

AS PME em Portugal: Reflexões e Desafios

Ana Sofia Raimundo Pereira da Fonseca

Dissertação para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão

Orientador

Professor Doutor Nelson José dos Santos António
Professor Catedrático, ISCTE Business School
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Maio 2011

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Nelson António pela profícua orientação e disponibilidade.

À Professora Doutora Virgínia Trigo pela sugestão e inspiração pelo tema.

Aos meus Pais e Irmão pelo apoio, compreensão e afecto.

As PME em Portugal: Reflexões e Desafios

ÍNDICE

I. RESUMO.....	5
II. ABSTRACT.....	5
III. SUMÁRIO EXECUTIVO	7
1. INTRODUÇÃO	11
2. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	13
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	15
4. TRABALHO DE CAMPO	23
4.1. A Importância das PME na Europa e em Portugal.....	23
4.1.1. Definição de PME.....	23
4.1.2. As PME na Europa: sua caracterização.....	23
4.1.3. As PME em Portugal: sua caracterização.....	27
4.1.4. Comparação entre as PME portuguesas e as europeias	29
4.2. Principais Problemas das PME na Europa.....	30
4.3. Principais Problemas das PME em Portugal.....	34
4.4. Os Princípios do Small Business Act: Portugal e Europa	41
5. RECOMENDAÇÕES.....	44
5.1. Recomendações para redução dos encargos sociais e fiscais, atenuar os problemas de tesouraria e melhorar o acesso ao financiamento.	45
5.2. Recomendações para reduzir a Burocracia.....	48
5.3. Recomendações para valorizar a prática de acções de formação nas PME.....	49
5.4. Recomendações para fomentar a internacionalização, cooperação e parcerias das PME	51

5.5. Recomendações para fomentar a Inovação.....	52
5.6. As Políticas Públicas	54
6. CONCLUSÕES.....	57
7. BIBLIOGRAFIA.....	59
8. ANEXOS	62
Anexo I – Inquérito às Pequenas e Médias Empresas	62

Índice de Quadros e Gráficos:

Quadro nº 1: As PME portuguesas e europeias	29
Quadro nº 2: Principais problemas das PME portuguesas (2008)	37
Quadro nº 3: Comparação dos principais problemas apontados pelas PME portuguesas em 1986 e 2008.....	40
Quadro nº 4: Comparação dos principais problemas apontados pelas PME europeias em 2002 e 2008.....	41
Gráfico nº 1: Os Princípios SBA de Portugal em 2008.....	42
Gráfico nº 2: os Princípios SBA na Europa em 2008	42

I. RESUMO

A presente dissertação “As PME em Portugal: Reflexões e Desafios” tem por objectivo analisar e apresentar os principais resultados obtidos de um extenso inquérito de âmbito nacional realizado em 2008 pelo ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, em parceria com o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, a uma amostra de 248 pequenas e médias empresas (PME) sobre os principais problemas e desafios enfrentados por essas empresas portuguesas. O segundo objectivo foi o de comparar os resultados obtidos pelo mesmo inquérito realizado em 1986 e observar que tipo de evolução se verificou nos últimos 20 anos, nomeadamente, apurar se os problemas se mantiveram ou se houve alteração dos mesmos.

Em terceiro lugar, e porque Portugal é um Estado-Membro da União Europeia e porque as PME europeias, tal como em Portugal, são fornecedoras de oportunidades de emprego das comunidades locais e regionais, desempenhando um papel central na economia, procedeu-se à análise dos seus constrangimentos através da observação de dois inquéritos de âmbito europeu, realizados em 2002 e 2008, no sentido de comparar os seus resultados com a realidade nacional e perceber se Portugal sofre dos mesmos problemas que seus congéneres Estados-Membros. Por último, identificaram-se quais os desafios e recomendações que as PME terão que agarrar para ultrapassar as dificuldades apresentadas.

Palavras-chave: PME, PME em Portugal, Problemas, Desafios

JEL Classification System:

M - Business Administration and Business Economics; M1 - Business Administration; M10 - General
M - Business Administration and Business Economics; M2 - Business Economics; M20 - General

II. ABSTRACT

The main purpose of this dissertation “SMEs in Portugal: Reflections and Challenges” is to present the main results from a national survey made to small and medium-sized enterprises (SME) held in 2008 by ISCTE – Lisbon University Institute, in partnership with IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, drawn from a database of 248 SME. The content of this survey was designed to focus on the main problems and challenges faced by Portuguese enterprises. The secondary purpose was to compare the results obtained from the same survey held in 1986 and analyse what kind of evolution was verified in the last 20 years, in particular, ascertain the development of the problems and challenges in question.

In addition, since Portugal is a member of European Union and because European SME, like in Portugal, are suppliers of job opportunities for the local and regional communities, playing a vital role in the economy, further analysis was conducted on two European surveys, held in 2002 and 2008. The main objective was to compare the results with the Portuguese situation and ascertain if the nature of these issues are different from the European Union members. Lastly, a set of challenges and recommendations were selected in order to provide SME to overcome the identified difficulties.

Key words: SMEs, SMEs in Portugal, Problems, Challenges

JEL Classification System:

M - Business Administration and Business Economics; M1 - Business Administration; M10 - General
M - Business Administration and Business Economics; M2 - Business Economics; M20 - General

III. SUMÁRIO EXECUTIVO

A presente dissertação tem por objectivo apresentar e analisar os principais resultados obtidos de um extenso inquérito de âmbito nacional realizado em 2008 pelo ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, de ora em diante designado por ISCTE-IUL - em parceria com o IAPMEI – Instituto de Apoio Às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, adiante designado por IAMPEI, a uma amostra de 248 pequenas e médias empresas (PME) sobre os principais problemas e desafios enfrentados por essas empresas portuguesas. O segundo objectivo foi comparar os resultados obtidos com o mesmo inquérito realizado em 1986 e analisar que tipo de evolução se verificou nos últimos 20 anos, nomeadamente apurar se os problemas se mantiveram ou se houve alteração dos mesmos.

Por forma a efectuar um enquadramento metodológico da dissertação, a estratégia de investigação adoptada foi o método descritivo que consiste em descrever a realidade, caracterizando o estado actual de um determinado objecto e sua investigação, neste caso as PME e os seus principais problemas e dificuldades que as afectam. Foi utilizada como ponto de partida uma fonte secundária consolidada num relatório contendo os resultados do referido inquérito realizado pelo ISCTE-IUL.

O capítulo terceiro é dedicado à revisão da literatura com o propósito de traçar o quadro teórico que sustentou o desenvolvimento da pesquisa, no sentido de averiguar o que já foi publicado sobre o universo das PME e seus problemas através da leitura de livros e *papers* existentes que, essencialmente, forneceram contornos mais precisos do problema a ser estudado.

No capítulo quarto entra-se no território do trabalho de campo propriamente dito com a apresentação, em primeiro lugar, da importância das PME europeias e portuguesas, passando pela sua definição e caracterização quantitativa e qualitativa. Efectivamente, de acordo com os indicadores do Eurostat de 2008, as PME na economia europeia representam 99,8% do total das empresas, das quais 91,5% são microempresas. Representam também 67,1% dos postos de trabalho do sector privado. De facto, as microempresas são os verdadeiros gigantes da economia europeia e Portugal não

constitui excepção a esta regra, pois as PME portuguesas que assumem especial protagonismo são também as micro e pequenas empresas que constituem 97,3% das empresas. As PME portuguesas na sua totalidade representam 99,6% das unidades empresariais do País, criando cerca de 75% dos empregos privados e realizando mais de metade dos negócios (56,4%).

No âmbito da rede do Observatório das PME europeias de 2002, os quatro principais constrangimentos que se colocavam à actividade das PME europeias eram a escassez de trabalho qualificado, o acesso ao financiamento, a regulamentação administrativa e, por fim, as infraestruturas. Ainda no âmbito dos resultados obtidos pelo Observatório, foi realizado um estudo sobre os encargos administrativos inerentes ao recrutamento de pessoal suportados pelas PME e, apesar de todas as acções levadas a cabo pelos Estados-Membros, praticamente dois terços das PME da União Europeia afirmaram que os encargos administrativos desta natureza aumentaram. Estes encargos afectam substancialmente as decisões de recrutamento de 31% dos mais de 20 milhões de empresas europeias.

Em 2008, e de acordo com a Comissão Europeia, os principais problemas detectados que as PME europeias se confrontavam eram a carga administrativa e regulamentar, o acesso ao financiamento, a fiscalidade e a falta de competências. Comparativamente ao ano de 2002, para a maioria das PME o principal problema é agora a carga administrativa. Os custos dos procedimentos administrativos para uma PME podem ser dez vezes superior aos de uma grande empresa o que torna essa carga desproporcionada para as PME.

Um estudo da OCDE (2009) mostra que as PME da maioria dos países viu a sua procura de produtos e serviços baixar e esta queda em vendas teve e tem um grande impacto na vida das PME. Esta situação é ainda suportada por dois adicionais indicadores preocupantes: i) o aumento no atraso dos recebimentos, prejudicando as necessidades de fundo de maneo e consequentemente a liquidez; ii) o aumento das insolvências e das falências.

Face ao exposto, as PME são efectivamente confrontadas com problemas que não são comuns a grandes empresas e multinacionais, nomeadamente o acesso a recursos financeiros e humanos. Isto obriga frequentemente as empresas a seleccionarem uma solução que pode parecer mais económica inicialmente mas que, no entanto, custos escondidos começarão a aparecer durante a implementação. Esta situação é causadora, muitas vezes, pelo abandono do projecto e eventualmente provocar ainda mais custos financeiros na estrutura da empresa.

Acresce ainda um escasso suporte em tecnologias de informação, pois os recursos humanos da área das tecnologias são normalmente atraídos para trabalhar em grandes empresas e é muito difícil às PME recrutar bons técnicos e, muito mais difícil, de retê-los. Para além disso, profissionais de alta categoria são recursos dispendiosos que não são suportados pela maioria das PME.

Passando para a análise das PME portuguesas, os principais problemas que as afectavam em 1986 têm maioritariamente origem na impreparação dos dirigentes, derivada da fraca motivação e formação dos empresários ou responsáveis, reflectindo-se na gestão global da empresa. Acrescia ainda que a maioria das PME não utilizava sistemas de informação de apoio à gestão, o que indicava as dificuldades que os gestores tinham em planear as actividades das suas empresas. Em segundo lugar, as PME e seus dirigentes tinham dificuldade em recrutar mão-de-obra especializada, nomeadamente ao nível do domínio da tecnologia para o processo produtivo. Em terceiro lugar, surgiram os problemas com a insuficiência de formas de redes ou de vendas, em concreto, as dificuldades em aumentar o volume da exportação pelo desconhecimento dos mercados externos e com formas ou redes de vendas inadequadas.

Cerca de vinte anos depois, um grupo com alguns dos elementos originais de investigadores conduziu o mesmo inquérito para replicar o estudo e analisar a evolução desses problemas. Obteve-se assim a resposta de 248 PME às quais se requereu, em primeiro lugar, que indicassem de um conjunto de vinte e quatro problemas que potencialmente afectam as PME, os cinco que consideravam mais importantes, hierarquizando-os (atribuindo 1 ao mais importante e 5 ao menos importante). O problema mais vezes referido foi "encargos sociais e fiscais" com cerca de 59% de

respostas e a seguir as opções mais apontadas foram a “baixa de lucro” e “baixa no volume de vendas”, ambas com cerca de 38%.

No capítulo quinto, e de acordo com os resultados mais significativos extraídos do inquérito realizado pelo ISCTE-IUL em 2008, complementado pelo inquérito produzido pela Comissão Europeia no mesmo ano, apresentam-se as recomendações atendendo ao peso atribuído a cada um dos problemas. Estas recomendações centram-se assim nas dificuldades mais expressivas, nomeadamente, os encargos sociais e fiscais, a baixa de lucro, a insuficiência de tesouraria e financiamento, as dificuldades de recrutamento e de acesso à formação e a burocracia.

Verificou-se que efectivamente as PME são muito mais afectadas pelas sobrecargas fiscais, legislativas e administrativas do que as grandes empresas. Uma pressão competitiva crescente, combinada com imperfeições do mercado, como, por exemplo, o acesso limitado a financiamentos, investigação, inovação, redes e cadeias de abastecimento, representam obstáculos ao seu crescimento.

Concluindo, a fim de promover uma maior cultura empresarial e criar um ambiente favorável às PME, é necessário reforçar as medidas de estímulo económico, inclusive através de uma simplificação dos sistemas fiscais. Por outro lado, há que reforçar o potencial de inovação das PME e fornecer serviços de apoio adequados, como a criação de balcões únicos e a promoção de redes de apoio nacionais às empresas, de maneira a favorecer a criação de empresas e o seu crescimento. Além disso, há que reforçar a educação e formação em empreendedorismo para a criação de PME sustentáveis e de intra-emprendedorismo para melhorar a capacidade de inovação e de gestão das PME.

1. INTRODUÇÃO

As PME representam um papel muito importante na Europa, em particular na sociedade portuguesa, pois são fornecedoras de oportunidades de emprego e agentes-chave para o bem-estar das comunidades locais e regionais. Os pequenos empresários e empreendedores são pilares da sociedade e é necessário apoiar e motivar as PME a desenvolverem-se de uma forma sustentável. Os obstáculos, na sua maioria ultrapassáveis, que dificultam a criação e o desenvolvimento das empresas devem ser minorados, se possível eliminados, e as disfunções do mercado que bloqueiam as PME devem ser corrigidas.

As PME enfrentam actualmente um desafio único na sua envolvente de negócios. As PME precisam de encarar com sucesso as forças que prevalecem para a mudança se quiserem sobreviver e crescer, preencher as expectativas na criação de investimento e de oportunidades de emprego. Adaptarem-se com sucesso à mudança através dos avanços tecnológicos, às expectativas dos clientes, ao ambiente regulamentar e enfrentar a concorrência requer a implementação de mudanças a nível organizacional.

A maioria da literatura existente demonstra que as PME são da maior importância para o crescimento macroeconómico. As pequenas empresas criam mais postos de trabalho do que as grandes empresas e a criação de novas empresas leva a um maior grau de concorrência, levando a um efeito positivo no crescimento de emprego, verificados cinco a oito anos mais tarde. Em indústrias onde as PME têm um lugar relevante, as grandes empresas também beneficiam tendo em conta que estas tornam-se mais eficientes devido à subcontratação às PME.

As PME são verdadeiros motores da competitividade. Maior concorrência induz a um maior número de contactos internacionais e, em termos gerais, quanto menor a dimensão da empresa, menor é o âmbito territorial do seu mercado e menores são as probabilidades de a empresa se envolver em processos de exportação. Contudo, não podemos esquecer que as PME também fornecem bens e serviços a grandes empresas exportadoras, o que significa que as suas exportações indirectas são, de facto, relevantes

e, devido ao processo de integração europeia, a concorrência aumentou, não só no mercado internacional mas também nos mercados nacionais.

As PME desempenham um papel central na economia europeia e constituem uma importante fonte de competências empresariais, inovação e emprego. De acordo com os indicadores do Eurostat de 2008, na União Europeia alargada de 27 países cerca de 23 milhões de PME asseguram aproximadamente 75 milhões de empregos e representam 99,8% do total de empresas. Todavia, as PME vêm-se muitas vezes confrontadas com deficiências do mercado, pois têm dificuldade em obter capital ou crédito, designadamente na fase de arranque e os seus escassos recursos podem igualmente reduzir o acesso a novas tecnologias ou à inovação. É evidente que o apoio às PME é uma das prioridades dos Estados para o crescimento económico, a criação de emprego e a coesão económica e social.

No âmbito do Observatório das PME Europeias de 2002, a maioria das PME considerava que os seus principais factores de competitividade se prendiam com os serviços prestados aos clientes e com a qualidade dos seus produtos e serviços, sendo o preço indicado como o terceiro factor de competitividade mais importante.

É também indispensável o desenvolvimento de um ambiente favorável aos empresários com vista a facilitar a criação de PME, em especial pelas mulheres e imigrantes, e promover as transmissões de propriedade, nomeadamente das pequenas empresas familiares, bem como promover a cultura empresarial através da ligação em rede das empresas e de intercâmbio de experiências (Comissão Europeia, 2008)

Ainda na perspectiva da Comissão Europeia (2008), é igualmente importante o desenvolvimento de uma “política de segunda oportunidade”, em que se devem implementar regimes de apoio e limitar os prazos dos processos judiciais de liquidação de uma empresa no caso de uma falência não fraudulenta. Os países devem utilizar mais os procedimentos simplificados e comprometer-se em acelerar os procedimentos de criação de empresas e de arranque das actividades comerciais.

É ainda necessário criar condições favoráveis aos investimentos, nomeadamente a nível transfronteiriço, e reforçar o potencial de inovação, de investigação e de desenvolvimento das PME, em especial através da obtenção das qualificações necessárias pelos empresários e respectivo pessoal, do agrupamento das empresas em *clusters* e da coordenação das iniciativas nacionais.

No que diz respeito à produção e comercialização de bens e serviços, as PME devem ter a capacidade de transformar os problemas em desafios e, conseqüentemente, em oportunidades de modo a ultrapassarem os obstáculos às trocas comerciais com países terceiros e, em especial, em mercados emergentes.

2. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Por forma a efectuar um enquadramento metodológico da presente dissertação, a estratégia de investigação adoptada, de acordo com a tipologia proposta por Reto & Nunes (1999), foi o método descritivo que consiste em descrever a realidade, caracterizando o estado actual de um determinado objecto e sua investigação, neste caso as PME e os seus principais problemas e dificuldades que as afectam.

Aquele método implica pesquisa e análise de dados com o objectivo de caracterizar qualitativa e quantitativamente o objecto de investigação. O método de pesquisa descritivo tem como características observar, registar, analisar, descrever e correlacionar factos ou fenómenos sem manipulá-los, procurando descobrir com precisão a frequência em que esse fenómeno ocorre e sua relação com outros factores. De acordo com Cervo & Bervian (2002) os estudos descritivos *descrevem* as características, propriedades ou relações existentes no grupo ou da realidade em que foi realizada a pesquisa.

Para o desenvolvimento da dissertação foi utilizada como ponto de partida uma fonte secundária¹ consolidada num relatório contendo os resultados de um extenso inquérito

¹ De acordo com o Guia da University Libraries, as fontes primárias são definidas como “material original” e “não filtrado por interpretações” e as fontes secundárias são “interpretações e avaliações de fontes primárias”. Assim, as fontes secundárias são elementos que derivam de obras originais com o objectivo de analisar e interpretar fontes primárias (Pinheiro).

de âmbito nacional realizado em 2008 pelo ISCTE-IUL, em parceria com o IAPMEI, a uma amostra de 248 PME sobre os principais problemas e desafios enfrentados por essas empresas portuguesas. Assim, o presente trabalho foi baseado em outro - o inquérito - sendo este a fonte original ou primária, com o objectivo de se proceder à sua análise e comparação com outras fontes de natureza semelhante.

Para a formulação do problema procedeu-se à análise do inquérito referido, comparando-o com os resultados obtidos pelo mesmo inquérito realizado em 1986, no sentido de analisar que tipo de evolução se verificou, nomeadamente se os problemas se mantiveram ou se houve alteração nos mesmos. Depois de identificados e analisados os principais constrangimentos de que as PME enfrentam, propõe-se identificar quais os desafios e recomendações que as PME terão que encarar para ultrapassar as dificuldades apresentadas.

Considerando ainda que Portugal faz parte integrante da União Europeia, foram também analisados dois inquéritos de âmbito europeu, realizados em 2002 e 2008, na perspectiva de se compararem os seus resultados com a realidade nacional e perceber se Portugal sofre dos mesmos problemas que seus congéneres Estados-Membros.

Na fase de revisão da literatura, e por forma a traçar um quadro teórico que sustentou o desenvolvimento da pesquisa, o objectivo foi o de averiguar o que já foi publicado sobre o assunto das PME e seus problemas e que aspectos já foram abordados no sentido de determinar o *estado da arte* pela leitura de livros e *papers* especializados no assunto em questão, fornecendo contornos mais precisos do problema a ser estudado (Silva e Menezes, 2001).

A seguir teve lugar o trabalho de campo propriamente dito com a análise e discussão dos resultados obtidos, quer do inquérito do ISCTE-IUL, quer dos inquéritos da Comissão Europeia, para atender aos objectivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com a finalidade de se confirmarem ou rejeitarem as hipóteses ou os pressupostos da pesquisa e, por fim, passar para o campo das recomendações proporcionadas pelas conclusões obtidas.

3. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Levy & Powell (2005), as PME são influenciadas principalmente por três factores-chave: o mercado, a flexibilidade e a inovação. O ambiente competitivo do mercado em que as PME operam afecta as hipóteses de sobrevivência (Storey & Cressy, 1995), pois a incerteza do mercado é alta para a maioria das PME na medida em que, geralmente, detêm uma pequena quota de mercado, tendo um ou dois grandes clientes e consequentemente uma baixa influência na fixação do preço, pelo que, tendencialmente, as PME são *price-takers*.

Um perigo adicional consiste nas grandes empresas entrarem no mercado e competirem no preço. De facto, existem poucas PME que competem em nichos de mercado onde praticamente não há concorrentes, os chamados mercados *blue ocean*² (Mauborgne & Chan, 2010), e apenas estas empresas tem o poder de influenciar o preço e as quantidades vendidas (Burns, 2001).

Para a maioria das PME, o risco de venderem a um único grande cliente causa dificuldades na medida em que este cliente fixa ambos preço e quantidade. Isto é particularmente constrangedor e um risco muito alto considerando que, quando o mercado entra em recessão, leva as PME a praticarem margens muito baixas e as PME têm dificuldades em angariar fundos suficientes para obter novos recursos o que, por sua vez, reduz a habilidade para arriscarem novas estratégias (Roper, 1999).

Quanto à flexibilidade e inovação, as PME têm que ser ágeis e diferenciadoras para terem capacidade de rapidamente dar resposta às exigências dos clientes e do mercado. A flexibilidade, ou seja, a capacidade para adaptar às circunstâncias do mercado, é uma característica chave para as PME, bem como a capacidade de inovação, principalmente vinda da atitude do responsável pela empresa (Hay & Kamshad, 1994). Na prática, a inovação é a capacidade para responder rapidamente às necessidades exigidas pelos clientes, introduzindo melhoramentos diferenciadores nos seus produtos. Note-se que a

² Mercados onde o espaço de mercado é ainda desconhecido, sem concorrência, onde a procura é criada e não disputada. Há uma ampla oportunidade de crescimento que é rentável e rápida. Em oceanos azuis, a concorrência é irrelevante porque é um mercado que ainda não é explorado (Chan & Mauborgne, 2010).

maioria das PME não investe significativamente em Investigação e Desenvolvimento, mas é uma realidade que estas empresas conseguem ser mais inovadoras que as grandes empresas (Storey, 1994).

As PME tendem a ter produtos de pequena escala que, por sua vez, são mais propícios a serem inovadores e flexíveis. No entanto, enquanto a inovação poderá ser uma característica das *start-up's*, a verdade é que os escassos recursos financeiros limitam muitas vezes a inovação nas PME. Efectivamente, as PME têm recursos financeiros pobres mas também em competências (Keasey & Watson, 1993) o que reduz significativamente a capacidade de mudança.

Para Storey (1994), o universo das PME é dinâmico considerando que se tem registado um aumento de *start-up's* nos últimos 30 anos. Esta tendência torna-se ainda mais evidente quando há mudanças mais ou menos profundas, como o aumento do desemprego, e as políticas governamentais relativas a incentivos, aliado a um desejo emergente de aumentar o apoio à cultura empresarial.

Enquanto que muitas PME nascem a cada ano, a verdade é que a sua sobrevivência é mais difícil, pois os primeiros três anos de vida de uma empresa são os mais críticos, ascendendo a 50% o número de PME que apresentam falência (Burns, 2001).

Segundo Analoui & Karami (2003) uma das principais causas para o insucesso é de que as PME não se focalizam nas necessidades do cliente e do mercado, bem como a limitação de gestão e administração e uma confiança excessiva dos responsáveis de que conseguem fazer tudo. Também a capacidade análise de mercado na busca de novas oportunidades é baixa.

É assumido pelos responsáveis das PME que desejam crescer e desenvolver as suas empresas. No entanto, apenas 40% sobrevivem após 10 anos e apenas 4% dessas empresas criam 50% de novos postos de trabalho (Storey, 1994). A atitude do proprietário ou responsável das PME para com o seu negócio é determinante para o futuro da sua empresa, sendo que o crescimento do negócio é encarado de dois modos diferentes pelos responsáveis: aqueles que pretendem vender a sua parte com vista à

maximização do lucro e aqueles que efectivamente planeiam expandir o seu negócio (Hay & Kamshad, 1994).

Os responsáveis pelas PME muito raramente pensam na sua estratégia a longo prazo e quando decidem pela mudança, muitas vezes já a empresa entrou em declínio, muito provavelmente porque as necessidades do mercado mudaram (Burns, 2001). É certo que muitas destas empresas não utilizam ferramentas tecnológicas de apoio à gestão, e estas são igualmente importantes quer para PME quer para as grandes empresas.

Um dos perigos para as PME é a sua atitude em gerir a incerteza e risco que pode levar a fazer com que as decisões de gestão a curto prazo e seus objectivos a serem ignoradas. A sobrevivência diária decorre muitas vezes de decisões baseadas no equilíbrio de necessidades dos clientes e das exigências dos fornecedores e financiadores. No entanto, os gestores de sucesso tentam deixar opções em aberto devido à incerteza futura do mercado, (Storey, 1994).

As estratégias das PME tendem a ser emergentes e informais. Inicialmente as PME adoptam uma estratégia de diferenciação, onde o produto ou serviço a prestar é diferente daquele que já existe no mercado (Burns, 2001). Isto poderá levar as PME a crescer com mais sucesso na medida em que exploram uma falha de mercado e o investimento em produtos inovadores é na maioria dos casos uma estratégia de crescimento. Também permite às PME focarem-se na qualidade, inovação e flexibilidade da oferta dos seus produtos ou serviços.

A estratégia utilizada pelas PME é geralmente focada a curto-médio prazo em detrimento do longo prazo. Consequentemente, as PME tendem a focar-se no planeamento operacional com limitado planeamento estratégico, sendo o principal objectivo o de entregar o produto ou serviço eficiente e eficazmente. As empresas que verdadeiramente utilizam o planeamento estratégico têm maiores hipóteses de obter vantagens competitivas (Smith, 1998).

O desempenho das PME vai depender sobretudo da capacidade que revelarem para endogeneizar a inovação, isto é, para passar dos projectos aos produtos e para integrar

novos tipos de organização e de planeamento estratégico no sentido de quebrar o isolamento em que frequentemente vivem, para se integrarem na multiplicidade de formas e apoios mútuos e, em muitos casos, em redes de subcontratação (Mateus, 1995). O êxito dos resultados que vierem a obter depende de um conjunto de capacidades que se pretendem criadores de uma cultura empresarial permeável aos renovados desafios da competitividade.

Tendo em conta que o tecido empresarial basicamente é constituído por PME, é pertinente reflectir se poderão alguma vez tornarem-se multinacionais e a resposta, de acordo com Vasconcellos e Sá (2001), é "muito dificilmente". Podem contudo internacionalizar-se e para tal necessitam de seguir duas regras básicas: (i) estreitarem a sua linha de produtos; (ii) alargarem a sua presença geográfica com extrema cautela, seleccionando os países onde, na actividade que está a ser utilizada para internacionalizar, as empresas locais não tenham vantagem competitiva, fruto de maior dimensão, *know-how*, além do conhecimento do mercado local.

As PME são influenciadas não só directamente pelas tendências, mas também e indirectamente pelas alterações que elas provocam nas multinacionais, ao que as PME têm que se adaptar. Algumas dessas alterações nas multinacionais são positivas, abrindo oportunidades para as PME ocuparem novos espaços no mercado: é o caso da desintegração vertical e dos *spin-offs*. Outras pelo contrário criam dificuldades acrescidas às PME: casos do serviço global e centralização de departamentos. À medida que as PME crescem há a necessidade de investir em sistemas de gestão operacionais, tais como na produção, vendas e monitorização financeira (Roper, 1999). As PME são assim dependentes de informação externa para o seu desenvolvimento e muita desta informação é adquirida informalmente através do desenvolvimento de relações pessoais e informais e pelo envolvimento em associações profissionais (Levy & Powell, 2005).

Há assim para as PME um misto de boas e más notícias na perspectiva de Vasconcellos e Sá (2001): há mais oportunidades e maiores dificuldades e a palavra-chave é a adaptação. As PME em Portugal enfrentam fortes pressões para se internacionalizarem considerando o limitado mercado doméstico para a maioria dos produtos e serviços que oferecem.

O tamanho da empresa foi sempre considerado como tendo um papel importante e decisivo para uma empresa decidir internacionalizar-se: «para te tornares competitivo, precisas de ser grande» (Chandler, 1990), e consequentemente uma desvantagem para as PME. Se uma iniciativa de uma PME se internacionalizar falhar, o impacto na empresa é devastador o que aumenta o nível de risco (Lu & Beamish, 2001).

De acordo com Qian (2002), há uma raridade de informação de âmbito internacional porque a maioria das PME não possuem especialistas para monitorar e gerir operações internacionais e sofrem de poucos recursos de gestão. Estes problemas empurram as PME para atalharem na tomada de decisão e na recolha de informação que poderá ter consequências devastadoras.

Outros problemas, para além do tamanho mencionado são: experiência internacional, dependência da exportação e adaptação do produto em mercados estrangeiros, não esquecendo que a Inovação é outro requisito em ambiente internacional (Gadenne, 1998).

Na perspectiva de Moreira (2009), o incremento da competição global repercute-se a nível da reestruturação económica, pois as alianças estratégicas têm sido aproveitadas como ferramentas para a entrada em novos mercados, por um lado, e, por outro, como aglutinador de recursos inter-empresariais. No entanto, a globalização também conduziu a alguns aspectos negativos, tais como, as ameaças que para as empresas menos dinâmicas são muito elevadas. Com o aparecimento de espaços económicos mais alargados e com a crescente importância do factor capital face ao factor trabalho, as PME dos sectores tradicionais, como o têxtil, o calçado e a cortiça, correm o risco de serem “abandonadas” pelos seus parceiros a jusante na cadeia de valor, face à política de deslocalização de actividades comerciais e de produção dos seus clientes multinacionais.

Ainda segundo Moreira (2009), a questão da dimensão pode ser relativa na perspectiva do mercado, mas a nível de recursos a dimensão está pode ter vantagens e desvantagens. Entre as principais vantagens indica que relativamente às grandes empresas as PME resistem melhor às crises considerando as diferentes exigências de posicionamento

estratégico e de volatilidade financeira, e que as PME possuem uma capacidade de adaptação muito maior que as grandes empresas devido à sua estrutura organizacional mais leve, facilitando a reorientação do negócio ou actividade. Outra vantagem apontada é que as PME adaptam-se com relativa facilidade à evolução das condições económicas e sociais pela exploração de mercados que não são interessantes para as grandes empresas. Assim, e dadas as suas limitações financeiras, as PME propendem a serem mais ágeis na exploração de oportunidades de mercados pouco interessantes ou menos explorados para as grandes empresas.

Por seu lado, de entre as principais desvantagens Moreira (2009) destaca, em primeiro lugar, que as PME, relativamente às grandes empresas, apresentam uma grande dificuldade de financiamento. Em segundo, as PME não dão a devida importância às actividades de planeamento estratégico e de gestão. Por último, as PME, devido à sua dimensão, não conseguem tirar proveito das economias de escala e das economias da experiência. Assim, dificilmente conseguem concorrer com as grandes empresas nos grandes mercados internacionais. Uma forma de ultrapassar ou minorar este problema é a utilização da inovação tecnológica como motor diferenciador na criação de valor para os seus clientes.

Não é considerado apropriado para os investigadores postular que o processo de planeamento e mudança em grandes organizações pode ser aplicado com sucesso nas PME, mesmo que seja a uma escala menor (McAdam, 2000). É importante que as PME conheçam profundamente a sua envolvente para que possam implementar o planeamento estratégico ao fornecer uma clara fotografia da sua actual situação e uma melhor compreensão do risco da envolvente.

Em primeiro lugar, há uma falta de utilização de ferramentas estratégicas que permitem a análise da envolvente das PME (McAdam, 2000). Segundo, a globalização e o compasso das mudanças na economia são forças que estão a levar à necessidade para um maior entendimento das mudanças organizacionais (Burke, 2002). Para sobreviverem e crescerem as PME têm que ter a capacidade para mudar e se adaptar aos desafios externos que se aproximam. Um entendimento melhor preparado da envolvente onde operam e trabalham, robustece o seu futuro desempenho.

Muitos dos modelos para mudanças organizacionais foram desenvolvidos em ambientes de grandes empresas. Assim, há uma grande necessidade de um maior entendimento dos *drivers* que conduzem ao crescimento económico das PME. A literatura disponível sobre o assunto diz que as PME são também complexas, mas muito diferentes das grandes empresas, mais especificamente no que concerne aos recursos.

Enquanto que a disciplina de Gestão e a literatura académica sobre Planeamento Estratégico é predominantemente focado em grandes empresas, há agora um crescente interesse, e consequentemente gerador de conhecimento, de tópicos em contexto de PME. Mesmo compreendendo a importância da utilização do planeamento estratégico, muitos dos gestores de PME não estão familiarizados com o processo, assinalado que não têm disponibilidade, falta de familiaridade com as técnicas de Planeamento Estratégico, falta de competências e confiança para iniciar o processo (Beaver, 2007).

Pela sua natureza, as PME têm recursos humanos e materiais mais limitados. As PME focam-se sobretudo na alocação dos recursos para alcançarem o máximo de vantagem, o que as deixa frequentemente vulneráveis na resposta a influências externas quando estas ocorrem, em vez de terem uma atitude proactiva de aproximação. A análise do ambiente externo é passo crucial no planeamento estratégico (Beaver, 2007).

Os principais factores externos que influenciam mudanças nas PME, segundo Dawson (2001), são a legislação governamental e regulamentos, a globalização dos mercados e a internacionalização do negócio, grandes acontecimentos políticos e sociais, avanços tecnológicos, expectativas de clientes, requisitos dos fornecedores e crescimento dos concorrentes.

Práticas progressivas de gestão de recursos humanos na selecção do *staff*, formação e compensação por incentivos, são práticas consideradas positivas como medidas eficazes para o desempenho da empresa (Delaney & Huselid, 1996). Onde numa PME há um plano estratégico sustentável, a liderança tem a oportunidade de agir proactiva e adequadamente às forças de mudança, pelo que as PME que não têm um plano, apenas têm a opção de reagir.

Segundo Steihoff & Burgess (1993), existe uma forte interdependência entre grandes e pequenas empresas, considerando que as grandes empresas são importantes para a economia de mercado para a maioria dos países onde a economia é também feita de produção e distribuição em massa. São as grandes empresas que elevaram os padrões de vida e muitas PME não poderiam existir sem matérias-primas, componentes ou produtos acabados que obtêm de grandes empresas. Contudo, as grandes empresas também são dependentes das PME. A indústria de produção em massa não produziria e distribuiria os seus produtos e serviços sem as centenas de PME que partilham parte destas funções. Grandes negócios apreciam esta interdependência com as PME que activamente promove o desenvolvimento e sucesso das PME.

4. TRABALHO DE CAMPO

4.1. A Importância das PME na Europa e em Portugal

4.1.1. Definição de PME

Existem várias definições de PME e, por isso, importa antes de mais estabilizar a sua definição e respectivas limitações. De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia (2003/361/CE), a categoria agregadora das micro, pequenas e médias empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Ainda na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Já uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

A OCDE também tem a sua definição de PME e usa principalmente a distinção do número de empregados: as micro têm até 20 empregados, as pequenas entre 20 a 99 e as médias entre 100 e 299 empregados. Se considerarmos a definição adoptada pelos EUA, qualquer empresa com menos de 500 empregados está na categoria de PME. No entanto, esta definição é muito abrangente para ser aplicada à maioria dos países em que a maioria das empresas emprega menos de 250 pessoas, incluindo Portugal.

4.1.2. As PME na Europa: sua caracterização

Em 2008 estavam registadas cerca de 23 milhões de empresas na União Europeia. Apenas 43 mil na categoria de grandes empresas, o que significa que 99,8% das empresas no espaço europeu são PME (Eurostat, 2008). No período de 2002-2008, o número de PME aumentou mais rapidamente comparando com as grandes empresas, de tal maneira que em 6 anos o número de empresas aumentou em cerca de 2,4 milhões.

Tal como referido, de acordo com os indicadores-chave do Eurostat de 2008, as PME na economia europeia representam 99,8% do total das empresas, das quais 91,5% são microempresas, portanto, com menos de 10 empregados. Representam também 67,1% dos postos de trabalho do sector privado e mais de 80% dos postos de trabalho situam-se nos sectores industriais, tais como a fabricação de produtos metálicos, o sector da construção e a fabricação de mobiliário. Efectivamente, as microempresas são os verdadeiros gigantes da economia europeia.

O papel das PME no comércio internacional, em termos gerais, indica que quanto menor a dimensão da empresa, menor é o âmbito territorial do seu mercado e menor a probabilidade de a empresa se envolver em processos de exportação. De facto, as PME europeias, em termos de valor, exportam apenas 13% da sua produção, enquanto as grandes empresas realizam 21% das suas vendas no exterior (Comissão Europeia, 2002). Contudo, não podemos esquecer que as PME também fornecem bens e serviços a grandes empresas exportadoras, o que significa que as suas exportações indirectas acabam por ser relevantes.

No seguimento do processo de integração europeia, a concorrência aumentou, tanto no mercado internacional, como nos mercados nacionais. De acordo com dados da Comissão Europeia (2002), relativos ao período 1995-2000, cerca de metade das PME foram confrontadas com um aumento da concorrência por parte de outras empresas nacionais e cerca de 22% com um aumento da concorrência por parte de empresas estrangeiras. Apenas um número muito reduzido de PME entende que se registou uma diminuição da concorrência neste período.

Efectivamente, maior concorrência induz a um maior número de contactos internacionais, pois como consequência do aumento da concorrência, cerca de um terço das PME aumentou o número de contactos internacionais ao longo daquele período, percentagem que oscila entre os 30% para as microempresas e os 50% para as empresas de média dimensão (Comissão Europeia, 2002).

As PME em geral enfrentam falhas de mercado que enfraquecem as condições em que operam e competem com outros intervenientes em áreas como o financiamento

(especialmente capital de risco), investigação, inovação e envolvente. Por exemplo, de acordo com a Comissão Europeia (2008), cerca de 21% das PME indicam que o acesso ao financiamento é um problema e em alguns estados membros a percentagem é ainda maior para as microempresas. Adicionalmente, poucas PME europeias inovam com sucesso comparativamente com as grandes empresas. A situação é agravada por dificuldades estruturais tais com a falta de competências em gestão e a permanência de regras laborais rígidas do mercado de trabalho a nível nacional.

Tal como referido anteriormente, havia em 2008 cerca de 23 milhões de PME na União Europeia, e apenas 43 mil grandes empresas. As PME são claramente criadoras de emprego, ancoradas firmemente nas comunidades locais regionais. É assim urgente a intervenção e acção na Europa porque as PME europeias enfrentam outros tipos de problemas comparando com as empresas de maior dimensão: carga administrativa muito pesada, dificuldade em encontrar financiamento a recursos humanos qualificados, ou obter uma oportunidade no Mercado Único.

Uma contribuição chave para que as PME atinjam um ambiente saudável é a percepção do papel do empreendedor e de risco na Europa que terá que mudar: o empreendedorismo e a propensão para arriscar deverão ser aplaudidos e incentivados pelos líderes políticos e pela comunicação social (Comissão Europeia, 2008).

É por vezes difícil lembrar que as grandes empresas do mundo foram, em tempos, pequenas empresas que começaram com necessidades de financiamento. Há empresas que actualmente são tão grandes é difícil de acreditar que já foram PME. Com o potencial de crescimento, acresce o aumento do risco de negócio e o crescimento das PME tem tendência a crescer a uma velocidade maior comparativamente às grandes empresas que frequentemente são protegidas pelos empresários que as fundaram.

A renovação das empresas faz parte da economia de mercado. Refere a Comissão das Comunidades Europeias (2007) que cerca de 50% das empresas não sobrevivem aos primeiros cinco anos da sua vida e a taxa média anual de mortalidade de empresas na UE-27 é de 7%. A literatura económica vê o encerramento de empresas como um elemento conciliável com o desenvolvimento económico numa economia global. Uma

baixa taxa de sobrevivência não é, pois, necessariamente motivo de preocupação, pois a entrada de novas empresas faz parte do processo através do qual os empresários reagem à realidade do mercado.

Um estudo da OCDE (2009) mostra que as taxas de sobrevivência das empresas durante um período de quatro anos parecem mesmo ser, nos EUA, inferiores às dos países europeus continentais, ilustrando que a morte de empresas pode ser compatível com o dinamismo económico. Há razões para crer que a crescente concorrência global está a obrigar os empresários a reagir de forma mais rápida e mais flexível, mesmo através do encerramento da sua empresa e da abertura de outra. Os dados confirmam uma correlação elevada entre as taxas de entrada e de saída na UE e nos EUA, sugerindo um processo contínuo de destruição criativa pelo qual as empresas de baixa produtividade saem do mercado e são substituídas por novas.

De acordo com a Comissão Europeia (2002), um bom relacionamento com a banca é muito importante para as PME europeias. Naquele ano, a maioria das PME (65%) estava satisfeita com os serviços prestados pelo seu banco sendo que, em geral, estas empresas não mudam muitas vezes de banco. De entre as PME que necessitaram de recorrer a crédito bancário, a quase totalidade (84%) obteve esse crédito e perto de 40% não teve necessidade de recorrer a crédito bancário nos últimos três anos. Apenas 12% das PME afirmaram não ter obtido o crédito de que necessitavam, sendo que as razões apontadas pela banca pela recusa na concessão de crédito as seguintes: (i) a empresa não teve capacidade para apresentar as garantias necessárias; principalmente no caso das micro e pequenas empresas; (ii) o desempenho da empresa ficou aquém do exigido pelo banco; e (iii) a informação prestada pela empresa foi considerada insuficiente pelo banco.

4.1.3. As PME em Portugal: sua caracterização

Sem dúvida que uma característica comum às economias europeias é a de as PME se assumirem como um pilar das suas estruturas empresariais. E Portugal não constitui excepção a esta regra, pois, de acordo com dados do IAPMEI (2008) as PME são igualmente dominantes na estrutura empresarial nacional, representando 99,6% das unidades empresariais do País, criando cerca de 75% dos empregos privados e realizando mais de metade dos negócios (56,4%). Isto significa que em 2008 tinham sede em Portugal perto de 297 mil PME, as quais geraram cerca de 2,1 milhões de postos de trabalho e mais de 170,3 mil milhões de euros de facturação.

As PME portuguesas que assumem especial protagonismo são as micro e pequenas empresas, que constituem 97,3% das empresas. Refira-se que este protagonismo na estrutura empresarial do País não é recente, mas a verdade é que continua a acentuar-se cada vez mais, assumindo estas empresas uma importância crescente na economia nacional (IAPMEI, 2008).

Tendo em conta período compreendido entre 2000 e 2005, e tal como na Europa, pode constatar-se que, efectivamente, as dinâmicas de crescimento das PME foram mais expressivas do que as das grandes empresas. Isto, tanto no que respeita ao número de unidades empresariais em exercício, como ao emprego e negócios por elas gerados.

Na verdade, o número de PME aumentou a um ritmo de 7% ao ano naquele período em análise, enquanto o número de grandes empresas cresceu apenas 1,1% ao ano. Em resultado desta dinâmica, as PME conseguiram assegurar um importante crescimento do emprego, da ordem dos 4,2% anuais, assim como incrementar a sua facturação em 5,4% ao ano, no mesmo período. (IAPMEI, 2008). Refira-se que as grandes empresas também tiveram uma evolução positiva, mas em tudo mais moderada do que a das PME – o número de postos de trabalho gerados por estas empresas cresceu 2% ao ano, enquanto que a sua facturação nominal aumentou 4,8%.

Portugal tem uma estrutura empresarial claramente terciarizada. Comércio e serviços, incluindo turismo, são predominantes na economia nacional, representando 71% das

unidades empresariais em actividade. De entre estes, o comércio destaca-se por ser o sector onde opera o maior número de empresas (31,7%) e também por ser aquele que maior volume de negócios realiza (41,1%), enquanto que o sector dos serviços se distingue em termos de emprego gerado com 28,3% (IAPMEI, 2008).

Quanto ao retrato regional das PME portuguesas, estas têm tido um considerável nível de concentração da sua estrutura empresarial em duas regiões: Norte e Grande Lisboa. E atendendo que esta situação não se tenha alterado de forma substancial, certo é que, nos últimos anos, a tendência tem sido nitidamente no sentido da redução dessa concentração, fruto da maior dinamização relativa do tecido empresarial das restantes regiões do país. Ainda assim, estão sedeadas nas regiões Norte e Lisboa perto de 66% das unidades empresariais, pelo que estas duas regiões geram mais de 70% dos empregos privados e dos negócios nacionais, 71% e 74%, respectivamente (IAPMEI, 2008).

De facto, as PME representam mais de 99% do tecido empresarial de qualquer das regiões, assegurando a grande maioria dos postos de trabalho em qualquer delas. De acordo com dados do IAPMEI (2008), em alguns casos, elas geram mesmo mais de 80% do emprego da região, como no Norte (82%), no Centro (87%) e no Alentejo (85%), sendo que no Algarve o seu contributo para o emprego ultrapassa, inclusivamente, os 90%. Ao invés, é em Lisboa que o seu peso é comparativamente menos significativo, ainda assim representando 60% dos postos de trabalho da região. Nas regiões autónomas, por seu turno, as PME são responsáveis por um pouco mais de $\frac{3}{4}$ dos postos de trabalho (79% nos Açores e 78% na Madeira).

Os processos de criação de empresas e as hipóteses de sobrevivência após a fase de arranque dependem fortemente do perfil do empreendedor. A idade média dos novos empreendedores portugueses é de 35 anos de acordo com dados do IAPMEI (2008). Este facto mostra que a decisão de criar uma empresa é normalmente tomada vários anos após a conclusão dos estudos e a aquisição de alguma experiência como trabalhador por conta de outrem e/ou como gestor. Os empreendedores do sector dos serviços (especialmente dos serviços às empresas e de alta tecnologia) têm maiores níveis de escolaridade do que os da indústria; um nível mais baixo de escolaridade predomina ainda nos sectores da construção, transportes e hotelaria e restauração.

Tirando algumas situações específicas, fundamentalmente relacionadas com actividades altamente tecnológicas ou com o comércio tradicional, os dados revelam que os incentivos são ainda relevantes para as *start-up's* como fonte de financiamento externa. Os serviços de apoio são geralmente considerados como tendo um efeito positivo na criação de empresas. Contudo, o recurso a estes serviços é, entre outras coisas, condicionado pelas habilitações do empresário: quanto maior o nível de escolaridade do novo empreendedor, maior é a utilização que ele faz desses serviços de apoio (Comissão Europeia, 2002).

4.1.4. Comparação entre as PME portuguesas e as europeias

Tal como já foi referenciado, em Portugal o sector das PME tem uma estrutura de pequena dimensão, já que existem mais micro empresas em Portugal do que na média da UE. De acordo com uma estimativa do Eurostat realizada em 2007 para um estudo da Comissão Europeia para o ano de 2008, representada no quadro nº 1, as microempresas empregam mais pessoas em Portugal, representando 42% da força de trabalho no sector privado, contrastando com os 30% da EU-27. Em consequência, a contribuição total do sector das PME para o emprego é maior em Portugal (81%) do que na UE (67%).

Quadro nº 1: As PME portuguesas e europeias

	EMPRESAS		EMPREGO		VALOR ACRESCENTADO	
	Portugal	U.E.	Portugal	U.E.	Portugal	U.E.
Micro	94,6%	91,8%	42,1%	29,7%	24,7%	21,0%
Pequena	4,7%	6,9%	23,1%	20,7%	22,1%	18,9%
Média	0,7%	1,1%	16,3%	17,0%	20,8%	18,0%
Total PME	99,9%	99,8%	81,4%	67,4%	67,5%	57,9%
Grande	0,1%	0,2%	18,6%	32,6%	32,5%	42,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Eurostat, 2007

A contribuição das PME para a economia geral também é mais elevada em Portugal (67%) comparativamente com a UE (58%). Entre o período de 2002 e 2008, o número de PME cresceu 59% o que corresponde a uma percentagem consideravelmente

elevada, atendendo ao crescimento médio registado na UE (13%). O crescimento líquido do número de empresas teve particular incidência no grupo das micro.

Durante o mesmo período, o crescimento do emprego entre as PME em Portugal foi de 16%, valor este também acima da média da UE (12%). A taxa de emprego aumentou em especial nas micro empresas. O valor acrescentado gerado pelo sector das PME em Portugal cresceu quase de forma constante, na ordem dos 34% (UE 28%).

4.2. Principais Problemas das PME na Europa

Sendo as PME uma parte importante da economia e tendo um papel importante na recuperação da economia, ajudar as PME é apoiar toda a economia a recuperar forças e regressar ao crescimento sustentável. As PME necessitam de especial atenção na actual recessão económica. Ultrapassar as actuais dificuldades requerem medidas efectivas de curto-prazo, que por sua vez, necessitam de estar conectadas a melhoramentos estruturais nos ambientes financeiros das PME a longo prazo, por forma serem bem sucedidas e restaurarem o crescimento.

Há um problema crescente de insuficiência de fundo de maneo que as PME enfrentam e que está a ameaçar a sobrevivência de muitas empresas. Há a evidência de que se não forem tomadas medidas para resolver o problema de liquidez, muitas PME correm o risco de abrir falência.

Outra questão importante é apoiar as PME de rápido crescimento no acesso ao financiamento em tempos de recessão económica, com a disponibilização de fundos públicos e incentivos para ajudar a catapultar as PME.

No âmbito da rede do Observatório das PME europeias de 2002, os quatro principais constrangimentos que se colocavam à actividade das PME da Europa-19³ eram: 1º) Escassez de trabalho qualificado (20%); 2º) Acesso ao financiamento (13%); 3º) Regulamentação administrativa (12%); 4º) Infra-estruturas (6%).

³ Europa 19 – UE-15 mais Islândia, Listenstaine, Noruega e Suíça

Comparativamente a 1999, constata-se que um maior número de PME revela em 2002 maiores dificuldades no recrutamento de pessoal qualificado. A percentagem de PME que revelam ter dificuldades no acesso ao financiamento e com a regulamentação administrativa permaneceu a mesma. Será, contudo, importante, referir que o número de PME que considera ter tido constrangimentos relacionados com infra-estruturas aumentou.

Ainda no âmbito dos resultados obtidos pelo Observatório 2002, foi feito um estudo sobre os encargos administrativos inerentes ao recrutamento de pessoal suportados pelas PME. Apesar de todas as acções levadas a cabo pelos Estados Membros, praticamente dois terços das PME da União Europeia afirmaram que os encargos administrativos desta natureza aumentaram. Estes encargos afectam substancialmente as decisões de recrutamento de 31% dos mais de 20 milhões de empresas da Europa-19.

Os encargos administrativos não resultam tanto da quantidade e da natureza dos procedimentos administrativos obrigatórios no que respeita a “preenchimento de formulários”, fornecimento de informação solicitada e contactos com as autoridades públicas, mas do trabalho preparatório, da recolha de informação e da complexidade e densidade da legislação do trabalho.

Por outro lado, os resultados do estudo tornam claro que a percepção que as PME têm dos encargos administrativos depende, em larga medida, da familiaridade do empresário com a regulamentação existente e das suas características pessoais, tais como o nível de escolaridade e experiência profissional.

Mais recentemente (2008), de acordo com um inquérito realizado pela Comissão Europeia, os principais problemas detectados pelas PME europeias eram: 1º) Carga administrativa e regulamentar; 2º) Acesso ao financiamento; 3º) Fiscalidade; 4º) Falta de competências.

Comparativamente ao ano de 2002, para a maioria das PME o principal problema é agora a carga administrativa. Os custos dos procedimentos administrativos para uma

PME podem ser dez vezes superior aos de uma grande empresa o que torna essa carga desproporcionada para as PME.

É importante reduzir a burocracia porque as sondagens (Comissão Europeia, 2008) mostram que mais de 10% das empresas individuais contratariam pessoal se houvesse menos burocracia. Como essas empresas representam mais de metade das empresas da UE, isso poderia traduzir-se num milhão e meio de novos postos de trabalho.

O segundo maior problema que enfrentam as pequenas e médias empresas europeias é o acesso ao financiamento adequado. Frequentemente, os investidores e os bancos mostram resistência em financiar as novas empresas considerando os riscos que isso implica. Outras vezes, são os empresários que não compreendem suficientemente quais as preocupações dos investidores ou dos bancos, o que dificulta a obtenção do apoio financeiro de que necessitam (Comissão Europeia, 2008).

Um estudo da OCDE (2009) mostra que as PME da maioria dos países viu a sua procura de produtos e serviços baixar. Esta queda em vendas teve e tem um grande impacto na vida das PME. Isto é ainda suportado por dois adicionais indicadores preocupantes: i) aumento no atraso dos recebimentos, prejudicando as necessidades de fundo de maneio e conseqüentemente decresce a liquidez; ii) aumento das insolvências e das falências.

A resposta das PME sobreviventes aos problemas apontados perspectiva: i) o corte nos custos para restaurar a rentabilidade e os resultados e um ajustamento da produção à queda da procura, ii) a procura de novas fontes que providenciam liquidez, como prorrogar os prazos de pagamento e reduzir ou mesmo suprimir a distribuição de dividendos; iii) suspender ou adiar investimentos e planos de expansão, incluindo fusões e aquisições (OCDE, 2009)

Os resultados obtidos mostram claramente que as PME reduziram drasticamente os seus projectos de investimento financiados por crédito bancário e por sua vez os bancos apertaram as políticas de empréstimo em termos de garantias. Tudo isto significa que as PME, para além da decréscimo da procura referido, também as condições de acesso a

financiamento bancário está mais restrito na maioria dos países reportados. Assim as PME estão, de facto, expostas a dois tipos de choques que mutuamente se reforçam: queda da procura e resistência dos bancos a emprestarem.

Confrontadas com a deterioração de acesso ao crédito, as PME estão necessariamente a explorar outras fontes de financiamento, tais como a utilização das reservas e o auto-financiamento. Em termos de capital de risco e *private equity* a informação veiculada é largamente escassa para alguns países, mas no geral a maioria das PME admite que é de facto muito difícil aceder a financiamento para novos projectos.

Ainda de acordo com a OCDE (2009), os três factores apontados pelos Bancos na limitação da atribuição de crédito às PME foram: (i) apresentação pobre dos prospectos económicos por parte das PME; (ii) estagnação dos empréstimos interbancários e o aumento do custo de capital; e (iii) constrangimentos ao nível das demonstrações financeiras. Efectivamente, os bancos e outros intermediários financeiros também se encontram pressionados em preservar o seu capital-base.

Face ao exposto, as PME são efectivamente confrontadas com problemas que não são comuns a grandes empresas e multinacionais, nomeadamente a ausência de recursos financeiros. Isto obriga frequentemente as empresas a seleccionarem uma solução que pode parecer mais barata inicialmente mas que, no entanto, custos escondidos começarão a aparecer durante a implementação. Isto pode causar muitas vezes o abandono do projecto e eventualmente provocar ainda mais custos financeiros na empresa.

Acresce ainda a ausência de suporte em tecnologias de informação, pois os recursos humanos da área das tecnologias são normalmente atraídos para trabalhar em grandes empresas e é muito difícil às PME recrutar bons técnicos e é muito mais difícil retê-los. Para além disso, profissionais de alta categoria são recursos dispendiosos e não são suportados pela maioria das PME.

Refira-se também que é notória a ausência de procedimentos formais e disciplina, sendo que a maioria das PME não tem procedimentos formais e muitas vezes não estão

devidamente suportadas em termos de documentação. Para além disso, os procedimentos que existem tendem a mudar com muita frequência. Isto faz com que terceiros e recém-chegados tenham dificuldades em perceber as práticas de negócio existentes e aplicá-las ao processo tecnológico.

4.3. Principais Problemas das PME em Portugal

Com base num extenso inquérito⁴ de âmbito nacional realizado em 2008 pelo ISCTE-IUL, em parceria com o IAPMEI, obteve-se a resposta de 248 pequenas e médias empresas sobre os principais problemas e desafios enfrentados por essas empresas em Portugal. Pretende-se com a análise daquele inquérito, e comparando-o com os alguns dos resultados do mesmo inquérito obtidos em 1986, analisar que tipo de evolução se verificou, se os problemas se mantêm ou se houve alteração nos mesmos.

Em 1986, Portugal dispunha de um mercado interno de pequena dimensão e muito disperso, o que dificultava a especialização das pequenas empresas. Refira-se que as situações prolongadas de protecção do mercado interno provocaram situações de ineficácia durante muitos anos. A desarticulação entre sectores e a baixa mecanização, muito ligada ao baixo nível de salários, são factores que importa ter presentes. As PME, em particular as industriais, representavam na altura cerca de 99,2% da realidade empresarial e cerca de 66% dos trabalhadores por conta de outrem na indústria pertenciam às PME. Em termos regionais, os distritos de Aveiro, Braga, Leiria, Lisboa e Porto reapresentam a maior distribuição de PME, com níveis de industrialização diferentes, em que o litoral do País surge como sendo mais industrializado que o interior (IAPMEI, 1986).

Em 1986 a capacidade técnica e científica existente no País começou a dar os primeiros passos e serviu de base à competitividade de um maior número de empresas que, por sua vez, deram origem a PME de prestação de serviços e mesmo produção industrial especializada. Desta forma, foi possível dar início à generalização dos benefícios das novas tecnologias para a competitividade do tecido industrial, evitando a subutilização dos equipamentos ou o agravar do dualismo tecnológico da indústria portuguesa. É

⁴ ANEXO 1 - Modelo do inquérito ISCTE-IUL/IAPMEI

neste contexto se realça o inquérito realizado e que permitiu as recolher os resultados que a seguir se apresentam.

Os principais problemas que afectavam as PME em 1986 têm maioritariamente origem na impreparação dos dirigentes derivada da fraca motivação e formação dos empresários, reflectindo-se na gestão global da empresa, ou seja, tem mais a ver com variáveis psico-sociológicas (a “mentalidade” do empresário) do que propriamente com condições económico-financeiras do meio externo. Os dirigentes têm dificuldade em delegar autoridade e desconhecem, por exemplo, o custo da produção dos seus produtos o que indiciava a inexistência de contabilidade analítica. Acrescia ainda que a maioria das PME não utilizava sistemas de informação de apoio à gestão, o que indica as dificuldades que os gestores tinham em planear actividade das suas empresas.

Em segundo lugar, as PME e seus dirigentes tinham dificuldade em recrutar mão-de-obra especializada, nomeadamente ao nível do domínio da tecnologia ligada ao processo produtivo, isto é, os empresários acompanham a evolução tecnológica pela leitura de revistas especializadas e visitas a feiras internacionais, mas não tinham pessoal especializado para por a funcionar e tirar o máximo rendimento das novas máquinas adquiridas.

Em terceiro lugar, surgiram os problemas com a insuficiência de formas de redes ou de vendas, em concreto, as dificuldades em aumentar o volume da exportação pelo desconhecimento dos mercados externos e com formas ou redes de vendas inadequadas. Muitos dos entrevistados mostram-se apreensivos em relação à agressividade das empresas espanholas.

Relembre-se que 1986 é no ano de integração de Portugal na CEE e de adaptação às regras comunitárias, importando na altura estimular a capacidade empresarial, beneficiando do impacto da adesão, modernizando os métodos de gestão, inovando tecnologicamente e melhorando a qualidade dos produtos.

Cerca de vinte anos depois um grupo com alguns dos elementos originais de investigadores do ISCTE-IUL conduziu o mesmo inquérito para replicar o estudo e

analisar a evolução desses problemas. Assim, obteve-se a resposta de 248 PME das quais a maior representação pertenceu a empresas da indústria transformadora (37%). Por região, o maior número das respostas chegou da região Norte (33%). A extensa maioria das empresas respondentes teve – e ainda tem – uma base familiar. Em termos da dimensão um cerca de 35% das empresas tinha entre 20 e 49 empregados e 31% entre 50 e 99 empregados. Quanto à percentagem de empregados com habilitações superiores, a média global foi de 10%, destacando-se o sector de serviços com uma média de 16% de licenciados (ISCTE-IUL, 2008).

É de notar que mais de metade das empresas operam exclusivamente no mercado nacional. Analisando por sector, essa incidência é quase total, ou com pequena expressão das exportação, nas empresas de comércio e construção civil. No extremo oposto encontra-se o sector industrial, com 42% das empresas deste sector exportando mais de metade da sua produção.

Quanto aos problemas gerais, requereu-se em primeiro lugar aos inquiridos que indicassem, de um conjunto de 24 problemas que potencialmente afectam as PME, os 5 que consideravam mais importantes, hierarquizando-os (atribuindo 1 ao mais importante e 5 ao menos importante). O problema mais vezes referido foi encargos sociais e fiscais com cerca de 59% de respostas e a seguir as opções mais apontadas foram a baixa de lucro e baixa no volume de vendas, ambas com cerca de 38%, de acordo com a tabela a seguir apresentada.

Quadro nº 2: Principais problemas das PME portuguesas (2008)⁵

Problemas das PME		respostas	valoração
1º	Encargos sociais e fiscais	140	59,1%
2º	Baixa de lucro	91	38,4%
3º	Baixa no volume de vendas	90	38,0%
4º	Variações fortes nos preços das matérias-primas	88	37,1%
5º	Falta de pagamento dos clientes	85	35,9%
6º	Rigidez da legislação laboral	81	34,2%
7º	Insuficiência permanente de tesouraria	76	32,1%
8º	Encargos com o pessoal	72	30,4%
9º	Perda ou ausência de grandes clientes	64	27,0%
10º	Burocracia	59	24,9%
11º	Recrutamento de mão-de-obra	58	24,5%
12º	Dificuldade em inovar	50	21,1%
13º	Impreparação dos dirigentes	45	19,0%
14º	Insuficiência de fundos próprios	37	15,6%
15º	Insuficiência de formas de redes ou vendas	34	14,3%
16º	Dificuldade em cumprir prazos	31	13,1%
17º	Dificuldades em obter financiamento	29	12,2%
18º	Outros	25	10,5%
19º	Clientela mal escolhida	23	9,7%
20º	Crescimento rápido	20	8,4%
21º	Pouca atenção à sucessão	20	8,4%
22º	Absentismo	12	5,1%
23º	Idade muito elevada do pessoal dirigente	10	4,2%
24º	Greves	--	--

Fonte: Inquérito ISCTE-IUL, 2008

Relativamente ao diagnóstico retirado do inquérito (vide Anexo I), tendo agora em atenção as perguntas que concretamente foram colocadas, e cruzando estes resultados com a indicação hierárquica dos principais problemas que afectam as PME evidenciados pelo quadro acima, podemos concluir que, embora o recrutamento de mão-de-obra especializada não seja o principal problema que preocupe as PME, cuja

⁵ As percentagens incluídas neste quadro referem-se ao número total de PME que responderam (237). Das 248 inquiridas, 11 não escolheram qualquer item.

posição aparece em 11º, é muito pertinente verificar que sensivelmente metade (46%)⁶ dos inquiridos considera ter dificuldade no recrutamento de mão-de-obra qualificada passando assim a ser um problema com relevância.

Em qualquer dos casos, ou seja, quer sintam ou não dificuldade em recrutar mão-de-obra qualificada, os inquiridos consideram em geral haver necessidade de formação de mão-de-obra pois aproximadamente 88% assinalaram essa opção. A grande maioria pensa que são necessárias acções de aperfeiçoamento e apenas 8% indica outro tipo de acções (ISCTE-IUL, 2008).

Por outro lado, apenas 17% do total de inquiridos menciona que não considera a estrutura financeira da sua empresa correcta. Note-se ainda que a esmagadora maioria (92%) considera não ter dificuldades na obtenção de financiamento. Essa dificuldade é proporcionalmente mais forte no caso das indústrias. De uma maneira geral, os respondentes não consideram que a capacidade da sua empresa esteja subaproveitada.

Cerca de 71% das empresas inquiridas afirma agora que as PME, em geral, cumprem os prazos de entrega. Em geral, os inquiridos pensam que os produtos das PME portuguesas são competitivos no mercado externo. Mais de 70% dos inquiridos respondeu que a empresa sentiu o impacto da globalização, nomeadamente ao nível do aumento da concorrência estrangeira e a abertura dos mercados externos à exportação foi a razão escolhida por aproximadamente metade dos inquiridos. Quanto às relações ibéricas, a grande maioria das empresas (80%) refere que a integração simultânea de Portugal e Espanha na União Europeia gerou uma maior agressividade das empresas espanholas nos mercados portugueses.

Cerca de metade das empresas admite pensar apenas em termos regionais e/ou nacionais quando desenvolve a sua estratégia. Destas, 35% pensam apenas em termos regionais. Por outro lado, quase 20% admitem ter uma planificação completamente pensada em termos internacionais (não UE).

⁶ Questão n.º 20 do Inquérito ISCTE-IUL (Anexo 1)

Quanto à escolha das principais variáveis que devem ser consideradas na análise do meio externo, o dinamismo/competitividade dos concorrentes, a estabilidade das instituições/economia e a quota de mercado dos concorrentes foram as três vertentes de análise mais referidas.

Cerca de metade dos inquiridos afirmaram ter condições para uma análise correcta do meio externo. A outra metade onde tal não aconteceu, a maioria, mesmo indicando outras condições, referiu a falta de informação como razão para não poder fazer correctamente essa análise, nomeadamente a falta de informação sobre oportunidades de negócio, sobre mercados externos e sobre fornecedores. Foi pedido aos inquiridos que indicassem das quinze variáveis as cinco principais a considerar na análise do meio externo e que as hierarquizassem resultando em i) dinamismo/competitividade dos concorrentes; ii) tecnologia; iii) estabilidade das instituições/economia; iv) quota de mercado; e incentivos ao investimento e mão-de-obra qualificada, obtiveram praticamente o mesmo resultado, assumindo assim o quinto lugar.

Cerca de 69% das empresas afirma que inova. Contudo, instadas a indicar os vectores de inovação, 10% optam por não indicar qualquer um dos explicitados. O acompanhamento do que se passa noutros mercados ou empresas foi a fonte de inovação mais vezes referida (54%), acompanhada de perto pelas “ideias próprias” (46%). A fonte de inovação menos referida foi o “contacto com as universidades”, com apenas 9% de respostas. Lançamento no mercado restrito e depois alargado foi a opção mais escolhida para testar as inovações (23%), seguida imediatamente por teste prévio antes do lançamento (22%). O lançamento imediato no mercado foi a opção eleita por 18%.

Foi também perguntado aos inquiridos quais os apoios necessários ao desenvolvimento das PME e a realização de seminários periódicos revelou-se a acção de formação de dirigentes com maior número respostas (52%), a que se segue o conselho e assistência regular (44%). Quanto às acções de âmbito informativo, as três opções formalmente identificadas registam um número de escolhas similar: assistência técnica (43%), reuniões e colóquios (41%) e publicações (40%). Quanto aos temas a abordar nas

acções de formação/informação, 67% apontou a “análise estratégica” como um dos três mais importantes, seguido por planeamento e organização.

Quanto ao acesso a políticas públicas, os respondentes admitem, na sua generalidade, que as PME que devem ser objecto de apoio estatal específico devem ser aquelas que, estando em dificuldades, têm contudo potencial para crescer se apoiadas. Cerca de um quarto pensa que as empresas a obter apoios devem ser seleccionadas entre as melhores.

Face ao exposto, e comparado os resultados obtidos nos inquéritos realizados em 1986 e em 2008, apresenta-se o quadro seguinte evolutivo:

Quadro nº 3: Comparação dos principais problemas apontados pelas PME portuguesas em 1986 e 2008

1986	Principais problemas	2008	Principais problemas	2008
1º	Impreparação dos dirigentes	13º	Encargos sociais e fiscais	1º
2º	Recrutamento de mão-de-obra especializada	11º	Baixa de lucro	2º
3º	Insuficiência de formas de redes ou de vendas	15º	Baixa no volume de vendas	3º

Fonte: ISCTE e IAPMEI

Não obstante de em 2008 as “dificuldades de recrutamento de mão-de-obra especializada” não aparecerem no topo dos problemas principais das PME, a verdade é que aproximadamente metade dos inquiridos revelou através da questão colocada directamente que, efectivamente, tem esse problema e por isso podemos afirmar que é um problema que se mantém cerca de 20 anos depois.

Se compararmos com os resultados obtidos pelos dois inquéritos da Comissão Europeia realizados em 2002 e 2008, analisados no ponto 4.2 (Principais problemas das PME na Europa, página 30), aparece em terceiro lugar o problema da “fiscalidade” e em quarto a “falta de competências”, problemas igualmente comuns às PME portuguesas.

Quadro nº 4: Comparação dos principais problemas apontados pelas PME europeias em 2002 e 2008

2002	Principais problemas	2008	Principais problemas
1º	Escassez de trabalho qualificado	1º	Carga administrativa e regulamentar
2º	Acesso ao Financiamento	2º	Acesso ao financiamento
3º	Regulamentação administrativa	3º	Fiscalidade
4º	Infraestruturas	4º	Falta de competências

Fonte : Comissão Europeia, 2002 e 2008

4.4. Os Princípios do Small Business Act: Portugal e Europa

De acordo com a Ficha Informativa de 2009 da Comissão Europeia relativa ao Small Business Act⁷ (SBA) em Portugal com dados referentes ao ano de 2008, os gráficos seguintes apresentam e comparam os princípios do SBA de Portugal com a média da Europa-27. Os princípios mais significativos são: Empreendedorismo, Administração Responsável, Financiamento, Mercado Único, Skills e Inovação e Internacionalização.

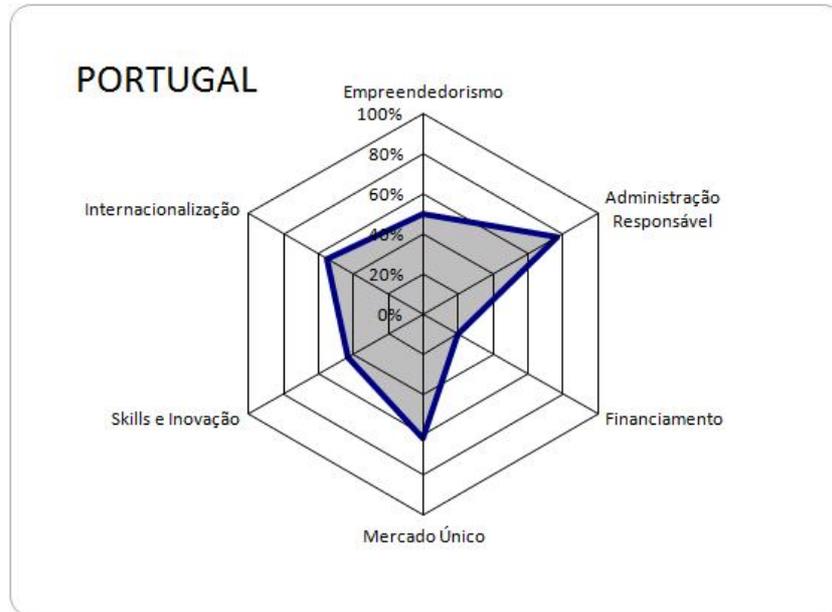
Resumidamente, comparando os gráficos nº 1 e nº 2, a seguir apresentados, em duas áreas SBA (Empreendedorismo e Administração Responsável) o resultado de Portugal está acima da média da UE. Noutros três princípios (Mercado Único, Skills e Inovação e Internacionalização), está ao nível da média da UE, ao passo que na área do Financiamento, se situa abaixo da média.

Concretamente, na área do “Empreendedorismo”, os dados relativos a este princípio colocam Portugal acima da média da UE-27. Ao nível dos indicadores individuais, o grau em que a escolaridade contribuiu para o desenvolvimento da atitude empreendedora dos cidadãos é significativamente mais elevado em Portugal (71 %) do que na média da UE-27 (53 %). Além disso, o índice total da actividade empreendedora em Portugal está acima da média da UE, bem como o número de pessoas com

⁷ O Small Business Act (SBA), a iniciativa emblemática da UE no domínio da política para as PME, compreende dez princípios que devem orientar a concepção e a aplicação das políticas na União Europeia e nos Estados-Membros

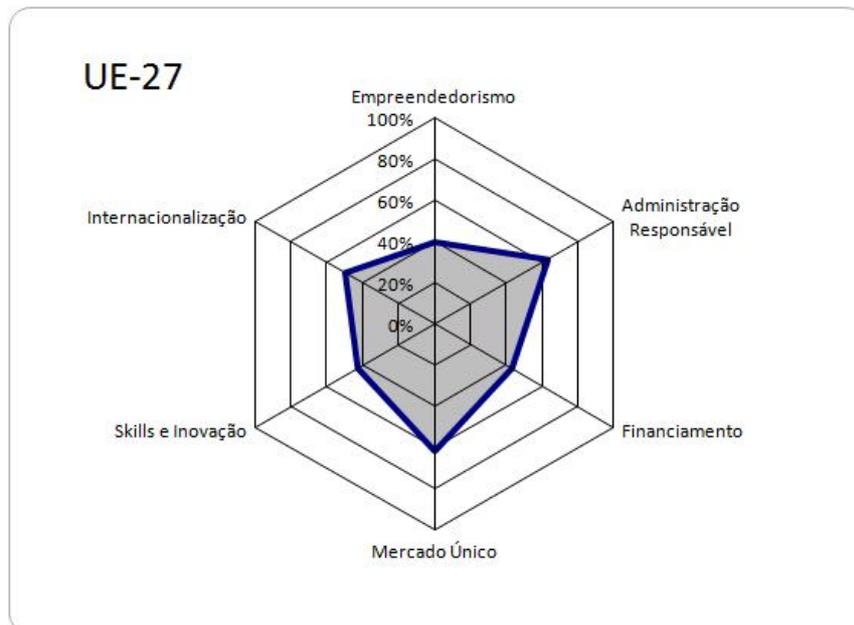
perspectivas de iniciar uma actividade empresarial no prazo de três anos (índice de futuros empreendedores).

Gráfico nº 1: Os Princípios SBA de Portugal em 2008



Fonte: Comissão Europeia, 2009

Gráfico nº 2: os Princípios SBA na Europa em 2008



Fonte: Comissão Europeia, 2009

Quanto aos resultados da “Administração Responsável”, a nível geral, os dados relativos a este princípio SBA colocam Portugal acima da média da UE-27. O acesso à Administração Pública Electrónica tem um resultado mais elevado que a média da UE, dado que existe um maior número de serviços públicos on-line (90% face aos 60 % da UE). Além disso, a constituição de uma empresa tem um prazo inferior (6 dias contra 17 dias na média da UE) e é menos oneroso executar um contrato em Portugal.

Os dados disponíveis relativos ao princípio “Financiamento” colocam Portugal numa posição significativamente abaixo da média da UE-27. Este desempenho deve-se, essencialmente, ao fraco resultado obtido pelo indicador relativo à obtenção de financiamento, que mede a protecção legal concedida aos direitos dos mutuários e dos mutuantes (3 em 10 em Portugal, face a 7 em 10 na média da UE). Outros indicadores que apresentam resultados abaixo da média dizem respeito ao prazo médio de pagamento em Portugal, em que o valor corresponde a 30 % da média do prazo contratual (Comissão Europeia, 2009)

Relativamente ao “Mercado Único”, os dados disponíveis relativos a este princípio colocam Portugal a par da média da UE-27. Tal deve-se ao número e ao período médio de transposição das directivas que já deveriam ter sido transpostas. A nível geral, estes indicadores atenuaram o impacto dos indicadores acima ou abaixo da média da UE: as percentagens de importações provenientes da UE em relação ao total das importações (73 %) é mais elevada em Portugal do que na UE (67 %).

Em termos de “Skills e Inovação”, em termos gerais, Portugal está ao nível da média da União Europeia. Tal deve-se essencialmente aos indicadores de Inovação em que o número de PME com actividades inovadoras é de 40% e a proporção do volume de negócios das PME, resultantes de produtos ou serviços novos ou melhorados de forma significativa é de 13%. Os valores abaixo da média incluem a percentagem dos trabalhadores das PME que possuem formação académica superior, 19% em Portugal face a 30% na UE. Os valores acima da média incluem o número de PME que recorrem ao *e-learning* para a formação dos seus funcionários (41% em Portugal, contra 29% na UE).

5. RECOMENDAÇÕES

É um facto que as PME são indispensáveis para o alcance de um crescimento mais forte e duradouro e para gerar mais e melhores empregos. Além disso, para revitalizar a economia, Portugal e a Europa necessitam de mais pessoas dispostas a tornarem-se empreendedores, daí a importância da promoção da cultura empresarial. Para melhorar o potencial de crescimento das PME é essencial tomar medidas para resolver ineficiências do mercado que continuam a persistir e que constituem um obstáculo ao seu potencial de desenvolvimento, limitando o acesso das PME à inovação e investigação, às tecnologias de informação e ao financiamento.

Por conseguinte, as medidas e acções favoráveis às PME, quer internas quer externas, tanto a nível comunitário como a nível de cada Estado, tornam-se ainda mais importantes para libertar o potencial das empresas.

Tal como descrito na secção nº 4, as PME caracterizam-se por vários tipos: umas procuram um crescimento rápido e mercados de maiores dimensões, outras só operam em mercados locais ou regionais. Assim, esta diversidade deve reflectir-se na definição de medidas e recomendações a adoptar, abrangendo iniciativas e acções que pretendam libertar o potencial de todos os tipos de empresas, desde as *start-up's* de elevado crescimento até às empresas familiares e tradicionais, incluindo o sector artesanal, as microempresas e as empresas de economia social.

Mesmo em condições económicas ditas “normais”, os Governos reconhecem que para sobreviver e crescer, as PME necessitam de medidas e programas específicos. No entanto, as PME foram severamente afectadas pela crise global. De acordo com a OCDE (2009), estas empresas estão agora mais vulneráveis devido a: i) é difícil fazer *downsizing* porque já são empresas pequenas; ii) individualmente são menos diversificadas nas suas actividades; iii) têm uma estrutura financeira mais fraca; iv) têm um *rating* baixo ou inexistente; v) são fortemente dependentes de crédito; vi) têm menos opções de financiamento.

Refere a Comissão para as Comunidades Europeias (2005) que, se por um lado, as PME são frequentemente vulneráveis às imprevistas mudanças económicas e à tensão competitiva e os responsáveis pelas PME não se encontram, em geral, suficientemente informados das medidas existentes para os apoiar, por outro, verificou-se que as mudanças estruturais na economia nas duas últimas décadas deram novas oportunidades às PME, que se pretendem que sejam flexíveis, adaptáveis e dinâmicas. Comparadas com as grandes empresas, podem ter vantagem a nível dos nichos de mercado, dos mercados geograficamente restritos, ou a nível de produções pequenas ou especializadas.

Contudo, e demonstrado pelo inquérito realizado pelo ISCTE-IUL em 2008, complementado pelo inquérito produzido pela Comissão Europeia no mesmo ano, as PME são muito mais afectadas pelas sobrecargas fiscais, legislativas e administrativas do que as grandes empresas. Uma pressão competitiva crescente, combinada com imperfeições do mercado, como, por exemplo, o acesso limitado a financiamentos e investimentos, investigação, inovação, redes, representam, como já foi referido, obstáculos ao seu crescimento.

Atendendo ao peso atribuído a cada um dos problemas relatados pelo inquérito do ISCTE-IUL, as recomendações a seguir apresentadas centram-se nas dificuldades mais significativas: encargos sociais e fiscais, baixa de lucro, insuficiência de tesouraria e financiamento, dificuldades de recrutamento e de acesso à formação, burocracia e inovação.

5.1. Recomendações para redução dos encargos sociais e fiscais, atenuar os problemas de tesouraria e melhorar o acesso ao financiamento.

Os pesados encargos sociais e fiscais continuam a ser um dos principais desafios para a criação, sobrevivência e crescimento das PME. Com a crise económica e financeira que já se sentia em 2008, e que se agravou em 2011, os problemas mais sentidos pelas PME portuguesas foram uma drástica descida da procura por bens e serviços, e naturalmente uma baixa de lucro, e a falta de pagamento dos clientes, afectando severamente os *cash-*

flows das PME provocando, conseqüentemente, maiores constrangimentos de tesouraria.

Para evitar o deteriorar das capacidades das empresas, é necessário tomar medidas no sentido de reduzir os encargos sociais e fiscais das PME, principalmente nos primeiros anos de actividade, por forma a melhorar as condições para a ultrapassar esses primeiros tempos que são, quase sempre, os mais difíceis. Efectivamente, e segundo a Confederação Europeia das Associações de Pequenas e Médias Empresas (2009), *“as PME portuguesas são asfixiadas por terem de reservar 63% dos seus rendimentos para encargos sociais e fiscais, mais 10% do que num país como a Alemanha. Em Portugal, as PME empregam 81% da população activa, mas defrontam-se sempre com o mesmo problema: suportam encargos sociais e fiscais muito pesados”*.

De acordo com as Orientações para o Crescimento e Emprego da Presidência do Conselho de Ministros (2005), é da responsabilidade do Estado em *“impulsionar a reforma dos sistemas fiscal e de prestações sociais para melhorar os incentivos e tornar o trabalho compensador; aumentar a adaptabilidade dos mercados de trabalho, conjugando a flexibilidade e a segurança do emprego, e melhorar a empregabilidade investindo no capital humano”*.

Para as PME há efectivamente um factor provocador de inquietação a ter em conta que é o crescimento dos recebimentos em atraso, cujos prazos *de per se* são já alargados e que por sua vez faz aumentar os stocks, resultando numa diminuição do fundo de maneio e da liquidez e que, em último caso, faz aumentar as insolvências e falências.

Na perspectiva da OCDE (2009), as respostas das PME para a sua sobrevivência como consequência da dupla pressão da queda das vendas e aumento dos prazos de recebimento normalmente reflectem-se: i) na redução do maior número de custos para restaurar a rentabilidade e ajustar os níveis cada vez mais baixos da procura; ii) na procura alternativa de fontes de liquidez, tais como, estender os próprios prazos de pagamento e reduzir ou suprimir os dividendos, quando existem); e por fim, iii) no adiamento de planos de investimento e expansão, de novos negócios e de actividades.

Neste seguimento, a OCDE (2009) propõe as seguintes recomendações relacionadas com medidas mais institucionais destinadas a corrigir os constrangimentos financeiros das PME, nomeadamente: (i) Encorajar a concorrência entre os bancos para aliviar a estagnação no acesso ao crédito e fomentar a monitorização das PME pelos bancos através de relatórios periódicos e estabelecer um código de conduta para as PME poderem ter o acesso ao crédito mais facilitado; (ii) Reavaliar os sistemas automáticos de avaliação na concessão de crédito, pois estes muitas vezes não funcionam com as PME, pelo que muitas empresas poderão ser viáveis e não obter crédito devido a ineficiência dos sistemas.

Também é verdade que os tempos de crise proporcionam oportunidades às PME para melhorar o seu ambiente empresarial. A crise pode acelerar o reposicionamento para canalizar recursos para novas actividades. Empresas emergentes devem redesenhar os seus processos e encorajadas a focalizarem-se em resultados sustentáveis à base do Conhecimento.

Assim, o financiamento constitui um *input* crucial para a criação, a expansão e o desenvolvimento das PME. A nível comunitário, a propõe-se aumentar significativamente o apoio financeiro às PME, ao abrigo de programas-quadro para a competitividade e a inovação.

As políticas fiscais, de crédito e de apoios comunitários têm discriminado pela negativa as micro e pequenas empresas, provocando enormes dificuldades à modernização para a competitividade e tornando quase impossível a competição com congéneres de outros países, nomeadamente Espanha, onde é mais fácil ter desenvolvimento e estabilidade, verificando-se até que muitos micro e pequenos empresários encerram as empresas em Portugal e vão exercer actividade para Espanha.

Há ainda a considerar que no âmbito do quadro comunitário as micro e pequenas empresas tiveram dificuldades ao seu acesso, por um lado, pelos critérios de elegibilidade financeira e créditos bancários com taxas de juros e encargos demasiado altos e, por outro, pela burocracia dos mecanismos de acessibilidade e apoios técnicos ao preenchimento dos requisitos exigidos.

De acordo com a Confederação Portuguesa das Micro, Pequenas e Médias Empresas (2006), é evidente “*que com políticas mais favoráveis, particularmente para as micro e pequenas empresas, nomeadamente, nas áreas da fiscalidade, diminuindo o IRC, o IVA, alterando positivamente os critérios do reembolso do IVA e IRC de incobráveis, do Pagamento Especial por Conta, e criando melhores incentivos fiscais à aquisição de equipamento produtivo, será maior a capacidade competitiva e produtiva geradora da criação de riqueza*”.

É indispensável modernizar as PME portuguesas e aproximá-las, a todos os níveis dos padrões exigíveis num mundo globalizado. Ainda de acordo com a Confederação (2006), é fundamental uma legislação fiscal e contributiva que não crie obstáculos a iniciativas de desenvolvimento e é muito importante formar e informar os pequenos empresários e seus colaboradores, discutir com eles as suas necessidades e avaliar as potencialidades.

5.2. Recomendações para reduzir a Burocracia

Para reduzir a burocracia, um problema apontado por cerca de 25% dos inquiridos pelo inquérito do ISCTE-IUL, e aproveitando na estratégia da Comissão Europeia (2008) para suavizar esta dificuldade, há que exercer pressão no sentido de uma simplificação administrativa, nomeadamente na identificação das medidas de facilitação adequadas, garantindo que a legislação é proporcional aos principais objectivos perseguidos, tendo em conta o contexto social e os aspectos ambientais e económicos.

Assim, há que assegurar a redução e simplificar as regulações administrativas e respectivos custos que recaem desproporcionalmente nas PME, tornando-se necessário a criação de *one-stop-shops* para oferecer informação de regras, regulamentos, procedimentos e transacções e promover a utilização de ferramentas governamentais disponíveis na Internet.

Uma melhor e mais simples legislação reveste-se de especial importância para as PME, uma vez que estas têm recursos limitados e conhecimentos especializados insuficientes

para poderem obedecer a regras e regulamentações frequentemente complexas. Há provas, de acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (2005) de que as sobrecargas administrativas podem constituir um ónus desproporcionadamente elevado para as PME. Como a simplificação é uma responsabilidade partilhada, os Estados precisam de a abordar na sua legislação nacional, assim como transpor a legislação comunitária do modo mais simples possível.

Sempre que estiverem a preparar mais instrumentos legislativos, é indispensável que os Estados assegurem que aqueles não sejam inibitórios para o potencial de crescimento e inovação das PME, e deverão examinar sistematicamente todas as opções, incluindo as excepções, sempre que for caso disso. Tanto a nível nacional, como comunitário, devem ser sempre consideradas medidas apropriadas para aliviar a sobrecarga legislativa sobre as PME, tais como períodos de transição maiores, encargos reduzidos, exigências de comunicação simplificadas, até excepções, ou assistência, por exemplo, sob a forma de serviços de apoio.

De acordo com as Orientações Integradas para o Crescimento e Emprego (2005-2008) com o fim de tornar o ambiente das empresas mais competitivo e incentivar a iniciativa privada através de uma melhor regulamentação, os Estados devem: 1. Reduzir os encargos administrativos que pesam sobre as empresas, em especial as PME e as empresas em fase de arranque; 2. Melhorar a qualidade das regulamentações em vigor e das novas regulamentações, sem prejudicar os seus objectivos, graças a uma avaliação sistemática e rigorosa das consequências económicas, sociais (inclusive em matéria de saúde) e ambientais das referidas regulamentações, analisando ao mesmo tempo e calculando melhor os encargos administrativos associados, bem como o impacto sobre a competitividade, inclusive no que toca à aplicação; 3. Incitar as empresas a desenvolver a sua responsabilidade social.

5.3. Recomendações para valorizar a prática de acções de formação nas PME

Um estudo da OCDE (2002) sobre formação em gestão nas PME refere que as fraquezas na gestão empresarial estão na origem do fracasso de muitas PME. Para além dos problemas com encargos fiscais, sociais e financeiros, as falhas de informação

fazem com que as PME não estejam devidamente alertadas para os benefícios de formação em Gestão e poucas vêem a formação como uma ferramenta estratégica. No entanto, não é o caso de Portugal que, de acordo com o inquérito do ISCTE-IUL, quase três quartos apontou a “análise estratégica” como um dos três itens mais importantes em acções de formação/informação, tendo portanto consciência da importância da formação em gestão estratégica.

Há, porém, a ter em consideração que as probabilidades de uma PME poder vir a obter formação em gestão é menor quando comparado com as grandes empresas, na sua maioria devido a constrangimentos financeiros. Por outro lado, quando combinado com a observação de que muitos gestores de pequenos negócios têm na sua maioria menos habilitações literárias, comparando com aqueles que têm posições de gestão em grandes empresas, é prova de que fragilidades na capacidade de gestão poderão estar na origem no fracasso das PME.

A razão pela qual de muitas PME não valorizarem a formação dos seus colaboradores deve-se ao facto de que aquelas não estarem devidamente alertadas para os benefícios que essa formação poderá gerar para os seus negócios. Outra razão pela qual as PME poderão não investir na formação está relacionada com as características intrínsecas das PME, incluindo a visão de curto-prazo, dificuldades em distinguir o custo-benefício que advém da formação.

A primeira recomendação para que as boas práticas de formação em gestão passe apenas de “estudos de caso” para a realidade das PME é diferenciar a formação para *start-up*'s e consultoria para PME, complementando com o ensino na utilização correcta de ferramentas de apoio à gestão e incluir o ensino de empreendedorismo no sistema geral de ensino (OCDE, 2002).

Assim, há evidência de que há uma relação entre o grau de formação em gestão e a performance de *bottom-line* numa PME. Em algumas situações esta performance é expressa em termos de sobrevivência, noutros casos, reflecte alta produtividade e lucros altos.

Há quatro tipos de “fornecedores” de formação em gestão para PME: sector privado, universidades, associações e organizações públicas. De acordo com Comissão das Comunidades Europeias (2005) promover o empreendedorismo e a imagem das PME é uma das principais prioridades e este papel pode e deve ser atribuído às universidades pois a educação para o empreendedorismo é um meio fundamental de materializar o espírito empresarial dos jovens e sensibilizá-los para o facto de que o insucesso empresarial é o ponto de partida para um novo começo. Hoje em dia, os europeus, incluindo os portugueses, estão relutantes em aproveitar as oportunidades da actividade por conta própria e as actividades empreendedoras e estão manifestamente receosos de uma falência. As estratégias nacionais de formação ao longo da vida podem desempenhar um papel-chave no desenvolvimento e actualização das capacidades empreendedoras e empresariais.

Face ao exposto, para a falta de pessoal qualificado, há que aumentar as ligações entre universidades e PME e melhorar a educação, mais orientada para o empreendedorismo.

5.4. Recomendações para fomentar a internacionalização, cooperação e parcerias das PME

Uma investigação conduzida por Gabrielsson e Kirplanni em 2004, realizada a empresas *Born Global* dá indicações importantes de como as PME poderão minorar as suas limitações no sentido de fomentar a internacionalização e criação de redes importantes para o desenvolvimento dos seus negócios. A solução passa pela criação de alianças e parcerias estratégicas criativas como maneira de obter capacidade requerida para operar além fronteiras.

As empresas, em particular as PME, foram duramente atingidas pela crise económica e todos os sectores estão a enfrentar os desafios da globalização, pelo que numa das Comunicações da Comissão Europeia de 2010, com perspectiva até 2020 contendo a estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, apresenta como recomendações as seguintes: i) Melhorar o ambiente empresarial, nomeadamente para as PME, através da redução dos custos de transacção na Europa, da promoção de aglomerados de empresas e da melhoria do acesso ao financiamento a um custo

acessível; ii) encorajar a internacionalização das PME, prosseguindo a agenda para a regulamentação adequada, incluindo o estudo das possibilidades de uma utilização mais ampla de regulamentos em vez de directivas, a avaliação *ex-post* da legislação existente, assegurando o acompanhamento dos mercados, a redução dos encargos administrativos, a supressão dos obstáculos fiscais, a melhoria do ambiente empresarial, em especial para as PME, e o apoio ao empreendedorismo.

É importante assegurar que os programas de apoio à internacionalização das PME sejam adequadas à realidade em termos de custo e que sejam desenhados por forma a permitir a obtenção de resultados decorrente da sua avaliação. Por outro lado, o acesso das PME a informação acerca de oportunidades de *networking* tem que ser melhorada. Isto requer cooperação entre todos os *stakeholders*, incluindo associações, agências públicas e organizações intermediárias, para corrigir deficiências nas fontes de informação que existem, passando pelo reforço das ligações internacionais entre incubadoras nacionais e regionais que tenha um circuito de informação que flui (OCDE, 2004). É também importante identificar e promover boas práticas com o apoio de empresas inovadoras através do desenvolvimento de *clusters* e encorajar a troca de experiências a níveis nacional e internacional, principalmente no que concerne a estruturas governamentais e à avaliação de iniciativas de *cluster*.

Há que também promover o papel indispensável do investimento estrangeiro directo como um veículo para as PME acederem a mercados internacionais, em particular a inclusão de PME locais na cadeia de valor de multinacionais e assim envolverem-se na actividade de exportação permitindo assim a uma difusão da tecnologia ou produtos.

Promover a adopção do comércio electrónico pelas PME através da frequência em formação onde está demonstrado que há falhas de mercado tendo em atenção o retorno proveniente pela utilização de novas tecnologias.

5.5. Recomendações para fomentar a Inovação

A inovação permanente é essencial para o desenvolvimento sustentável das empresas. Contudo, apesar do seu importante contributo para a inovação, as PME enfrentam frequentemente dificuldades no que respeita à utilização da inovação e de resultados de

investigações. O investimento no potencial de crescimento das PME passa também, para além da melhoria do acesso ao financiamento por parte das empresas e de potenciais empresários, pela facilitação da transferência tecnológica ou o investimento em pólos de excelência que liguem as PME às instituições tecnológicas e de investigação.

A nível comunitário, a UE impôs-se a si própria o objectivo de reforçar a capacidade de inovação e de investigação das PME e de aumentar o volume da transferência tecnológica em seu benefício, reconhecendo, simultaneamente, que todos os tipos de PME podem beneficiar do progresso tecnológico.

Há que também alertar as PME para a importância e conhecimento de todos os elementos e processos inerentes ao sistema de propriedade intelectual: inclui patentes, marcas, desenho industrial, acordos de confidencialidade. Reforçar o ensino dos direitos da propriedade intelectual nas universidades para empreendedores, engenheiros, cientistas, designers e gestores.

Promover a adopção das tecnologias da informação e comunicação, a aprendizagem electrónica e os negócios electrónicos é de uma importância fundamental para o melhoramento da competitividade das PME.

Através de uma sondagem realizada pela OCDE (2001) aos representantes das PME, foram indicados os seguintes problemas e respectivas medidas: (i) Para as dificuldades no acesso a capital/financiamento para investir em Investigação e Desenvolvimento ou outros esforços inovadores, há que promover mais fundos públicos a nível nacional para facilitar o acesso das PME a I&D; (ii) introduzir incentivos que se reflectam em benefícios ao nível de impostos; (iii) encorajar acordos de cooperação entre Governo e infra-estruturas de I&D, tais como universidades e institutos de investigação.

Existe efectivamente um acesso inadequado ao conhecimento tecnológico e para ultrapassar esta falha há que aumentar as ligações entre as empresas, universidades e os centros de investigação e laboratórios e melhorar canais de informação com experiência intensiva em tecnologias.

Os custos nos procedimentos ou defesa de patentes são muito altos e complexos e há que reduzir os encargos administrativos e aumentar os fundos para protecção intelectual e registo de patentes. É importante também utilizar todas as línguas da UE para registo de patentes.

Para o aperfeiçoamento das redes e *clusters* é importante criar redes formais e informais para colmatar a ausência de informação acerca da cooperação de potenciais parceiros; criar websites na internet; desenvolver sistemas de informação e consultoria de serviços locais. Há que incluir o *staff* da universidade em programas de financiamento para, como consultores, promoverem a inovação, bem como criar incubadoras nas universidades, no sentido de aumentar o interesse das universidades técnicas em participar nas redes de negócio. Para fortalecer a posição das PME *versus* as grandes empresas, há que promover e melhorar os acordos de parceria e desenvolver políticas públicas feitas à medida das necessidades das PME.

Existe, efectivamente, falta de coordenação política entre as diversas autoridades públicas, pelo que o Governo tem que melhorar os instrumentos e procedimentos existentes, necessitando também de melhorar a coordenação de objectivos programáticos e criar mais *one-stop-shops*.

5.6. As Políticas Públicas

Storey (2008) refere que uma necessária, no entanto insuficiente, condição para a intervenção dos responsáveis governamentais é a evidência do mercado imperfeito (*market failure*), pelo que indica quatro aspectos relevantes para políticas públicas de PME, a seguir evidenciados.

Em primeiro lugar, os indivíduos não percebem - porque não têm conhecimento - os benefícios privados de iniciar um negócio por conta própria. Este argumento é frequentemente utilizado para justificar políticas de empreendedorismo entre as camadas mais jovens, nomeadamente, para introduzir a cultura de empreendedorismo. Em segundo lugar, os responsáveis pelas PME não reconhecem totalmente os benefícios privados que os seus negócios poderão ter na sequência de determinadas acções. Este argumento é normalmente utilizado para justificar políticas públicas, mais

concretamente, incentivos para promover as PME a proporcionar formação em Gestão à sua força de trabalho ou a obter consultoria externa de especialistas.

Depois, as instituições financeiras têm cada vez mais dificuldades em apurar com alguma segurança o risco de emprestar às PME, negando assim o acesso de muitas empresas capazes a fundos, constringendo assim o seu crescimento. Para responder a este problema alguns países criaram o Loan Guarantee Schemes, em que o Estado acorda em reembolsar os serviços de dívida das PME que tenham demonstrado através de planos de negócio viáveis.

Por fim, uma série de políticas para PME reflectem divergências entre os benefícios privados e os sociais. O melhor exemplo é o das políticas para promover a Inovação nas pequenas empresas em que o argumento utilizado é de que sem incentivos, haveria um crescimento social “abaixo do óptimo” das PME de base tecnológica.

As políticas públicas de apoio às PME são assim justificadas pela imperfeição do mercado decorrente de um ou mais aspectos identificados acima, pelo que as políticas públicas procuram colmatar aquelas falhas de mercado.

Porém, a eficácia das políticas não é só determinada pela escolha das políticas acima indicadas mas também pelo seu enquadramento e implementação. E é esta diversidade que apresenta desafios para os *policy makers* pois há a tendência das medidas serem desenvolvidas para cada grupo respectivo. Frequentemente isto significa que há uma miríade de medidas que co-existem, supostamente talhadas para preencher as necessidades de cada grupo. Primeiramente, as PME são organizações mais simples que as grandes empresas. Assim, as políticas para as PME não deverão ser complexas para que as empresas as consigam entender como úteis e as poder implementar. Em segundo lugar os responsáveis pelas PME, na medida em que têm um negócio para gerir, entendem que não têm tempo suficiente para articular e cooperar com o Governo. Não têm os recursos suficientes, ao contrário das grandes empresas, para recorrer a especialistas para aquele propósito, pelo que as políticas que visam a mudança são frequentemente ignoradas pelos responsáveis das PME. A terceira razão é de que os gestores acreditam que devem maioritariamente estar focados nos clientes e não no

Governo. Por todas estas razões, é expectável que as políticas para as PME têm que ser simples, facilmente compreendidas e com um custo-benefício efectivo.

No entanto, e na perspectiva de Storey (2008), a evidência de alguns países sugere precisamente o contrário. As políticas para PME são impressionantemente complexas porque embora as PME tenham uma forma simples em termos organizacionais, a verdade é que são muito numerosas e diversas. Não há uma caracterização típica de PME. A diversidade ocorre devido às diferenças sectoriais e regionais. Por outro lado, uma PME de rápido crescimento tem desafios diferentes do que uma de crescimento lento. E ainda, as PME em decadência têm necessidades muito diferentes comparando com outras com problemas financeiros. E é esta diversidade que apresenta desafios para os *policy makers* pois há a tendência das medidas serem desenvolvidas para cada grupo respectivo. Frequentemente isto significa que há uma miríade de medidas que co-existem, supostamente talhadas para preencher as necessidades de cada grupo. Outra explicação decorre de muitos departamentos governamentais verem as PME como sendo da sua responsabilidade, querendo dizer que tem a necessidade de formular políticas para as apoiar.

Para finalizar, uma nota importante para o importante papel da avaliação das políticas públicas implementadas. A avaliação refere-se ao processo que determina sistemática e objectivamente a relevância, eficácia e efeito de uma actividade em termos de objectivos, incluindo a análise, implementação e processos administrativos da gestão de determinada actividade. Esta definição enfatiza o facto de a avaliação ter um papel muito importante no processo de criar políticas para as PME. A avaliação não pode ficar para o “fim da linha” pois quando as medidas estão a ser formuladas, os objectivos têm que ser especificados de maneira a poderem ser avaliados qualitativa e quantitativamente. Esta medida permite avaliar o sucesso das medidas governamentais e assim justificar o investimento financeiro aplicado.

6. CONCLUSÕES

Na sequência dos problemas e recomendações apresentados, é fundamental que os responsáveis pelas PME tenham uma visão clara para a empresa e que tenham uma estratégia bem definida quer a curto e médio prazos, quer a longo prazo; depois de especificar a visão da empresa, há que definir e revelar os objectivos de negócio e decidir que tipo de competências de gestão são requeridas para se construir uma equipa forte de gestão no sentido de se alcançar a visão da empresa; é também importante a promoção de uma cultura de aprendizagem e de partilha, pois a rápida transformação das tecnologias e a natureza das funções dos recursos humanos também mudam rapidamente.

Para sobreviver e serem bem sucedidas, as PME têm que continuar a aprender e a inovar. A cultura para a aprendizagem e partilha de conhecimento irá fazer com que as PME se transformem mais facilmente, reduzindo a resistência à mudança. O investimento em formação da equipa de gestão e técnicos é indispensável. Irá abrir oportunidade para alternativas estratégicas de obtenção de maior lucro, de eficácia e outras oportunidades.

Por outro lado, para que a equipa saiba o que o gestor pretende fazer é essencial a comunicação. É muito comum os gestores “desprezar” a comunicação do seu plano aos elementos do equipa e isto deve-se muitas vezes ao excesso de volume de trabalho ou ao facto de os responsáveis acreditarem que o plano estratégico deve permanecer confidencial. Se a equipa não sabe do plano a longo prazo e os objectivos que se pretendem alcançar, será muito difícil para a equipa ter iniciativa e proactividade.

Sem dúvida que na época actual, num quadro de enraizamento da globalização económica, problemáticas como sociedade de informação, nova economia, suportadas em conceitos como investigação, qualificação ou aprendizagem, são áreas absolutamente interligadas que impulsionam e dependem do conhecimento. Sem tais dinâmicas só por mero acaso se atingirão bons níveis de produtividade e se conseguirá a tão desejada e necessária competitividade. Ou seja, só através do enfoque no conhecimento haverá lugar na sociedade da informação, intrínseca à Globalização. O

importante é conhecer e compreender bem a realidade e, seguidamente, traçar medidas adequadas que se adaptem à Era da Globalização!

7. BIBLIOGRAFIA

- Analoui, F. e Karami, A. (2003), *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, Thomson Learning, London, UK
- Beaver, G. (2007), The Strategy Payoff for Smaller Enterprises, *The Journal of Business Strategy*, 28(1),
- Burke, W.W. (2002), *Organization Change Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, California
- Burns, P. (2001), *Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave, Hampshire, UK
- Cervo, A.R. e Bervian, P. A. (2002), *Metodologia Científica*, 5ª Edição, São Paulo: Prentice Hall
- Chandler, A. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA, Harvard, University Press.
- Comissão Europeia (2002), *As PME em Foco*, Resultados dos relatórios publicados no âmbito da rede do Observatório das PME Europeias 2002, EIM Business & Policy Research
- Comissão das Comunidades Europeias (2005), *Modernizar as Políticas das PME Para o Crescimento e o Emprego*
- Comissão das Comunidades Europeias (2007), *Superar o Estigma do insucesso empresarial – por uma política de segunda oportunidade*
- Comissão Europeia (2003), *Definição de micro, pequenas e médias empresas, Recomendação da Comissão Europeia (2003/361/CE)*
- Comissão Europeia (2008), *Prioridade às PME – A Europa é boa para as PME e as PME são boas para a Europa*, Empresa e Indústria.
- Comissão Europeia (2010), *EUROPA 2020 - Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*, Comunicação da Comissão
- Dawson, P. (2001), *Organizational Change in Management and Organizational Behaviour*, Eds. R. Wiesner and B. Millett, John Wiley and Sons, Australia
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, Vol. 39
- European Commission (2006), Enterprise and Industry Directorate-General, *Promotion of SMEs Competitiveness*, Management Capacity Building, Final Report of the Expert Group
- European Commission (2009), *European SMEs Under Pressure*, Annual Report on EU Small and Medium-Sized Enterprises 2009, EIM Business & Policy Research
- European Commission (2009), *Ficha Informativa relativa ao SBA em Portugal*, Enterprise and Industry

- European Commission (2009), *Think Small First, Considering SME interests in Policy Making*, Report of the Expert Group, Enterprise & Industry Directorate General
- Eurostat (2008), *Indicadores-chave para empresas de economia não financeira*, UE27
- Gabrielsson, M. e Kirplanni, V. H. M. (2004), Born globals: how to reach new business space rapidly, *International Business Review*, 13, pp. 555-571
- Gadenne, D. (1998), Critical success factors for small business management, an inter industry comparison, *International Small Business Journal*, 17
- Hay, M. e Kamshad, K. (1994), Small firm growth: intentions, implementation and impediments, *Business Strategy Review*, 5(3)
- IAPMEI (1986), *Relatório de Actividades e Contas*, Ministério da Indústria e Comércio
- IAPMEI (2008), *Sobre as PME em Portugal*, Direcção de Planeamento e Estudos
- ISCTE (2008), *Inquérito às Pequenas e Médias Empresas*, Relatório de Resultados
- Keasey, B. e Watson, R. (1993), *Small Firm Management, Ownership, Finance and Performance*, Blackwell, Oxford
- Levy, M. e Powell, P. (2005), *Strategies for Growth in SMEs*, Information Systems Series
- Lu, J. W. e Beamish, P. W. (2001), The internationalization and performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22(6/7), pp. 565-584
- Mauborgne, R. e Chan, K.W. (2010), *Estratégia do Oceano Azul*, Editora Actual Editora, Coleção Harvard
- McAdam, R. (2000), The implementation of reengineering in SMEs: A grounded study, *International Small Business Journal*, London
- Moreira, A. (2009), Desafios das PME num Contexto de Globalização, *Percursos & Ideias*, nº 1, 2ª Série, pp 43-57
- Mateus, A. e Brito, J.M.B. e Martins, V. (1995), *Portugal XXI – Cenários de Desenvolvimento*, Bertrand Editora
- OECD (2001), *Enhancing SME Competitiveness*, The OECD Bologna Ministerial Conference
- OECD (2002), *Management Training in SMEs*, OECD Working Party on SMEs
- OECD (2004), *Promoting Entrepreneurship and innovative SMEs in a Global Economy*, Second OECD Conference of Ministers responsible for Small and Medium-sized Enterprises
- OECD (2009), *The Impact of the Global Crisis on SME & Entrepreneurship Financing and Policy Responses*
- Pinheiro, L.V.R., *Fontes ou Recursos de Informação: categorias e evolução conceitual*, IBICT
- Presidência do Conselho de Ministros (2005), *Orientações Integradas para o Crescimento e Emprego (2005-2008)*, Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa

- Qian, G. (2002), Multinationality, product diversification and profitability of emerging US small and medium sized enterprises, *Journal of Business Venturing*, 17
- Reto, L. e Nunes, F. (1999), “Métodos como Estratégia de Pesquisa: Problemas Tipo numa Investigação”, *Revista Portuguesa de Gestão*, pp 21-30
- Roper, S. (1999), Modelling small business growth and profitability”, *Small Business Economics*
- Silva, E.L. e Menezes, E.M. (2001), *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*, Universidade Federal de Santa Catarina
- Smith, J. (1998), *Strategies for Start-ups*, Long Range Planning, 31(6)
- Steihoff, D. e Burgess, J.F. (1993), *Small Business Management Fundamentals*, Mc Graw-Hill
- Storey, D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London, UK
- Storey, D.J. e Cressy, R. (1995), *Small Business Risk: A Firm and Bank Perspective*, Working Paper, SME Centre, Warwick Business School, University of Warwick, UK
- Storey, D.J. (2008), *Entrepreneurship and SME Policy*, World Entrepreneurship Forum
- Trigo, V. & Calapez, T. & Santos, M.C. (2009), SMEs and Internationalization: An Empirical Study of SMEs in Portugal, *Revista Economia Global e Gestão*, pp 9-23
- Vasconcellos e Sá, J.A. e Frasquilho, M. (2001), Portugal Europeu? Primeiro fui a Portugal, depois viajei para a Europa Vida Económica

8. ANEXOS

8.1. Anexo I – Inquérito às Pequenas e Médias Empresas



Inquérito às Pequenas e Médias Empresas

Em 1987 um grupo de investigadores do ISCTE em colaboração com o IAPMEI realizou um estudo nacional sobre os principais problemas e desafios enfrentados pelas PME em Portugal. Vinte anos depois o mesmo grupo de investigadores pretende com este inquérito replicar o estudo e analisar se esses problemas ainda se mantêm ou se houve alteração nos mesmos. A sua colaboração é essencial para o sucesso deste trabalho cujos resultados serão oportunamente divulgados. Se pretender receber uma cópia do estudo por favor indique-nos o seu e-mail no momento da resposta. O nosso muito obrigado.

I. DADOS GERAIS REFERENTES A 2006

1. Sector de Actividade: _____ CAE: _____
2. Início de actividade: _____ (Ano)
3. Origem da fundação da empresa: Familiar Outra Qual? _____
4. Situação actual da gestão da empresa: Familiar Outra Qual? _____
5. Dos seus actuais clientes, quantos são PMEs? a) Menos de 10 b) De 11 a 20 c) 20 ou mais
6. Dos seus actuais clientes, quantos o são há mais de 10 anos? a) Menos de 10 b) De 11 a 20 c) 20 ou mais
7. Nº de empregados: _____ 8. Qual a % de empregados com licenciatura / hab.superior: _____
9. Percentagem do capital detido:
 - 9.1. nacional _____ %
 - 9.2. pelo gestor _____ %
 - 9.3. pelo maior accionista _____ %
10. Utilizando a seguinte escala de respostas de 1=muito a 5=nada, considera que a empresa introduziu inovação ao nível do:
 - a) produto
 - b) processo produtivo
 - c) sistema organizacional
 - d) acções de marketing
11. Destino das vendas do Mercado (total deve somar 100%)
 - a) Local _____ %
 - b) Regional _____ %
 - c) Nacional _____ %
 - d) Exportação _____ %
12. Vendas (milhares euros) _____
13. O Resultado Líquido (RL) obtido foi: a) Lucro b) Nulo c) Prejuízo
14. Face à concorrência, considera o seu RL: a) Mau b) Normal c) Bom d) Muito Bom
15. Estrutura do balanço (em %):
 - 15.1 Imobilizado _____ %
 - 15.2 Activo líquido _____ %
 - 15.3 Capital próprio _____ %
 - 15.4 Passivo de Médio e Longo Prazo _____ %
 - 15.5 Passivo de Curto Prazo _____ %

II. DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS

16. Dos possíveis problemas que as PME's enfrentam abaixo indicados, escolha os 5 que considera mais importantes e hierarquize-os (assinale com 1= o mais importante; 2= o segundo mais importantes, etc, até 5= o menos importante)

- | | | | |
|---|-----|--|-----|
| 16.1. Baixa no volume de vendas | ___ | 16.14. Crescimento rápido | ___ |
| 16.2. Baixa de lucro | ___ | 16.15. Clientela mal escolhida | ___ |
| 16.3. Perda ou ausência de grandes clientes | ___ | 16.16. Insuficiência de fundos próprios | ___ |
| 16.4. Dificuldade em cumprir prazos | ___ | 16.17. Dificuldade em inovar | ___ |
| 16.5. Insuficiência permanente de tesouraria | ___ | 16.18. Dificuldade em obter financiamento | ___ |
| 16.6. Encargos sociais e fiscais | ___ | 16.19. Impreparação dos dirigentes | ___ |
| 16.7. Recrutamento de mão de obra | ___ | 16.20. Pouca atenção à sucessão | ___ |
| 16.8. Variações fortes nos preços das matérias primas | ___ | 16.21. Idade muito elevada do pessoal dirigente | ___ |
| 16.9. Encargos com o pessoal | ___ | 16.22. Falta de pagamento aos clientes | ___ |
| 16.10. Absentismo | ___ | 16.23. Insuficiência das formas ou redes de vendas | ___ |
| 16.11. Greves | ___ | 16.24. Outros | ___ |
| 16.12. Rigidez da legislação laboral | ___ | 16.24.1. Quais ? _____ | |
| 16.13. Burocracia | ___ | | |

17. Considera a estrutura financeira da sua empresa correcta? Não Sim

Passa para a questão 20

18. Em caso negativo, porquê? _____

18.1 Se for por excesso de capitais alheios, deve-se a:

- a) Leasing
- b) Dívida Bancária de M/L Prazo
- c) Dívida de C/ Prazo
- d) Suprimentos
- e) Outra(s) Quais _____

19. A sua empresa tem dificuldade na obtenção de financiamento? Sim Não

19.1 Em caso afirmativo, por favor indique porquê: _____

20. A sua empresa tem dificuldade no recrutamento de mão de obra qualificada? Sim Não

21. Considera haver necessidade de formação de mão de obra? Sim Não

21.1 Em caso afirmativo qual o tipo de acções de formação desejadas?

- a) de iniciação
- b) de aperfeiçoamento
- c) outra(s). Qual? _____

22. Considera a capacidade produtiva da sua empresa subaproveitada? Sim Não

Passe para a questão 23

22.0. Em caso afirmativo, quais as razões?

22.1. situação dos mercados Interno Externo

22.2. falta de matéria prima

22.3. dificuldades de tesouraria

22.1.1. No caso de ter escolhido situação dos mercados, tal é devido a:

- a) depressão mercado
- b) concorrência
- c) outra(s). Qual? _____

22.2.1. No caso de ter escolhido a falta de matéria prima, tal é devido a:

- a) variações cambiais
- b) alta de preços
- c) atrasos nas entregas
- d) qualidade incerta
- e) dificuldades com a alfândega

22.3.1. No caso de ter escolhido dificuldades de tesouraria, tal é devido a:

- a) dificuldades de recebimentos
- b) dificuldades de crédito
- c) outra(s). Qual? _____

23. A sua empresa procede a controlo de qualidade? Sim Não

Passe para a questão 24

23.1. Em caso afirmativo, qual o tipo de controlo?

- a) à posteriori
- b) durante o processo produtivo

23.2. Quem procede ao controlo? _____

24. Em sua opinião, as PME's cumprem em geral, os prazos de entrega? Sim Não

24.1. Em caso negativo, porquê? _____

25. Considera os produtos das PME's competitivos no mercado externo em termos de custos? Sim Não

25.1. Em caso afirmativo, porque não conseguem exportar mais?

- a) falta de agressividade
- b) mau design
- c) deficiente conhecimento dos mercados
- d) má qualidade
- e) formas de venda e rede inadequadas
- f) outra(s). Qual? _____

26. A sua empresa sente o impacto da globalização? Sim Não

26.1. Em caso afirmativo, esse impacto traduziu-se:

- a) na abertura de mercados externos (à exportação)? Sim Não
 b) no aumento da concorrência estrangeira? Sim Não

26.2. A integração simultânea da Espanha e Portugal na UE provocou uma maior agressividade das empresas:

- a) espanholas nos mercados portugueses? Sim Não
 b) portuguesas nos mercados espanhóis? Sim Não

III. DESENVOLVIMENTO DAS PME'S

27. Aquando do desenvolvimento da sua estratégia, a sua empresa pensa em termos:
 (por favor assinale com X uma ou mais das seguintes opções)

- a) Nacionais b) Regionais c) Internacionais d) UE

28. Da lista que se segue, escolha por favor, as cinco principais variáveis que devem ser consideradas na análise do meio externo e hierarquize-as de 1 a 5, sendo 1= o mais importante e 5= o menos importante:

- | | | | |
|--------------------------------------|-------|-------------------------------------|-------|
| 28.1. Tecnologia | _____ | 28.9. Legislação laboral | _____ |
| 28.2. Taxa de inflação | _____ | 28.10. Incentivos ao investimento | _____ |
| 28.3. Investigação nas universidades | _____ | 28.11. Taxa de desemprego | _____ |
| 28.4. Impacto sobre o meio físico | _____ | 28.12. Inserção na EU | _____ |
| 28.5. Acesso ao crédito | _____ | 28.13. Mão de obra qualificada | _____ |
| 28.6. Estabilidade das instituições | _____ | 28.14. Acção fiscal | _____ |
| 28.7. Taxa das concorrentes | _____ | 28.15. Associação a outras empresas | _____ |
| 28.8. Análise das concorrentes | _____ | | |

29. Considera ter a possibilidade de, com relativa facilidade, proceder a uma análise correcta do meio externo? Sim Não

29.1. Em caso negativo, porquê? (Por favor, assinale com um X o que lhe parecer mais indicado):

- a) Falta de tempo b) Falta de formação c) Não vale a pena d) Falta de informação

30. Considera que a informação que circula é adequada às suas necessidades? Não Sim

Passe para a questão 31

30.1. Em caso negativo escolha os 4 tipos de informação de que sente mais falta, de entre os abaixo indicados e hierarquize-os (de 1 a 4, sendo 1= o mais importante e 4= o menos importante)

- | | | | |
|-------------------------------|-------|--|-------|
| a) informação económica geral | _____ | f) informações sobre mercados externos | _____ |
| b) oportunidades de negócios | _____ | g) informações sobre a EU | _____ |
| c) bolsa de subcontratação | _____ | h) informações sobre matérias primas | _____ |
| d) informações técnicas | _____ | i) informações sobre fornecedores | _____ |
| e) informações financeiras | _____ | | |

31. A sua empresa inova Sim Não  **Passe para a questão 32**

31.1. Em caso afirmativo, assinale com um X as principais fontes de inovação:

- | | | | |
|--|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| a) Ideias próprias | <input type="checkbox"/> | d) Colóquios | <input type="checkbox"/> |
| b) Acompanhamento do que se passa noutros mercados | <input type="checkbox"/> | e) Revistas | <input type="checkbox"/> |
| c) Feiras internacionais | <input type="checkbox"/> | f) Contacto com as universidades | <input type="checkbox"/> |

31.2. Em caso afirmativo, como é que a sua empresa testa as suas inovações? (Por favor, assinale com um X o que for apropriado)

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Lançamento imediato no mercado | <input type="checkbox"/> |
| b) Lançamento em mercado restrito e depois alargado | <input type="checkbox"/> |
| c) Teste prévio antes do lançamento | <input type="checkbox"/> |

IV. APOIOS NECESSÁRIOS AO DESENVOLVIMENTO

32. Que acções de organismos governamentais considera desejáveis para o desenvolvimento das PME's? Por favor, assinale com um X o que lhe parecer mais indicado

32.1. Formação dos dirigentes

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) seminários periódicos | <input type="checkbox"/> |
| b) conselho e assistência regular | <input type="checkbox"/> |
| c) intervenções pontuais | <input type="checkbox"/> |

32.2. Informação

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| a) publicações | <input type="checkbox"/> |
| b) reuniões e colóquios | <input type="checkbox"/> |
| c) assistência técnica | <input type="checkbox"/> |

33. Hierarquize de 1 a 3 (sendo 1=a mais importante e 3=a menos importante) as três principais áreas onde, na sua opinião, deverão incidir as acções de formação/ informação:

- | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|--------|--------------------------|-------|--------------------------|--------|--------------------------|
| a) Análise estratégica | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| b) Aspectos financeiros da gestão | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| c) Marketing | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| d) Mercados externos | <input type="checkbox"/> | Europa | <input type="checkbox"/> | China | <input type="checkbox"/> | África | <input type="checkbox"/> |
| e) Organização | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| f) Contabilidade | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| g) Gestão de pessoal | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| h) Planeamento | <input type="checkbox"/> | | | | | | |

34. Considerando desejável um apoio específico dos organismos estais a algumas PME's, assinale com um X o que lhe parecer mais adequado:

- | | |
|---|--------------------------|
| a) seleccionadas entre as melhores | <input type="checkbox"/> |
| b) seleccionadas entre as que apresentam maiores dificuldades | <input type="checkbox"/> |

35. Que sugestões faz para um melhor sistema de incentivos, no âmbito do QREN?

V. A EMPRESA E A INOVAÇÃO

36. Relativamente à sua empresa, avalie o seu grau de concordância com as seguintes frases numa escala de 1=Discorda completamente a 5=Concorda completamente:
- a) Os valores da empresa promovem uma rede efectiva de relações de contactos para a inovação
 - b) A empresa recompensa os seus funcionários pela sua criatividade, por aceitarem riscos e serem empreendedores
 - c) A empresa preocupa-se em preservar os seus recursos em detrimento de arriscar para aproveitar uma oportunidade percebida
 - d) A gestão dos recursos influencia mais a estratégia do que perseguir oportunidades
 - e) Os empregados são mais avaliados pelo cumprimento das regras do que pelo valor que acrescentam à empresa
 - f) A empresa prefere seguir procedimentos formais, do que alterar práticas habituais
 - g) Existe uma hierarquia e descrição formal de tarefas e funções
 - h) A empresa dá autonomia ao trabalhador permitindo-lhe a expressão da sua personalidade e do seu julgamento da situação sobre a decisão a tomar
 - i) Existe um processo de inovação e de I&D formal e definido com a participação dos dirigentes
 - j) Em geral não há um processo formal de identificação de novas ideias e oportunidades e estas são casuais
 - k) Não são estabelecidas parcerias com universidades ou outros organismos para investigar novas ideias e novos processos de fabrico
 - l) Em geral a empresa comunica com os clientes de forma informal e com base em diálogo (face-a-face)

VI. DADOS SOBRE O INQUIRIDO

37. Idade ____ anos 38. Sexo: Feminino Masculino
39. Formação Escolar:
- | | |
|---|---|
| a) Ensino Básico/ 1º Ciclo (antiga primária) <input type="checkbox"/> | d) Ensino Secundário (antigo 7º ano Liceu) <input type="checkbox"/> |
| b) Ensino Básico/ 2º Ciclo (antigo 2º ano Liceu) <input type="checkbox"/> | e) Ensino Técnico/ Profissional <input type="checkbox"/> |
| c) Ensino Básico/ 3º Ciclo (antigo 5º ano Liceu) <input type="checkbox"/> | f) Ensino Médio/ Superior <input type="checkbox"/> |
40. Gostaria de actualizar a sua formação académica? Sim Não
- 40.1. Porquê? _____
41. Funções que desempenha _____
42. Há quantos anos está nesta empresa? ____ anos

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

Desejo receber uma cópia do estudo. Enviar para o e-mail: _____