

CILEA – Comité de Integración Latino Europa - América

APPC – Associação Portuguesa de Peritos Contabilistas



## AS PME's COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO

### A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO NAS PME's

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

CILEA – Comité de Integración Latino Europa - América

APPC – Associação Portuguesa de Peritos Contabilistas



## AS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS DAS PME's

**Autores:**

**Helena Maria Santos de Oliveira – Docente do ISCAP**

**Benjamim Manuel Ferreira de Sousa – Docente do ISCAP**

**Alfredo Luís Portocarrero Pinto Teixeira – Docente do ISCAP**

**XVII Seminário Internacional de Países Latinos da Europa e América**

**SANTA MARIA DA FEIRA**

**Novembro de 2008**

## **Conceito de Empresa**

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

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

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

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

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

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

## Características Genéricas

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

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

## União Europeia

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

## Perspectiva Evolutiva da Empresa

Arranque

Expansão / Formalização

Maturidade

Declínio ?????



## Arranque

### ✓ Características

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

### ✓ Principais Desafios

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

## Expansão / Formalização

### ✓ Características

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

### ✓ Principais Desafios

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

## **Maturidade**

### ✓ **Características**

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

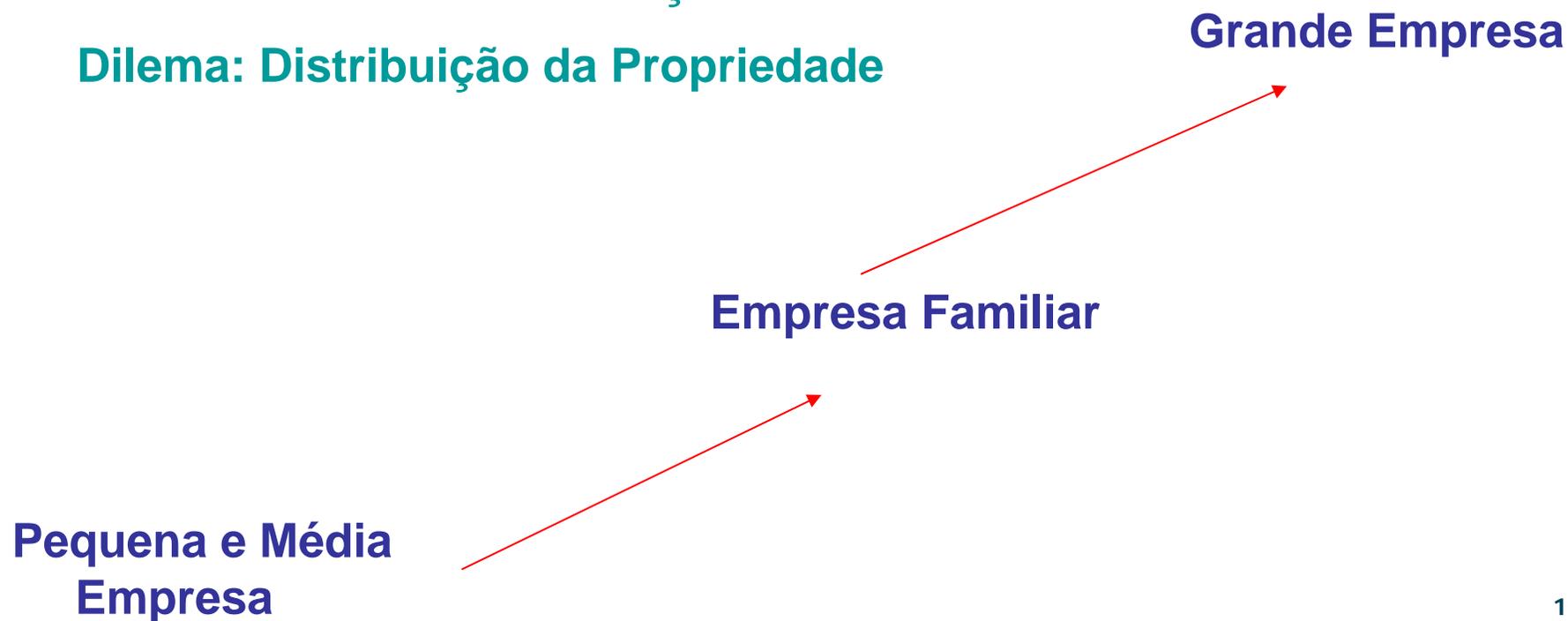
### ✓ **Principais Desafios**

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

## Crescimento da Empresa

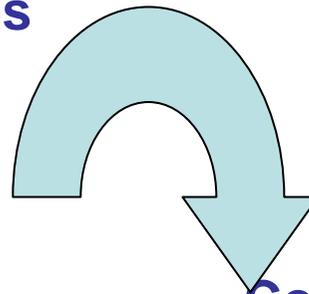
Modelo de crescimento: identificam períodos de estabilidade e de transição

Dilema: Distribuição da Propriedade



## PME's versus Empresas Familiares

Habilidades Operacionais



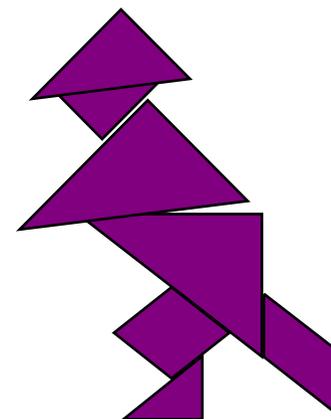
Complexas Capacidades de Gestão

Problemática:

**Inter Relação Família / Empresa**

## **PME's versus Empresas Familiares**

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



## **Empresas Familiares**

### **Influências**

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

### **Problemas**

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

### **Vantagens**

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

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

- ✓ A família
- ✓ A empresa

Com objectivos e regras próprias para cada sistema



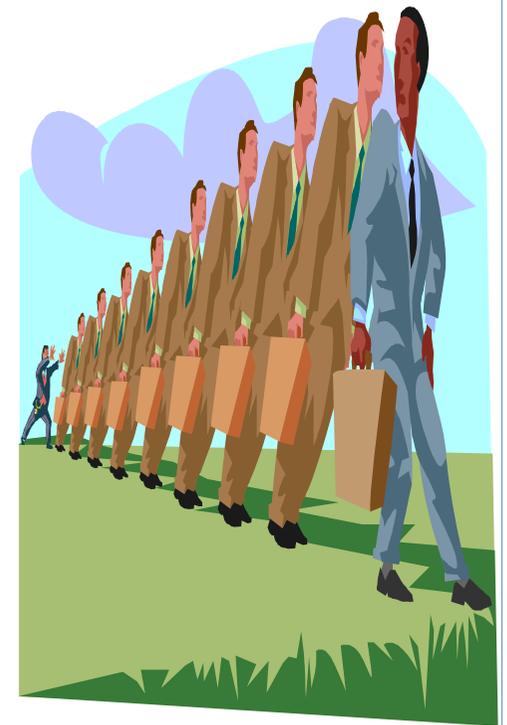
- ✓ **Conflitos**
- ✓ **Complexidade**
- ✓ **Confusão**
- ✓ **Desordem**

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

## Variáveis

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

**Problema: Sucessão**

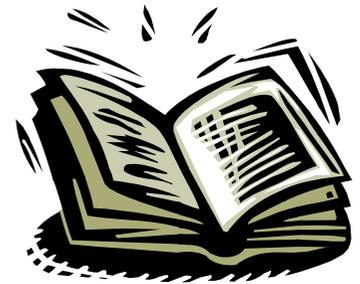


## **Sistemas de Organização com uma estrutura própria**

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

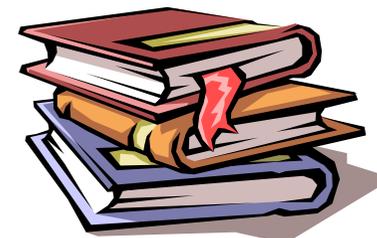
## Formação

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



## **Conclusões**

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





*Obrigado pela vossa atenção*



## CURRICULUM VITAE

### INFORMAÇÃO PESSOAL

Nome	<b>HELENA MARIA SANTOS DE OLIVEIRA</b>
Morada	Rua Sonya & Robert Delaunay, 154 – 2.º Esq. – 4480 – 838 Vila do Conde
Bilhete de Identidade	65 83 811 – passado pelo Arquivo de Identificação do Porto, em 10 de Fevereiro de 2004
NIF	158 693 388 – Repartição de Finanças de Vila do Conde – 1902
CAP	Certificado n.º EDF 441205/2006 DN válido até 7 de Abril de 2011
Telemóvel	<b>963 037 438</b>
Telefone	<b>252 641 085</b>
Correio electrónico	<b>hmoliveira@sapo.pt</b>
Nacionalidade	Portuguesa
Data de nascimento	30 de Abril de 1964

### EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Datas
  - Nome do empregador
  - Tipo de empresa ou sector
  - Função ou cargo ocupado
  - Principais actividades e responsabilidades
- 2001 até ao momento
- ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto  
Instituição Pública de Ensino Superior  
Docente – Equiparada a Assistente 2.º Triénio  
Membro do Conselho Pedagógico.  
Membro da Assembleia de Representantes.  
Membro da Comissão Permanente de Autoavaliação.  
Membro da Comissão Executiva da Organização do IX Congresso Internacional de Contabilidade.  
Membro da Comissão de Trabalho para a Organização e Realização das Jornadas Pedagógicas.  
Docente, tendo leccionado as disciplinas de Contabilidade Geral, Contabilidade Financeira, Ética e Deontologia Profissional, Projectos de Investimento e Projecto de Simulação Empresarial.
- 1991 a 2000
- Escola Secundária de Vila do Conde – José Régio; Escola EB 2/3 de Mindelo – D. Pedro IV, Escola Secundária de Águas Santas e Escola Secundária da Trofa.  
Instituição Pública de Ensino Básico e Secundário  
Docente  
Directora de Turma.  
Membro do Conselho Pedagógico como representante do grupo disciplinar de Contabilidade.  
Organização de visitas de estudo a empresas e instituições públicas.

Docente do Ensino Especial.

Docente, tendo leccionado as disciplinas de Contabilidade Geral, Organização e Administração de Empresas, Documentação e Legislação Comercial, Cálculo Financeiro, Técnicas de Organização de Empresarial, Tecnologias de Administração, Matemática.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Datas</li><li>• Nome do empregador</li><li>• Tipo de empresa ou sector</li><li>• Função ou cargo ocupado</li><li>• Principais actividades e responsabilidades</li></ul>	<p>2002 até ao momento</p> <p>APPC – Associação Portuguesa de Peritos Contabilistas</p> <p>Associação s/ fins lucrativos</p> <p>Directora</p> <p>Membro do Conselho Consultivo do ISCAA de Aveiro, em representação da APPC.</p> <p>Membro do Conselho Geral da CNC – Comissão de Normalização Contabilística, em Representação da APPC</p> <p>Membro da Assembleia-Geral da INVENT – Associação para a Investigação e Desenvolvimento, em representação da APPC</p> <p>Responsável pela concepção, planeamento, preparação, execução, organização e coordenação de cursos de formação profissional, seminários, reuniões e palestras. Elaboração, preparação e acompanhamento do processo para a acreditação da entidade no IQF.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Datas</li><li>• Nome do empregador</li><li>• Tipo de empresa ou sector</li><li>• Função ou cargo ocupado</li><li>• Principais actividades e responsabilidades</li></ul>	<p>2001 até ao momento</p> <p>Trabalhadora em Regime Independente</p> <p>Tribunal da Relação do Porto</p> <p>Gestora Judicial</p> <p>Exerço funções inerentes às funções de Gestora Judicial e de Perita Avaliadora em empresas do sector secundário e terciário.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Datas</li><li>• Nome do empregador</li><li>• Tipo de empresa ou sector</li><li>• Função ou cargo ocupado</li><li>• Principais actividades e responsabilidades</li></ul>	<p>1995 a 2001</p> <p>Trabalhadora em Regime Independente</p> <p>Empresas Privadas do Sector Secundário e Terciário</p> <p>Directora Financeira e Administrativa</p> <p>Consultoria Financeira e Fiscal.</p> <p>Auditoria.</p> <p>Técnica Oficial de Contas.</p> <p>Contabilista.</p> <p>Preparação, Elaboração e Acompanhamento de Projectos de Investimento.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Datas</li><li>• Nome do empregador</li><li>• Tipo de empresa ou sector</li><li>• Função ou cargo ocupado</li><li>• Principais actividades e responsabilidades</li></ul>	<p>1985 a 1997</p> <p>Heliniscrita-Gabinete de Contabilidade, Lda.</p> <p>Empresa Privada de Serviços</p> <p>Sócia-Gerente</p> <p>Responsável pela área da gestão e comercial da empresa.</p> <p>Exerci funções relacionadas com a consultoria financeira e fiscal, auditoria, técnica de contas, contabilista, preparação, elaboração e acompanhamento de projectos de investimento.</p>

## FORMAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL

<ul style="list-style-type: none"><li>• Datas</li></ul>	Setembro de 2005
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nome e tipo da organização de ensino ou formação</li></ul>	Universidade de Vigo – Faculdade de Ciências Económicas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Designação da qualificação atribuída</li></ul>	Diploma de Estudos Avançados em Economia Financeira e Contabilidade
<ul style="list-style-type: none"><li>• Classificação obtida</li></ul>	Sobresaliente
<ul style="list-style-type: none"><li>• Datas</li></ul>	Outubro de 2004
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nome e tipo da organização de ensino ou formação</li></ul>	Universidade Portucalense Infante D. Henrique
<ul style="list-style-type: none"><li>• Designação da qualificação atribuída</li></ul>	Mestrado em Finanças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Classificação Obtida</li></ul>	Muito Bom por Unanimidade
<ul style="list-style-type: none"><li>• Datas</li></ul>	Julho de 1997
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nome e tipo da organização de ensino ou formação</li></ul>	Universidade Portucalense Infante D. Henrique
Designação da qualificação atribuída	Pós Graduação em Finanças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Classificação Obtida</li></ul>	14 valores
<ul style="list-style-type: none"><li>• Datas</li></ul>	Novembro de 1992
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nome e tipo da organização de ensino ou formação</li></ul>	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Contabilidade e Administração – Ramo de Controlo Financeiro
<ul style="list-style-type: none"><li>• Classificação obtida</li></ul>	13 valores
<ul style="list-style-type: none"><li>• Datas</li></ul>	Junho de 1989
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nome e tipo da organização de ensino ou formação</li></ul>	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
Designação da qualificação atribuída	Bacharelato em Contabilidade e Administração
<ul style="list-style-type: none"><li>• Classificação obtida</li></ul>	13 valores

## FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Autora de diversos artigos publicados em revistas técnicas, científicas e generalistas; conferencista em vários congressos nacionais e internacionais das áreas da contabilidade, gestão e auditoria; defendeu tese sobre “A Problemática da Implementação do POCAL”, lecciono no Ensino Superior Público; sou membro do Conselho Geral da CNC – Comissão Normalização Contabilística, membro da Assembleia-Geral da INVENT – Associação para a Investigação e Desenvolvimento, Membro do Conselho Consultivo do ISCAA – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, Membro do Conselho Científico da CISTI para análise e revisão de artigos e Membro da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, Membro da Associação de Docentes de Contabilidade do Ensino Superior. Frequento seminários, cursos profissionais e palestras de actualização de conhecimentos.

**APTIDÕES E COMPETÊNCIAS  
PESSOAIS**

PRIMEIRA LÍNGUA Português

OUTRAS LÍNGUAS FRANCÊS, ESPANHOL E INGLÊS

- Compreensão escrita e Oral
  - Expressão escrita Média
  - Expressão oral Média

**OUTROS CONHECIMENTOS**

Informática

Utilizador das ferramentas do “Office”, nomeadamente Word, Excel, Power Point.  
Utilizador de Ferramentas Profissionais de Contabilidade e Gestão – Infologia, SAGE Infologia, Primavera, PHC e SIGA

Inscrita na DGCI como contabilista, desde 7 de Fevereiro de 1990.

Técnica Oficial de Contas N.º 5480 inscrita na CTOC - Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.

Associado N.º 11331 da APPC – Associação Portuguesa de Peritos Contabilistas.

Associado da ADCES – Associação Docentes de Contabilidade do Ensino Superior.