mercados estrangeiros. Este modelo mantém relevância para muitas PME, embora deva ser complementado por abordagens que considerem as possibilidades oferecidas pelas tecnologias digitais e pelas redes de colaboração.

O crescimento organizacional apresenta desafios específicos relacionados com a necessidade de profissionalização da gestão, desenvolvimento de sistemas de controlo e coordenação, e gestão da transição de uma lógica empreendedora para uma lógica de gestão estruturada. Greiner (1972) propôs um modelo de crescimento organizacional que identifica diferentes crises e desafios em cada fase de desenvolvimento.

8.4. Estratégias e Instrumentos de Gestão

8.4.1. Formulação e Implementação Estratégica

A formulação estratégica em PME apresenta características específicas que diferem dos processos observados em grandes organizações. Robinson e Pearce (1984) identificam que o planeamento estratégico em PME tende a ser menos formalizado, mais flexível e fortemente influenciado pela visão e intuição do gestor principal.

O conceito de "estratégia emergente", desenvolvido por Mintzberg e Waters (1985), assume particular relevância no contexto das PME. A estratégia emerge frequentemente através de um processo de tentativa e erro, adaptação contínua e aprendizagem organizacional, em contraste com processos de planeamento estratégico altamente formalizados.

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) constitui uma ferramenta particularmente útil para PME, dada a sua simplicidade e capacidade de síntese. Contudo, a sua aplicação deve ser complementada por análises mais aprofundadas do ambiente competitivo e dos recursos organizacionais.

8.4.2. Sistemas de Controlo e Avaliação de Desempenho

O desenvolvimento de sistemas de controlo adequados constitui um desafio significativo para gestores de PME. Merchant (1981) distingue entre controlos de resultados, controlos de ação e controlos de pessoal, cada um com vantagens e limitações específicas no contexto das PME.

Os sistemas de controlo em PME caracterizam-se frequentemente por maior informalidade e personalização. O controlo direto e a supervisão pessoal assumem particular importância, facilitados pela proximidade hierárquica e pelo conhecimento detalhado das operações por parte do gestor.

O desenvolvimento de indicadores de desempenho adequados deve considerar as especificidades da organização e do setor de atividade. Os balanced scorecards, adaptados à realidade das PME, podem constituir instrumentos úteis para uma avaliação multidimensional do desempenho organizacional.

8.4.3. Gestão da Qualidade e Processos

A implementação de sistemas de gestão da qualidade em PME apresenta desafios e oportunidades específicas. A menor complexidade organizacional pode facilitar a implementação de processos de melhoria contínua, mas os recursos limitados podem dificultar investimentos em certificação e sistemas formais de qualidade.

A filosofia Lean, com ênfase na eliminação de desperdícios e otimização de processos, apresenta particular adequação ao contexto das PME. A sua implementação pode ser adaptada à menor escala e

recursos limitados, mantendo os princípios fundamentais de melhoria contínua e foco no valor para o cliente.

8.5. Dimensões Psicossociais da Gestão de PME

8.5.1. Stress e Bem-estar do Gestor

A gestão de PME implica frequentemente elevados níveis de stress e pressão psicológica. Harris et al. (1999) identificam múltiplas fontes de stress específicas do contexto das PME: responsabilidade pessoal alargada, isolamento na tomada de decisão, pressões financeiras, incerteza sobre o futuro da empresa e dificuldade em separar vida profissional e pessoal.

O fenómeno do burnout assume particular relevância entre gestores de PME, dadas as características específicas desta função. Maslach e Jackson (1981) definem burnout como um síndrome de exaustão emocional, despersonalização e redução do sentimento de realização pessoal, particularmente prevalente em profissões que envolvem elevados níveis de responsabilidade e stress.

Estratégias de gestão do stress e promoção do bem-estar incluem o desenvolvimento de redes de apoio profissional, a delegação progressiva de responsabilidades, a manutenção de fronteiras entre vida profissional e pessoal, e o investimento em desenvolvimento pessoal e profissional contínuo.

8.5.2. Liderança e Motivação de Equipas

A motivação de colaboradores em contexto de PME apresenta características específicas relacionadas com a proximidade das relações, os recursos limitados e a personalização da gestão. A teoria da autodeterminação, desenvolvida por Deci e Ryan (1985), identifica três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento, particularmente relevantes no contexto das PME.

A menor formalização dos processos de reconhecimento e recompensa pode ser compensada através de abordagens mais personalizadas e diretas. O reconhecimento pessoal do gestor, as oportunidades de desenvolvimento e crescimento, e o envolvimento em decisões importantes podem constituir factores motivacionais significativos.

8.5.3. Sucessão e Continuidade Organizacional

A questão da sucessão constitui um desafio crítico para muitas PME, particularmente as de carácter familiar. Handler (1994) identifica múltiplas dimensões do processo de sucessão: a preparação do sucessor, a preparação da família, a preparação da organização e a gestão da transição.

O planeamento da sucessão deve ser iniciado com antecedência significativa, permitindo o desenvolvimento gradual das competências do sucessor e a adaptação da organização à mudança de liderança. A participação de consultores externos especializados pode facilitar este processo, proporcionando objectividade e conhecimento técnico específico.

8.6. Tendências e Desafios Futuros

8.6.1. Transformação Digital

A transformação digital representa um dos principais desafios contemporâneos para os gestores de PME. A adoção de tecnologias digitais oferece oportunidades significativas de melhoria da eficiência operacional, desenvolvimento de novos modelos de negócio e acesso a mercados globais, mas implica também investimentos significativos e mudanças organizacionais profundas.

As tecnologias de informação e comunicação podem permitir às PME superar algumas das suas limitações tradicionais, nomeadamente através do acesso a informação, da automatização de processos e da melhoria da comunicação com clientes e fornecedores. A computação em nuvem, em particular, oferece às PME acesso a recursos tecnológicos avançados sem necessidade de investimentos significativos em infraestrutura.

8.6.2. Sustentabilidade e Responsabilidade Social

A crescente importância da sustentabilidade e responsabilidade social empresarial coloca novos desafios aos gestores de PME. Embora tradicionalmente estas questões tenham sido associadas às grandes corporações, existe uma expectativa crescente de que todas as empresas, independentemente da sua dimensão, adoptem práticas sustentáveis e socialmente responsáveis.

Para as PME, a integração de considerações de sustentabilidade pode constituir simultaneamente um desafio e uma oportunidade. Os recursos limitados podem dificultar investimentos em tecnologias limpas ou certificações ambientais, mas a proximidade com a comunidade local e a flexibilidade organizacional podem facilitar a adopção de práticas sustentáveis inovadoras.

8.6.3. Gestão de Talento e Novos Modelos de Trabalho

As mudanças no mercado de trabalho, incluindo a emergência de novos modelos de trabalho flexível, o trabalho remoto e a economia gig, colocam desafios específicos aos gestores de PME. A competição pelo talento intensifica-se, particularmente em sectores de elevada especialização, exigindo estratégias inovadoras de atração e retenção de colaboradores.

O desenvolvimento de culturas organizacionais atrativas, a flexibilização das condições de trabalho e o investimento em formação e desenvolvimento profissional emergem como factores críticos de competitividade no mercado de trabalho.

Conclusão

A análise desenvolvida ao longo deste capítulo evidencia a complexidade e especificidade do contexto de gestão das PME. O gestor de PME enfrenta um conjunto único de desafios que exigem competências diversificadas, capacidade de adaptação e resiliência pessoal e profissional significativas.

As características distintivas das PME - personalização da gestão, centralização da tomada de decisão, proximidade hierárquica, flexibilidade organizacional - configuram um contexto de gestão que,

embora apresente desafios específicos, oferece também oportunidades únicas de realização profissional e criação de valor.

A gestão eficaz de PME requer uma abordagem integrada que considere simultaneamente as dimensões estratégicas, operacionais e humanas da organização. O desenvolvimento de competências técnicas deve ser complementado pelo investimento em competências relacionais e pela manutenção de uma perspetiva estratégica de longo prazo.

Os desafios futuros, nomeadamente a transformação digital, a sustentabilidade e as mudanças no mercado de trabalho, exigem dos gestores de PME uma capacidade contínua de aprendizagem e adaptação. A colaboração em rede, o desenvolvimento de parcerias estratégicas e o investimento em inovação emergem como factores críticos de sucesso no contexto competitivo contemporâneo.

A vida de gestor de PME, embora exigente e desafiante, oferece oportunidades únicas de impacto direto na criação de valor, desenvolvimento de pessoas e contribuição para o tecido económico e social. A compreensão aprofundada destas dinâmicas constitui um requisito fundamental para o exercício eficaz desta função e para o desenvolvimento sustentável destas organizações.

Bibliografia

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Comissão Europeia (2003). *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Jornal Oficial da União Europeia, L 124/36.
- Comissão Europeia (2019). *Annual Report on European SMEs 2018/2019*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1987). Entrepreneurial research: Old questions, new answers and methodological issues. *American Journal of Small Business*, 11(3), 11-23.
- D'Amboise, G., & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements. *Academy of Management Review*, 13(2), 226-240.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

- Harris, J. A., Saltstone, R., & Fraboni, M. (1999). An evaluation of the job stress questionnaire with a sample of entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215-229.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Julien, P. A. (1997). *Les PME: bilan et perspectives*. Paris: Economica.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise: sortir de l'ombre. *Revue Française de Gestion*, 29(144), 115-132.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221.
- OECD (2017). *Entrepreneurship at a Glance 2017*. Paris: OECD Publishing.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9(1), 128-137.
- Rothwell, R. (1989). Small firms, innovation and industrial change. *Small Business Economics*, 1(1), 51-64.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.

Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 29(144), 119-138.

Torrès, O. (2004). *Essai de théorisation de la gestion des PME: vers une approche contingente fondée sur le concept de proximité*. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Caen.

Torrès, O. (2007). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME: Le mix de proximité. In *Gestion de la PME* (pp. 23-34). Paris: Vuibert.

Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-32.

Exercícios e Atividades

Exercício 1: Análise de Caso - Identificação de Especificidades da PME

Objetivo: Aplicar os conceitos teóricos sobre as especificidades das PME a um caso prático.

Descrição: A empresa "TechSolutions Lda." é uma PME do setor das tecnologias de informação, fundada há 8 anos por dois engenheiros informáticos. A empresa possui atualmente 35 colaboradores e desenvolve soluções de software personalizadas para empresas de média dimensão. O gestor principal, João Silva, mantém um estilo de gestão muito personalizado, conhece todos os colaboradores pelo nome e está envolvido em todas as decisões importantes da empresa.

Questões:

1. Identifique e analise as principais especificidades das PME evidenciadas neste caso.
2. Que vantagens e desvantagens competitivas pode esta empresa apresentar face a concorrentes de maior dimensão?
3. Que desafios específicos enfrentará João Silva enquanto gestor desta PME?
4. Proponha estratégias específicas para otimizar a gestão desta PME, considerando as suas características distintivas.

Metodologia de Resolução:

- Análise individual do caso (30 minutos)
- Discussão em grupos de 4-5 elementos (45 minutos)
- Apresentação das conclusões à turma (30 minutos)
- Síntese final pelo docente (15 minutos)

Exercício 2: Autoavaliação de Competências de Gestão

Objetivo: Permitir aos estudantes avaliar o seu perfil de competências face aos requisitos da gestão de PME.

Instruções: Utilizando uma escala de 1 (muito baixo) a 5 (muito alto), avalie o seu nível atual nas seguintes competências:

Competências Técnicas:

- Conhecimentos de gestão financeira: ____
- Conhecimentos de marketing: ____
- Conhecimentos de gestão de recursos humanos: ____
- Conhecimentos de gestão operacional: ____
- Conhecimentos do ambiente legal e regulamentar: ____

Competências Relacionais:

- Capacidade de comunicação: ____
- Capacidade de liderança: ____
- Capacidade de negociação: ____
- Capacidade de trabalho em equipa: ____
- Capacidade de gestão de conflitos: ____

Competências Conceptuais:

- Pensamento estratégico: ____
- Capacidade de análise e síntese: ____
- Capacidade de tomada de decisão: ____
- Criatividade e inovação: ____
- Visão sistémica: ____

Competências Pessoais:

- Resistência ao stress: ____
- Flexibilidade e adaptabilidade: ____
- Motivação para a realização: ____
- Tolerância ao risco: ____
- Persistência: ____

Reflexão:

1. Identifique as suas três principais áreas de força.
2. Identifique as três principais áreas de melhoria.
3. Desenvolva um plano de desenvolvimento pessoal para os próximos dois anos.

Exercício 3: Simulação de Tomada de Decisão

Objetivo: Simular o processo de tomada de decisão numa PME em situação de pressão.

Cenário: Você é o gestor de uma PME industrial com 45 colaboradores. A empresa enfrenta uma situação crítica: o principal cliente (que representa 40% do volume de negócios) ameaça cancelar o contrato devido a problemas de qualidade identificados numa entrega recente. Simultaneamente, um concorrente de maior dimensão está a tentar contratar três dos seus melhores técnicos, oferecendo

salários 30% superiores. A situação financeira da empresa não permite aumentos salariais significativos a curto prazo.

Informações Adicionais:

- Liquidez disponível: 2 meses de custos fixos
- Prazo para resposta ao cliente: 48 horas
- Os três técnicos em causa são críticos para as operações
- Existem dois potenciais novos clientes em negociação

Tarefas:

1. Identifique os principais stakeholders afetados por esta situação.
2. Analise as alternativas disponíveis para cada problema.
3. Avalie os riscos e benefícios de cada alternativa.
4. Tome uma decisão fundamentada para cada problema.
5. Desenvolva um plano de comunicação para implementar as suas decisões.
6. Identifique medidas preventivas para evitar situações similares no futuro.

Tempo Limite: 90 minutos para análise e tomada de decisão.

Exercício 4: Análise SWOT Aplicada

Objetivo: Aplicar a ferramenta de análise SWOT no contexto específico de uma PME.

Instruções: Considere uma PME do setor de sua escolha e desenvolva uma análise SWOT completa, seguindo a estrutura apresentada:

Pontos Fortes (Strengths):

- Identifique 5-7 pontos fortes específicos da PME
- Para cada ponto forte, explique como pode ser utilizado competitivamente
- Classifique os pontos fortes por ordem de importância

Pontos Fracos (Weaknesses):

- Identifique 5-7 pontos fracos típicos do contexto PME
- Para cada ponto fraco, avalie o seu impacto na competitividade
- Proponha medidas de mitigação para os pontos fracos mais críticos

Oportunidades (Opportunities):

- Identifique 5-7 oportunidades no ambiente externo
- Avalie a atratividade de cada oportunidade
- Analise a capacidade da PME para aproveitar cada oportunidade

Ameaças (Threats):

- Identifique 5-7 ameaças no ambiente externo
- Avalie a probabilidade e impacto de cada ameaça

- Desenvolva estratégias de resposta às ameaças mais significativas

Síntese Estratégica:

- Combine pontos fortes com oportunidades (estratégias ofensivas)
- Combine pontos fortes com ameaças (estratégias defensivas)
- Combine pontos fracos com oportunidades (estratégias de reorientação)
- Combine pontos fracos com ameaças (estratégias de sobrevivência)

Exercício 5: Planeamento da Sucessão

Objetivo: Compreender os desafios e desenvolver estratégias para o planeamento da sucessão numa PME familiar.

Caso de Estudo: A "Móveis Tradicional, Lda." é uma empresa familiar fundada há 30 anos por António Ferreira, atualmente com 62 anos. A empresa possui 28 colaboradores e é especializada na produção de mobiliário artesanal de qualidade. António tem dois filhos: Maria (35 anos, licenciada em gestão, trabalha na empresa há 8 anos) e Pedro (32 anos, engenheiro, trabalha noutra empresa mas demonstra interesse em ingressar no negócio familiar). A esposa de António, Carmen, trabalha na área administrativa da empresa.

Questões para Análise:

1. Identifique os principais stakeholders envolvidos no processo de sucessão.
2. Analise as vantagens e desvantagens de cada potencial sucessor.
3. Que preparação deveria ser feita para facilitar o processo de sucessão?
4. Como deve ser gerida a transição de poder e responsabilidades?
5. Que medidas devem ser tomadas para garantir a continuidade da empresa?
6. Como lidar com potenciais conflitos familiares durante o processo?

Deliverable: Desenvolva um plano de sucessão detalhado com cronograma de implementação a 5 anos.

Exercício 6: Gestão de Crise em PME

Objetivo: Desenvolver competências de gestão de crise adaptadas ao contexto das PME.

Cenário: A sua PME de restauração (3 estabelecimentos, 25 colaboradores) enfrenta uma crise de saúde pública que obriga ao encerramento temporário de todos os restaurantes. As receitas caíram para zero, mas os custos fixos mantêm-se (rendas, seguros, salários mínimos garantidos).

Recursos Disponíveis:

- Reservas financeiras para 6 semanas
- Possibilidade de pedido de apoios estatais (processo demorado)
- Opção de despedimentos temporários
- Possibilidade de renegociação de contratos com fornecedores
- Potencial desenvolvimento de serviço de entrega ao domicílio

Tarefas:

1. **Análise da Situação** (20 minutos):
 - Identifique os principais desafios
 - Avalie os recursos disponíveis
 - Estime o horizonte temporal crítico
2. **Desenvolvimento de Estratégias** (40 minutos):
 - Estratégias de curto prazo (sobrevivência imediata)
 - Estratégias de médio prazo (adaptação)
 - Estratégias de longo prazo (recuperação)
3. **Plano de Comunicação** (20 minutos):
 - Comunicação com colaboradores
 - Comunicação com clientes
 - Comunicação com fornecedores
 - Comunicação com stakeholders financeiros
4. **Implementação e Monitorização** (10 minutos):
 - Definir indicadores de acompanhamento
 - Estabelecer marcos de revisão da estratégia

Exercício 7: Diagnóstico Organizacional

Objetivo: Realizar um diagnóstico organizacional abrangente de uma PME.

Metodologia: Utilizando o modelo apresentado, realize um diagnóstico organizacional seguindo as seguintes dimensões:

1. Análise Estratégica:

- Missão, visão e valores (clareza e adequação)
- Posicionamento competitivo
- Análise do ambiente externo
- Análise dos recursos internos

2. Análise Estrutural:

- Organigrama e distribuição de responsabilidades
- Sistemas de informação e comunicação
- Processos de tomada de decisão
- Cultura organizacional

3. Análise Funcional:

- Gestão comercial e marketing
- Gestão de operações
- Gestão financeira
- Gestão de recursos humanos

4. Análise de Desempenho:

- Indicadores financeiros
- Indicadores operacionais
- Indicadores de qualidade
- Indicadores de satisfação (clientes, colaboradores)

Deliverable: Relatório de diagnóstico com identificação de pontos fortes, áreas de melhoria e recomendações estratégicas (máximo 15 páginas).

Atividade de Investigação: Benchmarking de PME

Objetivo: Desenvolver competências de investigação e análise comparativa no contexto das PME.

Instruções:

1. **Seleção da Amostra:** Identifique 5 PME do mesmo setor de atividade
2. **Recolha de Informação:** Utilize fontes públicas (websites, relatórios, notícias) para recolher informação sobre:
 - História e evolução da empresa
 - Modelo de negócio
 - Estratégias competitivas
 - Práticas de gestão inovadoras
 - Desempenho e resultados
3. **Análise Comparativa:** Compare as empresas nas seguintes dimensões:
 - Estratégias de diferenciação
 - Abordagens à inovação
 - Práticas de gestão de recursos humanos
 - Estratégias de crescimento
 - Responsabilidade social e sustentabilidade
4. **Identificação de Melhores Práticas:** Identifique as práticas mais interessantes e inovadoras observadas
5. **Relatório Final:** Elabore um relatório com recomendações para gestores de PME do setor (máximo 20 páginas)

CrITÉrios de Avaliação:

- Qualidade da investigação e das fontes utilizadas (25%)
- Rigor da análise comparativa (25%)
- Relevância das melhores práticas identificadas (25%)
- Qualidade das recomendações propostas (25%)

Projeto Final: Plano de Negócios para PME

Objetivo: Integrar os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de um plano de negócios para uma PME.

Especificações:

- **Setor:** À escolha do estudante
- **Dimensão:** Entre 10 a 50 colaboradores

- **Horizonte Temporal:** 3 anos
- **Formato:** Documento escrito (30-40 páginas) + Apresentação oral (20 minutos)

Estrutura Requerida:

1. **Sumário Executivo** (2 páginas)
2. **Análise do Mercado e Concorrência** (6-8 páginas)
3. **Modelo de Negócio e Estratégia** (6-8 páginas)
4. **Plano de Marketing e Vendas** (4-6 páginas)
5. **Plano Operacional** (4-6 páginas)
6. **Plano de Recursos Humanos** (3-4 páginas)
7. **Plano Financeiro** (6-8 páginas)
8. **Análise de Riscos** (2-3 páginas)
9. **Plano de Implementação** (2-3 páginas)

Critérios de Avaliação:

- Realismo e viabilidade do plano (20%)
- Qualidade da análise estratégica (20%)
- Adequação das soluções às especificidades das PME (20%)
- Rigor da análise financeira (20%)
- Qualidade da apresentação oral (20%)

Prazo de Entrega: Final do semestre letivo

Recursos Complementares

Websites e Bases de Dados Recomendados

- **IAPMEI** - Agência para a Competitividade e Inovação: www.iapmei.pt
- **Eurostat** - Estatísticas sobre PME na UE: ec.europa.eu/eurostat
- **OECD SME Portal**: www.oecd.org/cfe/smes
- **European Commission SME Portal**: ec.europa.eu/growth/smes
- **Small Business Administration (EUA)**: www.sba.gov

Revistas Científicas Especializadas

- *Small Business Economics*
- *Journal of Small Business Management*
- *International Small Business Journal*
- *Entrepreneurship Theory and Practice*
- *Journal of Business Venturing*
- *Family Business Review*

Casos de Estudo Adicionais

Os estudantes podem aceder a casos de estudo adicionais através das seguintes fontes:

- Harvard Business School Case Collection
- INSEAD Case Collection
- European Case Clearing House
- Central de Casos AESE (Portugal)

Software de Apoio

- **Análise Financeira:** Excel, QuickBooks, Sage
- **Gestão de Projetos:** Microsoft Project, Trello, Asana
- **Análise Estatística:** SPSS, R, Stata
- **Apresentações:** PowerPoint, Prezi, Canva

Este capítulo proporciona uma base sólida para a compreensão das especificidades da gestão de PME, complementada por exercícios práticos que permitem a aplicação dos conceitos teóricos a situações reais. A combinação de análise teórica rigorosa com atividades práticas visa preparar os estudantes para os desafios da gestão no contexto específico das pequenas e médias empresas.