

# Capítulo 1

## Introdução à Gestão de Pequenas e Médias Empresas

Marc Jacquinet

Agosto de 2025; uc 61049, 61089, 61041

CC-BY-NC

Texto elaborado ao longo de 2020 a 2025.

### 1.1 Introdução

As pequenas e médias empresas (PME) constituem o tecido empresarial fundamental das economias contemporâneas, representando uma parcela substancial do universo empresarial global e desempenhando um papel crucial na geração de emprego, inovação e desenvolvimento económico (Storey, 2016; OECD, 2019). A gestão destas organizações apresenta características distintivas que requerem abordagens teóricas e práticas específicas, diferenciando-se significativamente dos paradigmas de gestão aplicáveis às grandes corporações (Bridge et al., 2021).

A crescente importância das PME no contexto económico mundial tem suscitado um interesse académico renovado, culminando no desenvolvimento de um corpo teórico específico dedicado aos desafios e oportunidades inerentes à sua gestão (Burns, 2016). Este fenómeno não é meramente quantitativo, mas reflete transformações estruturais profundas na organização económica contemporânea, onde a flexibilidade, a capacidade de adaptação e a proximidade ao mercado emergem como vantagens competitivas decisivas (Deakins & Freel, 2020).

### 1.2 Conceptualização e Delimitação das PME

#### 1.2.1 Critérios de Definição

A delimitação conceptual das PME constitui uma questão complexa e multidimensional, não existindo consenso universal sobre os critérios de classificação (Curran & Blackburn, 2001). A literatura especializada identifica múltiplas abordagens para esta categorização, sendo as mais prevalentes aquelas baseadas em indicadores quantitativos como o número de colaboradores, o volume de negócios e o total do balanço (European Commission, 2021).

A Comissão Europeia, através da Recomendação 2003/361/CE, estabelece uma tipologia tripartida que se tornou referencial: microempresas (menos de 10 trabalhadores e volume de negócios ou balanço total anual não superior a 2 milhões de euros), pequenas empresas (menos de 50 trabalhadores e volume de negócios ou balanço total anual não superior a 10 milhões de euros) e médias empresas (menos de 250 trabalhadores e volume de negócios não superior a 50 milhões de euros ou balanço total anual não superior a 43 milhões de euros) (Verheugen, 2005).

Todavia, esta abordagem quantitativa, embora operacionalmente útil, revela limitações significativas ao negligenciar dimensões qualitativas fundamentais. Welsh & White (1981) propuseram uma perspetiva alternativa baseada na ausência de recursos especializados de gestão, enquanto Davidsson

et al. (2001) enfatizam a importância da independência de propriedade e gestão como critério distintivo. Mais recentemente, Blackburn & Kovalainen (2009) argumentam pela necessidade de considerar variáveis contextuais como o setor de atividade, a localização geográfica e o estágio de desenvolvimento da empresa.

### **1.2.2 Heterogeneidade e Diversidade Setorial**

A diversidade interna do universo das PME constitui uma característica fundamental que desafia generalizações simplistas (Storey, 2016). Esta heterogeneidade manifesta-se em múltiplas dimensões: setores de atividade, modelos de negócio, estratégias competitivas, estruturas organizacionais e filosofias de gestão (Burns, 2016). Consequentemente, qualquer análise da gestão de PME deve reconhecer esta diversidade e evitar abordagens uniformizadoras que ignorem as especificidades contextuais.

A segmentação setorial revela padrões diferenciados de comportamento e necessidades de gestão. As PME tecnológicas, por exemplo, caracterizam-se frequentemente por elevados níveis de inovação, estruturas organizacionais flexíveis e estratégias de crescimento agressivas (Shane, 2003). Em contraste, as PME tradicionais do setor dos serviços tendem a privilegiar a estabilidade, o relacionamento próximo com clientes e estratégias de nicho (Poon et al., 2006).

## **1.3 Características Distintivas da Gestão de PME**

### **1.3.1 Concentração de Poder e Tomada de Decisão**

Uma das características mais distintivas das PME reside na concentração do poder decisório numa única pessoa ou num grupo restrito de indivíduos, frequentemente os proprietários-gestores (Jennings & Beaver, 1997). Esta centralização decisória, embora possa facilitar a rapidez de resposta e a flexibilidade organizacional, implica também riscos significativos relacionados com a limitação de perspectivas e a sobrecarga dos decisores principais (Watson, 2007).

A figura do proprietário-gestor assume particular relevância neste contexto, uma vez que as suas características pessoais, competências, valores e objetivos influenciam diretamente a orientação estratégica e o desempenho organizacional (Carland et al., 1984). Esta personalização da gestão contrasta markedly com os modelos de gestão profissionalizada típicos das grandes corporações, onde existe uma separação clara entre propriedade e gestão (Berle & Means, 1932).

### **1.3.2 Limitações de Recursos e Capacidades**

As PME operam frequentemente sob constrangimentos significativos em termos de recursos financeiros, humanos e tecnológicos (Welsh & White, 1981). Esta escassez de recursos condiciona as opções estratégicas disponíveis e exige abordagens de gestão específicas, orientadas para a maximização da eficiência e a minimização do desperdício (Penrose, 1959).

A limitação de recursos humanos especializados constitui um desafio particular, uma vez que as PME raramente possuem os meios para recrutar e reter especialistas em áreas funcionais específicas como marketing, finanças ou recursos humanos (Hill & McGowan, 1999). Esta realidade obriga frequentemente os gestores de PME a desempenhar múltiplas funções, desenvolvendo competências generalistas em detrimento da especialização (Mintzberg, 1973).

### **1.3.3 Proximidade ao Mercado e Flexibilidade**

Paradoxalmente, as limitações das PME podem converter-se em vantagens competitivas significativas em determinados contextos (Porter, 1985). A proximidade ao mercado, facilitada pela menor dimensão e estruturas organizacionais menos burocráticas, permite uma resposta mais rápida às mudanças nas necessidades dos clientes e nas condições de mercado (Chen & Hambrick, 1995).

Esta flexibilidade organizacional manifesta-se na capacidade de adaptação rápida a novas oportunidades de mercado, na personalização de produtos e serviços e na construção de relacionamentos próximos com clientes e fornecedores (Rothwell & Dodgson, 1994). Tais características são particularmente valiosas em mercados fragmentados, nichos especializados ou contextos de elevada incerteza e mudança rápida (Christensen, 1997).

## **1.4 Modelos Teóricos de Gestão de PME**

### **1.4.1 Teoria dos Recursos e Capacidades**

A aplicação da teoria dos recursos e capacidades (Resource-Based View) às PME tem gerado insights significativos sobre as fontes de vantagem competitiva destas organizações (Barney, 1991). Segundo esta perspetiva teórica, as PME bem-sucedidas são aquelas que conseguem desenvolver e explorar recursos únicos, valiosos, raros e de difícil imitação (VRIN framework) (Peteraf, 1993).

No contexto das PME, estes recursos podem assumir formas distintas das observadas nas grandes corporações. O conhecimento tácito dos proprietários-gestores, as redes de relacionamentos específicas, a reputação em nichos de mercado e a capacidade de inovação incremental emergem frequentemente como recursos estratégicos fundamentais (Grant, 1996).

### **1.4.2 Teoria das Redes e Capital Social**

A teoria das redes (Network Theory) fornece uma lente analítica particularmente relevante para compreender a gestão de PME, uma vez que estas organizações dependem frequentemente de redes externas para aceder a recursos, conhecimento e oportunidades de mercado (Granovetter, 1985). O conceito de capital social, definido como o conjunto de recursos disponíveis através de redes de relacionamentos (Coleman, 1988), assumiu centralidade na literatura sobre PME.

As redes empresariais podem assumir configurações diversas: redes de fornecedores e clientes, redes de conhecimento e inovação, redes institucionais e redes sociais (Uzzi, 1997). A capacidade de desenvolver e gerir eficazmente estas redes constitui uma competência fundamental para os gestores de PME, influenciando diretamente o acesso a recursos críticos e o desempenho organizacional (Burt, 2005).

### **1.4.3 Teoria do Ciclo de Vida Organizacional**

A perspetiva do ciclo de vida organizacional oferece uma framework temporal para compreender a evolução das PME e os desafios de gestão específicos de cada fase de desenvolvimento (Greiner, 1972). Esta abordagem reconhece que as necessidades, prioridades e características organizacionais das PME variam significativamente ao longo do tempo, requerendo adaptações nas práticas de gestão.

O modelo de Churchill & Lewis (1983), especificamente desenvolvido para PME, identifica cinco estádios principais: existência, sobrevivência, sucesso, descolagem e maturidade dos recursos. Cada estádio apresenta desafios específicos relacionados com o crescimento, a profissionalização da gestão, o desenvolvimento de sistemas e processos organizacionais e a gestão da mudança (Scott & Bruce, 1987).

## **1.5 Desafios Contemporâneos na Gestão de PME**

### **1.5.1 Digitalização e Transformação Tecnológica**

A revolução digital representa simultaneamente uma oportunidade e um desafio fundamental para as PME contemporâneas (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Por um lado, as tecnologias digitais podem democratizar o acesso a mercados globais, reduzir custos operacionais e criar novas possibilidades de inovação e diferenciação (Parker et al., 2016). Por outro lado, a implementação bem-sucedida destas tecnologias requer investimentos significativos em infraestrutura, competências e processos organizacionais (Westerman et al., 2014).

As PME enfrentam desafios específicos na gestão da transformação digital, relacionados com a escassez de recursos especializados, a resistência à mudança e a dificuldade em avaliar o retorno dos investimentos tecnológicos (Fitzgerald et al., 2014). Simultaneamente, a crescente importância do e-commerce, das redes sociais e da análise de dados exige novas competências de gestão e novos modelos de negócio (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

### **1.5.2 Sustentabilidade e Responsabilidade Social**

A crescente consciencialização social e regulamentar sobre questões ambientais e sociais tem criado novas pressões e oportunidades para as PME (Porter & Kramer, 2011). O conceito de triple bottom line (Elkington, 1997), que considera simultaneamente o desempenho económico, social e ambiental, tem ganho relevância crescente na gestão de PME.

Embora as PME possam percecionar a sustentabilidade como um custo adicional, evidências empíricas sugerem que práticas sustentáveis podem gerar benefícios significativos em termos de eficiência operacional, inovação, reputação e acesso a novos mercados (Nidumolu et al., 2009). A gestão eficaz da sustentabilidade em PME requer abordagens adaptadas às suas características específicas, privilegiando soluções pragmáticas e de baixo custo (Hillary, 2004).

### **1.5.3 Internacionalização e Globalização**

A globalização dos mercados tem criado novas oportunidades e desafios para as PME, que tradicionalmente operavam em mercados locais ou regionais (Oviatt & McDougall, 1994). O fenómeno das "born globals" - empresas que se internacionalizam desde a sua criação - ilustra como algumas PME conseguem superar as limitações tradicionais de recursos e escala para competir em mercados internacionais (Knight & Cavusgil, 2004).

A gestão da internacionalização em PME apresenta características distintivas, sendo frequentemente impulsionada por oportunidades específicas, redes de relacionamentos pessoais ou necessidades de crescimento (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). O processo de internacionalização tende a ser incremental e experimental, com as PME privilegiando modos de entrada de baixo risco como a exportação e os acordos de parceria (Johanson & Vahlne, 1977).

## **1.6 Implicações para a Prática de Gestão**

### **1.6.1 Desenvolvimento de Competências de Gestão**

O desenvolvimento de competências de gestão adequadas às especificidades das PME constitui um desafio fundamental (Matlay, 2004). A literatura identifica um conjunto de competências críticas que incluem a liderança, a gestão estratégica, a gestão financeira, o marketing, a gestão de pessoas e a gestão da inovação (Man et al., 2002).

A aquisição destas competências pode ser facilitada através de múltiplos mecanismos: formação formal, mentoring, participação em redes empresariais, consultoria especializada e aprendizagem experiencial (Gibb, 1997). A eficácia destes mecanismos varia consoante as características específicas da PME, os recursos disponíveis e as preferências de aprendizagem dos gestores (Sadler-Smith et al., 2003).

### **1.6.2 Sistemas de Gestão e Controlo**

O desenvolvimento de sistemas de gestão apropriados às PME representa um equilíbrio delicado entre a necessidade de controlo e a preservação da flexibilidade organizacional (Horngren et al., 2015). Os sistemas de controlo de gestão em PME tendem a ser menos formalizados e mais personalizados do que nas grandes organizações, refletindo a proximidade entre gestores e operações (Merchant & Van der Stede, 2017).

A implementação bem-sucedida de sistemas de gestão em PME requer abordagens adaptadas que considerem as limitações de recursos, a cultura organizacional e os objetivos específicos dos proprietários-gestores (Chenhall, 2003). O desenvolvimento gradual e incremental destes sistemas, alinhado com o crescimento e a complexidade organizacional, emerge como uma estratégia eficaz (Davila, 2005).

## **1.7 Perspetivas Futuras**

A gestão de PME continuará a evoluir em resposta às transformações do contexto económico, tecnológico e social. As tendências emergentes incluem a crescente importância da economia digital, a economia circular, o trabalho remoto, a inteligência artificial e a economia colaborativa (Schwab, 2016). Estas transformações criarão novas oportunidades e desafios que exigirão adaptações nas teorias e práticas de gestão de PME.

A investigação futura deverá privilegiar abordagens multidisciplinares que integrem perspetivas económicas, sociológicas, psicológicas e tecnológicas para compreender adequadamente a complexidade da gestão de PME (Davidsson, 2016). Simultaneamente, a crescente disponibilidade de dados e as capacidades analíticas avançadas abrem novas possibilidades para investigação empírica rigorosa sobre os fatores de sucesso das PME (George et al., 2014).

## **Exercícios e Atividades**

### **Exercícios de Reflexão Crítica**

**Exercício 1.1 - Análise Comparativa de Definições** Compare e contraste três definições diferentes de PME (União Europeia, SBA - Small Business Administration dos EUA, e uma definição nacional à

sua escolha). Analise criticamente as implicações das diferenças encontradas para: a) A formulação de políticas públicas b) A comparabilidade de estudos internacionais c) O acesso a programas de apoio

**Exercício 1.2 - Estudo de Caso Setorial** Selecione dois setores de atividade contrastantes (por exemplo, tecnologia versus restauração) e analise como as características distintivas das PME se manifestam de forma diferente em cada setor. Considere: a) Estruturas organizacionais típicas b) Principais desafios de gestão c) Estratégias competitivas prevalentes d) Necessidades de recursos e competências

**Exercício 1.3 - Aplicação de Modelos Teóricos** Escolha uma PME específica (real ou hipotética) e aplique três dos modelos teóricos apresentados (Teoria dos Recursos e Capacidades, Teoria das Redes, Teoria do Ciclo de Vida) para analisar: a) As fontes de vantagem competitiva b) Os principais stakeholders e relacionamentos c) O estágio de desenvolvimento atual e desafios futuros

### **Atividades de Investigação**

**Atividade 1.1 - Revisão Sistemática da Literatura** Conduza uma revisão sistemática da literatura sobre um tópico específico relacionado com a gestão de PME (por exemplo, internacionalização, inovação, ou sustentabilidade). Organize a sua análise seguindo os seguintes passos: a) Definição de critérios de busca e seleção b) Identificação e categorização dos estudos relevantes c) Análise crítica das principais contribuições teóricas d) Identificação de lacunas na literatura e oportunidades de investigação

**Atividade 1.2 - Análise de Dados Secundários** Utilizando dados estatísticos oficiais sobre PME no seu país ou região: a) Caracterize o perfil das PME em termos de dimensão, setor e localização b) Analise a evolução temporal do universo das PME c) Compare o desempenho das PME com o das grandes empresas d) Identifique padrões e tendências relevantes para a gestão

**Atividade 1.3 - Estudo Exploratório** Desenhe e implemente um estudo exploratório (inquérito, entrevistas, ou estudo de caso) para investigar um aspeto específico da gestão de PME na sua região. Considere: a) Definição dos objetivos de investigação b) Seleção da metodologia apropriada c) Desenvolvimento dos instrumentos de recolha de dados d) Análise e interpretação dos resultados

### **Casos Práticos**

**Caso 1.1 - A Transição Geracional na PME Familiar** A empresa Soares & Filhos, especializada na produção de mobiliário artesanal, foi fundada há 40 anos por João Soares. A empresa emprega atualmente 35 pessoas e tem um volume de negócios anual de 2,5 milhões de euros. João Soares, agora com 65 anos, deseja retirar-se progressivamente da gestão ativa e transferir a liderança para os seus dois filhos, que trabalham na empresa há 10 anos mas têm visões diferentes sobre o futuro da empresa.

Questões para análise: a) Quais os principais desafios associados à transição geracional em PME? b) Como podem as teorias de gestão de PME informar o processo de sucessão? c) Que estratégias recomendaria para gerir potenciais conflitos entre herdeiros?

**Caso 1.2 - A Digitalização de uma PME Tradicional** A padaria Central, uma empresa familiar com 25 funcionários e três lojas físicas, enfrenta crescente concorrência de grandes superfícies e novos

players digitais. O proprietário-gestor, Manuel Costa, reconhece a necessidade de digitalizar o negócio mas tem recursos limitados e pouco conhecimento tecnológico.

Questões para análise: a) Que desafios específicos enfrentam as PME tradicionais na transformação digital? b) Como pode a empresa desenvolver as competências digitais necessárias? c) Que prioridades deveria estabelecer no processo de digitalização?

**Caso 1.3 - A Sustentabilidade como Oportunidade Estratégica** A TechClean, uma PME de 20 funcionários especializada em produtos de limpeza, está a considerar reposicionar-se no mercado de produtos ecológicos. Esta mudança exigiria investimentos significativos em I&D, certificações e marketing, mas poderia abrir acesso a novos segmentos de mercado e clientes corporativos exigentes.

Questões para análise: a) Como podem as PME transformar constrangimentos ambientais em oportunidades? b) Que recursos e capacidades são necessários para uma estratégia de sustentabilidade? c) Como avaliar a viabilidade económica de investimentos em sustentabilidade?

## **Bibliografia**

### **Livros e Monografias**

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.

Bridge, S., O'Neill, K., & Martin, F. (2021). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business* (5th ed.). London: Red Globe Press.

Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and Small Business* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Harlow: Pearson.

Deakins, D., & Freel, M. (2020). *Entrepreneurship and Small Firms* (7th ed.). London: McGraw-Hill Education.

### **Artigos Científicos**

Blackburn, R., & Kovalainen, A. (2009). Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 127-148.

Burt, R. S. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford: Oxford University Press.

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.

- Chen, M. J., & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Curran, J., & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: SAGE Publications.
- Davidsson, P. (2016). *Researching Entrepreneurship: Conceptualization and Design* (2nd ed.). Cham: Springer.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166.
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: Formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- European Commission. (2021). *Annual Report on European SMEs 2020/2021*. Brussels: European Commission.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321-326.
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13-29.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Hill, J., & McGowan, P. (1999). Small business and enterprise development: Questions about research methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(1), 5-18.
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561-569.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- 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.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Matlay, H. (2004). Contemporary training initiatives in Britain: A small business perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 504-513.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Harlow: Pearson.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64.
- OECD. (2019). *SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. 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.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W. W. Norton & Company.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Poon, J. M., Ainuddin, R. A., & Junit, S. H. (2006). Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance. *International Small Business Journal*, 24(1), 61-82.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Rothwell, R., & Dodgson, M. (1994). Innovation and size of firm. In M. Dodgson & R. Rothwell (Eds.), *The Handbook of Industrial Innovation* (pp. 310-324). Cheltenham: Edward Elgar.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Storey, D. J. (2016). *Understanding the Small Business Sector* (2nd ed.). London: Routledge.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Verheugen, G. (2005). *The New SME Definition: User Guide and Model Declaration*. Brussels: European Commission.
- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 852-874.
- Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-32.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.

## **Anexos**

### **Anexo A - Template para Análise de PME**

#### **Ficha de Caracterização da PME**

### *Identificação Geral*

- Nome da empresa: \_\_\_\_\_
- Setor de atividade: \_\_\_\_\_
- Ano de fundação: \_\_\_\_\_
- Localização: \_\_\_\_\_
- Número de colaboradores: \_\_\_\_\_
- Volume de negócios anual: \_\_\_\_\_

### *Estrutura Organizacional*

- Tipo de propriedade (familiar, individual, sociedade): \_\_\_\_\_
- Estrutura de gestão: \_\_\_\_\_
- Principais decisores: \_\_\_\_\_
- Departamentos/áreas funcionais existentes: \_\_\_\_\_

### *Análise Estratégica*

- Principais produtos/serviços: \_\_\_\_\_
- Mercados-alvo: \_\_\_\_\_
- Principais concorrentes: \_\_\_\_\_
- Vantagens competitivas identificadas: \_\_\_\_\_
- Principais desafios enfrentados: \_\_\_\_\_

### *Recursos e Capacidades*

- Recursos humanos especializados: \_\_\_\_\_
- Recursos tecnológicos: \_\_\_\_\_
- Recursos financeiros: \_\_\_\_\_
- Parcerias e redes: \_\_\_\_\_
- Capacidades distintivas: \_\_\_\_\_

## **Anexo B - Questionário de Autoavaliação para Gestores de PME**

### **Escala de Likert (1-Discordo Totalmente; 5-Concordo Totalmente)**

#### *Gestão Estratégica*

1. Tenho uma visão clara da direção futura da minha empresa (1-2-3-4-5)
2. Defino objetivos específicos e mensuráveis regularmente (1-2-3-4-5)
3. Analiso sistematicamente o ambiente competitivo (1-2-3-4-5)
4. Adapto a estratégia às mudanças do mercado (1-2-3-4-5)

*Gestão Financeira* 5. Compreendo completamente as demonstrações financeiras da empresa (1-2-3-4-5) 6. Utilizo indicadores financeiros para tomar decisões (1-2-3-4-5) 7. Planifico adequadamente as necessidades de financiamento (1-2-3-4-5) 8. Controlo rigorosamente os custos operacionais (1-2-3-4-5)

*Gestão de Marketing* 9. Conheço bem as necessidades dos meus clientes (1-2-3-4-5) 10. Tenho uma estratégia de marketing definida (1-2-3-4-5) 11. Utilizo canais digitais para promover a empresa (1-2-3-4-5) 12. Meço regularmente a satisfação dos clientes (1-2-3-4-5)

*Gestão de Pessoas* 13. Recruto e seleciono adequadamente os colaboradores (1-2-3-4-5) 14. Invisto na formação e desenvolvimento da equipa (1-2-3-4-5) 15. Mantenho um ambiente de trabalho motivador (1-2-3-4-5) 16. Delego responsabilidades de forma eficaz (1-2-3-4-5)

*Gestão da Inovação* 17. Procuo constantemente novas oportunidades de negócio (1-2-3-4-5) 18. Invisto em melhorias dos produtos/serviços (1-2-3-4-5) 19. Adoto novas tecnologias quando apropriado (1-2-3-4-5) 20. Encorajo a criatividade e a inovação na equipa (1-2-3-4-5)

### **Interpretação dos Resultados:**

- 80-100 pontos: Nível de competências de gestão muito elevado
- 60-79 pontos: Nível de competências de gestão adequado
- 40-59 pontos: Nível de competências de gestão médio - áreas de melhoria identificadas
- 20-39 pontos: Nível de competências de gestão baixo - formação urgente recomendada

### **Anexo C - Framework de Análise SWOT Adaptado para PME**

**Instruções:** Complete cada quadrante considerando as especificidades das PME

**FORÇAS (Strengths)** *Perguntas orientadoras:*

- Que recursos únicos possui a empresa?
- Que capacidades distintivas desenvolveu?
- Que vantagens tem sobre os concorrentes?
- Que aspectos da empresa os clientes mais valorizam?

*Exemplos típicos em PME:*

- Flexibilidade e rapidez de resposta
- Relacionamento próximo com clientes
- Conhecimento especializado de nicho
- Estrutura de custos reduzida
- Capacidade de inovação incremental

**FRAQUEZAS (Weaknesses)** *Perguntas orientadoras:*

- Que recursos são escassos ou inadequados?
- Que competências precisam de ser desenvolvidas?
- Que aspetos os concorrentes fazem melhor?
- Que limitações internas constroem o crescimento?

*Exemplos típicos em PME:*

- Recursos financeiros limitados
- Dependência excessiva do proprietário-gestor
- Falta de especialização funcional

- Sistemas de gestão informais
- Capacidade de marketing reduzida

**OPORTUNIDADES (Opportunities)** *Perguntas orientadoras:*

- Que tendências de mercado são favoráveis?
- Que necessidades dos clientes não estão satisfeitas?
- Que mudanças tecnológicas criam novas possibilidades?
- Que apoios ou incentivos estão disponíveis?

*Exemplos típicos para PME:*

- Nichos de mercado especializados
- Tendências de personalização
- Digitalização de processos
- Parcerias estratégicas
- Mercados de exportação

**AMEAÇAS (Threats)** *Perguntas orientadoras:*

- Que mudanças regulamentares podem afetar o negócio?
- Que novos concorrentes estão a entrar no mercado?
- Que tendências podem reduzir a procura?
- Que riscos externos são mais significativos?

*Exemplos típicos para PME:*

- Entrada de grandes players
- Mudanças nas preferências dos consumidores
- Instabilidade económica
- Dificuldades de financiamento
- Obsolescência tecnológica

**Anexo D - Checklist de Implementação de Práticas de Gestão**

**Gestão Estratégica**

- Missão e visão formalmente definidas
- Objetivos anuais estabelecidos e comunicados
- Análise competitiva realizada regularmente
- Plano estratégico documentado
- Revisão estratégica semestral ou anual

**Gestão Financeira**

- Sistema de contabilidade adequado implementado

- Demonstrações financeiras preparadas mensalmente
- Orçamentos anuais elaborados
- Análise de desvios realizada
- Indicadores financeiros monitorizados
- Plano de tesouraria atualizado

### **Gestão Comercial e Marketing**

- Segmentação de clientes definida
- Estratégia de preços estabelecida
- Canais de distribuição otimizados
- Presença digital estabelecida
- Sistema de CRM implementado
- Medição de satisfação de clientes

### **Gestão de Recursos Humanos**

- Descrições de funções documentadas
- Processos de recrutamento e seleção formalizados
- Sistema de avaliação de desempenho
- Plano de formação anual
- Políticas de remuneração e benefícios
- Cumprimento das obrigações legais laborais

### **Gestão Operacional**

- Processos-chave documentados
- Sistemas de controlo de qualidade
- Gestão de stocks otimizada
- Relacionamento com fornecedores estruturado
- Medição da eficiência operacional
- Plano de continuidade de negócio

## **Gestão da Inovação**

- Processo de desenvolvimento de produtos/serviços
- Monitorização de tendências do mercado
- Parcerias para inovação estabelecidas
- Proteção de propriedade intelectual
- Cultura de inovação promovida

## **Glossário de Termos**

**Born Global:** Empresas que se internacionalizam desde a sua criação ou muito precocemente, contrastando com o modelo tradicional de internacionalização gradual.

**Capital Social:** Conjunto de recursos (informação, conhecimento, oportunidades) disponíveis através de redes de relacionamentos sociais e profissionais.

**Ciclo de Vida Organizacional:** Modelo teórico que descreve as fases típicas de desenvolvimento de uma organização, desde a criação até à maturidade.

**Economias de Escala:** Reduções nos custos unitários resultantes do aumento da dimensão de produção ou operação.

**Economias de Gama:** Reduções nos custos resultantes da produção conjunta de múltiplos produtos ou serviços relacionados.

**Framework VRIN:** Modelo de análise de recursos baseado em quatro critérios: Valuable (valioso), Rare (raro), Inimitable (inimitável), Non-substitutable (não substituível).

**Proprietário-Gestor:** Indivíduo que simultaneamente detém a propriedade (total ou parcial) de uma empresa e exerce funções de gestão executiva.

**Recursos Intangíveis:** Ativos não físicos de uma empresa, como conhecimento, reputação, marca, patentes, ou relacionamentos.

**Teoria dos Stakeholders:** Abordagem de gestão que considera os interesses de todos os grupos afetados pelas atividades da empresa (clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade, etc.).

**Triple Bottom Line:** Conceito que avalia o desempenho empresarial em três dimensões: económica (profit), social (people) e ambiental (planet).

## **Leituras Complementares Recomendadas**

### **Livros Essenciais:**

1. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.

2. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2021). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
3. Wickham, P. A. (2006). *Strategic Entrepreneurship* (4th ed.). Harlow: Pearson Education.

### Artigos Seminais:

1. Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of newness and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
2. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
3. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

### Recursos Online:

1. Small Business Administration (SBA): [www.sba.gov](http://www.sba.gov)
2. European Commission - SME Information: [ec.europa.eu/growth/smes](http://ec.europa.eu/growth/smes)
3. OECD SME and Entrepreneurship Papers: [www.oecd.org/industry/smes](http://www.oecd.org/industry/smes)

### Questões de Revisão

1. **Análise Crítica:** Discuta as limitações das definições quantitativas de PME e proponha critérios alternativos que possam ser mais adequados para determinados contextos ou objetivos.
2. **Aplicação Teórica:** Explique como a Teoria dos Recursos e Capacidades pode ser aplicada para explicar o sucesso de PME em mercados dominados por grandes empresas.
3. **Síntese Conceptual:** Compare e contraste as principais características distintivas das PME com as das grandes empresas, identificando as implicações para a gestão.
4. **Análise Prospetiva:** Identifique e analise três tendências futuras que poderão ter maior impacto na gestão de PME nas próximas décadas.
5. **Reflexão Crítica:** Avalie criticamente a afirmação "as PME são simplesmente versões menores das grandes empresas" à luz dos conceitos e teorias apresentados neste capítulo.

### Notas Finais

Este capítulo introdutório estabeleceu os fundamentos conceptuais e teóricos para o estudo da gestão de PME. Os conceitos, modelos e frameworks apresentados constituem a base sobre a qual se desenvolverão os capítulos subsequentes, que aprofundarão aspetos específicos da gestão funcional, estratégica e operacional destas organizações.

A complexidade e diversidade do universo das PME exige uma abordagem multifacetada que combine rigor académico com relevância prática. Os exercícios, atividades e recursos complementares propostos visam facilitar esta integração, proporcionando oportunidades para aplicar os conhecimentos teóricos a situações reais e desenvolver competências de análise crítica.

A gestão eficaz de PME representa simultaneamente um desafio intelectual e uma necessidade económica e social. O domínio dos conceitos fundamentais apresentados neste capítulo constitui o primeiro passo para enfrentar este desafio com sucesso, contribuindo para o desenvolvimento sustentável destas organizações vitais para a economia contemporânea.

