



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na Freguesia de Carnide em Lisboa

Estratégia Empresarial

Presidente

Prof. Doutor Alberto Carneiro

Arguente

Mestre Manuel Rodrigues André

Vogal

Prof. Doutor José Manuel Fonseca

Autor

João Manuel Gomes Lima Anastácio

Aluno nº. 50028878

Lisboa, 16 de Setembro de 2013

Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na Freguesia de Carnide em Lisboa

Declaração de autoria,

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do autor. Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

3

16 de Setembro de 2013

Data

Assinatura

Agradecimentos

O primeiro agradecimento vai para todos os empresários que me receberam ao longo dos três meses em que andei pela freguesia a entrevistá-los.

Mesmo para aqueles que não tiveram a sensibilidade para perceber que sendo um trabalho académico, o seu resultado, não se constituindo na invenção da roda, pode dar-lhes pistas importantes de reflexão, dado que o resultado das entrevistas será inteiramente entregue á Junta de Freguesia para divulgação pública se o entender por bem fazer.

O meu segundo agradecimento vai para o Presidente da Junta de Freguesia de Carnide, o Dr. Paulo Quaresma, ao ter apoiado a realização do trabalho e me ter disponibilizado a base de dados das empresas na freguesia.

Em terceiro lugar agradecer aos docentes da Universidade Europeia pelo seu apoio e conhecimentos que me transmitiram, nomeadamente ao Prof Dr. José Manuel Fonseca, pelo incentivo e orientação que me deu ao longo do trabalho.

Por ultimo e não menos importante, agradecer há minha mulher, pelo apoio e incentivo que me deu ao longo do curso.



“O entrave à mudança não é preocupação a menos, é complexidade a mais”

Bill Gates

Índice geral

INDICE DOS QUADROS.....	8
INDICE DOS GRÁFICOS.....	9
INDICE DAS IMAGENS.....	10
LISTA DE ABREVIATURAS.....	11
RESUMO.....	12
ABSTRACT.....	13
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 MOTIVAÇÃO PARA A INVESTIGAÇÃO	14
1.2 A PERGUNTA DE PARTIDA.....	19
1.3 A IMPORTÂNCIA E ORIGINALIDADE DA INVESTIGAÇÃO	20
1.4 POTENCIAIS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E PARA QUEM.....	29
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	30
2.1 <i>Conceito de micro e pequenas empresas</i>	30
2.2 <i>Estrutura organizacional e de decisão</i>	31
2.3 <i>Revisão da literatura</i>	33
2.3.1 <i>Comportamento organizacional</i>	33
2.3.2 <i>Conceito de Estratégia</i>	37
2.3.3 <i>Localização das empresas</i>	46
2.3.4 <i>Lisboa e a atividade empresarial</i>	49
3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	52
3.1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO SELECIONADA	52
3.2 AMOSTRA A ESTUDAR – RELEVÂNCIA DA AMOSTRA	53
3.3 QUESTÕES PRÁTICAS – GUIÃO DE ENTREVISTA	57
3.4 MÉTODOS DE RECOLHA	57
3.5 FERRAMENTAS A UTILIZAR NA ANÁLISE	59
4 RESULTADOS.....	60
4.1 TRATAMENTO DOS DADOS	60
João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa	

4.1.1	<i>Estrutura organizacional e atividade económica das empresas</i>	60
4.1.2	<i>Estratégia prosseguida</i>	71
4.2	CONCLUSÕES REFERENTES À LITERATURA.....	82
4.3	SÍNTESE CONCLUSIVA.....	83
5	ASPETOS FINAIS	92
5.1	RECOMENDAÇÕES DECORRENTES DAS CONCLUSÕES	92
5.2	LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	95
5.3	IMPLICAÇÕES PARA O FUTURO	95
6	BIBLIOGRAFIA	99
7	ANEXOS	102

Índice dos quadros

QUADRO 1 INDICADORES ECONÓMICOS DAS EMPRESAS NÃO FINANCEIRAS DE 2010	14
QUADRO 2 - % DE CRESCIMENTO DOS PRINCIPAIS INDICADORES MACROECONÓMICOS	16
QUADRO 3 – DADOS MACROECONÓMICOS DA OCDE.....	20
QUADRO 4 – RENDIMENTO MÉDIO DISPONÍVEL DAS FAMÍLIAS.....	21
QUADRO 5 – PRINCIPAIS INDICADORES DAS SOCIEDADES NÃO FINANCEIRAS EM 2011	22
QUADRO 6 – PIB PER CAPITA EM 2011.....	23
QUADRO 7- INDICE DE DISPARIDADE DO PIB.....	23
QUADRO 8 – EVOLUÇÃO DO PIB NAS REGIÃO DE LISBOA.....	24
QUADRO 9 – EVOLUÇÃO DE FAMÍLIAS RESIDENTES	25
QUADRO 10 – EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE COM 65 E + ANOS	25
QUADRO 11 – POPULAÇÃO RESIDENTE EM LISBOA EM 2011.....	26
QUADRO 12 – ÍNDICE DO PODER DE COMPRA EM 2011	28
QUADRO 13 – HABITAÇÕES EM LISBOA POR M2 EM 2011	28
QUADRO 14- AVALIAÇÃO CSR	43
QUADRO 15 – Nº. DE FAMÍLIAS EM CARNIDE 2011.....	46
QUADRO 16 – AGLOMERADOS COMERCIAIS DA FREGUESIA DE CARNIDE.....	55
QUADRO 17 – Nº. DE EMPRESAS DA BASE DE DADOS E DA AMOSTRA POR BAIRROS NA FREGUESIA	58
QUADRO 18 – RESUMO ESTATÍSTICO DAS CARTAS ENVIADAS ÀS EMPRESAS DA AMOSTRA	59
QUADRO 19 – RESUMO ESTATÍSTICO DAS CARTAS DEVOLVIDAS POR MOTIVO DE DEVOLUÇÃO	59
QUADRO 20 – RESUMO DO Nº. DE EMPRESAS, EMPREGADOS E IDADE MÉDIA POR SETOR	62
QUADRO 21 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÍVEL DE FATURAÇÃO ANUAL.....	65
QUADRO 22 – RESUMO DA EVOLUÇÃO DAS VENDAS POR SETOR DE ATIVIDADE.....	66
QUADRO 23 – RESUMO DA EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS CUSTOS OPERACIONAIS POR SETOR DE ATIVIDADE	67
QUADRO 24 – RESUMO DA ÁREA MÉDIA POR SETOR.....	67
QUADRO 25 – ENQUADRAMENTO DAS EMPRESAS PELO VALOR DO ATIVO E % DE CAPITAIS PRÓPRIOS	68
QUADRO 26 – RESUMO DA EVOLUÇÃO DAS VENDAS E DOS STOCKS POR SETOR DE ATIVIDADE	69
QUADRO 27 – Nº DE EMPRESAS POR AGLOMERADO COMERCIAL E EVOLUÇÃO DAS VENDAS E STOCKS	70
QUADRO 28 – EMPRESAS POR FORMA DE RECEBIMENTO	70
QUADRO 29 – RESUMO DAS POLITICAS DE PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO POR SETOR DE ATIVIDADE	72
QUADRO 30 – MEIOS PUBLICITÁRIOS E DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS POR SETOR DE ATIVIDADE	73
QUADRO 31 – RESUMO DAS EMPRESAS QUE LANÇARAM NOVOS PRODUTOS POR SETOR DE ATIVIDADE	77
QUADRO 32 – RESUMO SETORIAL DO Nº. DE ANOS DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E DE ATIVIDADE	84

Índice dos gráficos

GRÁFICO 1 – Nº. DE EMPRESAS E PESSOAL AO SERVIÇO	15
GRÁFICO 2 – VOLUME DE NEGÓCIOS E FBCF	15
GRÁFICO 3 - % DE CRESCIMENTO DOS PRINCIPAIS INDICADORES MACROECONÓMICOS	16
GRÁFICO 4 – DADOS MACROECONÓMICOS DA OCDE	20
GRÁFICO 5 – VOLUME DE NEGÓCIOS E PESSOAL AO SERVIÇO EM 2011	22
GRÁFICO 6 – ÍNDICE DE DISPARIDADE DO PIB PER CAPITA (PORTUGAL 100), 2011	23
GRÁFICO 7 – CRESCIMENTO DO PIB NA REGIÃO DE LISBOA ENTRE 1995 E 2011	24
GRÁFICO 8 – POPULAÇÃO RESIDENTE EM LISBOA E CARNIDE EM 2011	27
GRÁFICO 9 – HABITAÇÃO EM LISBOA POR M ² EM 2011	29
GRÁFICO 10 - Nº. DE FAMÍLIAS EM CARNIDE 2011	46
GRÁFICO 11 – ESTRUTURA DA IDADE MÉDIA DAS EMPRESAS	61
GRÁFICO 12 – NÚMERO MÉDIO DE EMPREGADOS POR SETOR DE ATIVIDADE	63
GRÁFICO 13 – ESTRUTURA DA IDADE MÉDIA DOS EMPREGADOS	64
GRÁFICO 14 – ESTRUTURA DA FATURAÇÃO DAS EMPRESAS	65
GRÁFICO 15 – ESTRUTURA DAS ÁREAS COMERCIAIS	67
GRÁFICO 16 – ESTRUTURA DO VALOR DOS ATIVOS	68
GRÁFICO 17 – REPRESENTAÇÃO DAS FORMAS DE RECEBIMENTO	70
GRÁFICO 18 – ESTRUTURA DAS EMPRESAS QUE INVESTEM OU NÃO EM PUBLICIDADE	72
GRÁFICO 19 – TIPOLOGIAS DAS LOJAS	74
GRÁFICO 20 – DIAS DE FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS	76
GRÁFICO 21 – EMPRESAS QUE LANÇARAM NOVOS PRODUTOS	76

Índice de Imagens

IMAGEM 1 – MAPA DA CIDADE DE LISBOA, COM A DISTRIBUIÇÃO DAS FREGUESIAS	27
IMAGEM 2 – CRITÉRIOS DEFINIDORES DAS PME	30
IMAGEM 3 – VALORES DE ENQUADRAMENTO DAS PME NOS CRITÉRIOS DEFINIDORES.....	31
IMAGEM 4 – PIRÂMIDE DE ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL NUMA MICRO E PEQUENA EMPRESA	32
IMAGEM 5 – ESQUEMA DA BATALHA DE ALJUBARROTA.....	34
IMAGEM 6 – MATRIZ DE CRESCIMENTO DE ANSOFF	38
IMAGEM 7 – MATRIZ DE CRESCIMENTO DE ANSOFF, DESENVOLVENDO TÁTICAS POR CADA QUADRANTE	38
IMAGEM 8 – GRÁFICO DEMONSTRATIVO DOS NÍVEIS DE RENTABILIDADE VERSUS OPÇÕES ESTRATÉGICAS.....	41
IMAGEM 9 – MAPAS DAS FREGUESIAS ATUAIS NA CIDADE DE LISBOA	53
IMAGEM 10 – IDENTIFICAÇÃO DOS 4 AGLOMERADOS / CLUSTERS COMERCIAIS NA FREGUESIA.....	55
IMAGEM 11 – AGLOMERADO COMERCIAL 1	56
IMAGEM 12 – AGLOMERADO COMERCIAL 2	56
IMAGEM 13 – AGLOMERADO COMERCIAL 3	56
IMAGEM 14 – AGLOMERADO COMERCIAL 4	57
IMAGEM 15 – ESTRUTURA ULTRAMODERNA E INOVADORA	75
IMAGEM 16 – ESTRUTURA DEGRADADA.....	75

Lista de abreviaturas

CSR – Corporate Social Responsibility

EUA – Estados Unidos da América

FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo

IAMPEI – Instituto de Apoio às Médias e Pequenas Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

SBA – Small Business Administration

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SITE – Sítio na internet

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Resumo

A nível global as micro e pequenas empresas são parte importante do funcionamento das economias. Grandes economias como a Americana e a Europeia, têm dedicado grande atenção a estas empresas, porquanto são relevantes para o PIB, para a criação de empregos e como tal para a coesão económica e social.

São contudo empresas muito vulneráveis porque dependentes do seu fundador, pelo que o seu ciclo de vida está intimamente ligado ao ciclo de vida do empresário. Para além do mais o nível de formação e *know-how* do empresário e as suas habilidades para gerir a empresa e o negócio são fatores críticos.

São como tal o segmento de empresas sujeitas a uma maior taxa de mortalidade.

Os empresários Portugueses apresentam na generalidade uma grande tendência para viverem isolados, não refletindo em conjunto os problemas e com isso tentarem encontrarem soluções comuns, porque as associações empresariais de fato não existem para estes empresários.

As últimas três décadas foram marcadas por grandes alterações ao nível tecnológico com grandes reflexos na vida das sociedades e como tal na economia. Temos hoje uma economia dominada pelo digital, pela ecologia e pelo apelo à responsabilidade social das empresas, o que tem provocado grandes alterações aos modelos de negócio.

Desta forma é cada vez mais relevante uma reflexão sobre os caminhos que os negócios devem prosseguir, ou seja é importante cada empresa definir qual a sua estratégica desde o seu nascimento e adaptar-se constantemente às mudanças, para melhor se identificarem com o mercado onde vão operar.

Os períodos de crise económica acrescentam um outro nível de exigência, sendo que agora temos de desenvolver estratégias muito eficazes, mas simples e onde os aspetos da rentabilidade e do financiamento são fatores críticos para o sucesso do negócio.

Palavras-chave:

Competitividade, micro e pequenas empresas, crise, adaptabilidade, gestão e estratégia.

Abastract

The global micro and small businesses are an important part of the functioning of economies. Large economies such as American and European, have devoted great attention to these companies, as they are relevant to the GDP, to create jobs and thus to economic and social cohesion.

However companies are very vulnerable because of its founder dependents, so their life cycle is closely linked to the life cycle of the entrepreneur. Furthermore the level of training and know-how of the entrepreneur and their abilities to manage the company and the business are critical.

As such are the segment of companies subject to a higher rate of mortality.

Portuguese entrepreneurs generally have a greater tendency to live alone and do not reflect the problems together and try to find solutions to this common, because the associations do not really exist for these entrepreneurs.

The last three decades have been marked by major changes in technology with great reflexes in the life of society and in the economy as such. We now have an economy dominated by digital and the ecology that has caused major changes to business models.

Thus, it is increasingly important to reflect on the ways that businesses should continue, ie it is important to define what each company its strategic since birth, to better identify where the market will operate.

Periods of economic crisis adds another level of demand, and now we have to develop very effective strategies which aspects of profitability and financing are critical to business success.

Keywords:

Competitiveness, micro and small enterprises, management and strategy

1 Introdução

1.1 Motivação para a investigação

As micro e pequenas empresas representavam na Europa a 27, em 2008, 98,7% das empresas, sendo que em Portugal esse valor sobe para de 99,1%. Na maior economia mundial os EUA, no mesmo ano as empresas até 99 empregados, representavam 98,1% do total de empresas.

Estes valores revelam que por todos os continentes, a estrutura pela qual se decompõe a organização empresarial é similar e como tal releva a importância para o tecido empresarial e económico dos países destas estruturas empresariais.

As grandes empresas não vivem sem as pequenas e as pequenas não vivem sem as grandes. Ao longo dos tempos, esta tem sido uma realidade, que se veio a aprofundar na atual era do conhecimento e das tecnologias da informação.

Como adiante escrevemos, estas micro e pequenas empresas, são estruturas empresariais muito frágeis, por estarem essencialmente dependente das capacidades e conhecimentos do empresário, dono do negócio. Por este facto na Europa e nos Estados Unidos, existem programas de apoio a estas estruturas empresariais o que é visível nos *sites* criados por instituições governamentais dos EUA e da Comissão Europeia.

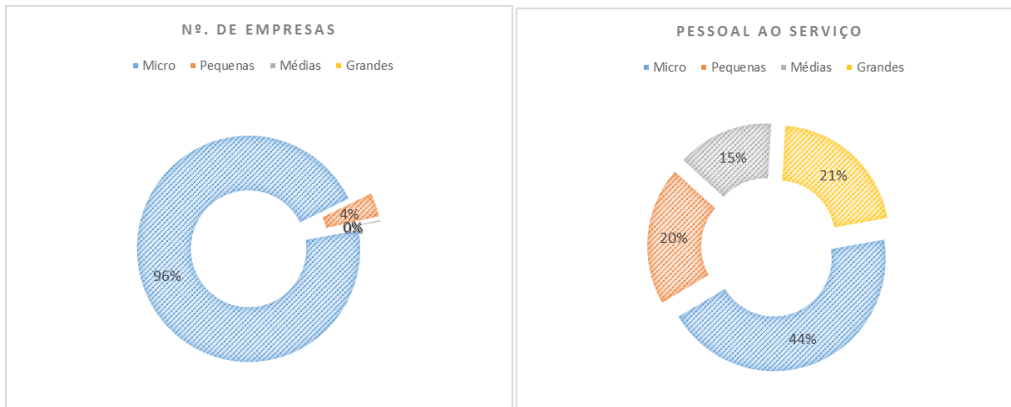
Com os últimos dados disponibilizados pelo INE, a realidade Portuguesa em 2010, configurava-se da seguinte forma:

Quadro 1 Indicadores económicos das empresas não financeiras de 2010

Indicadores	N ^{os} .			
	Micro	Pequenas	Médias	Grandes
N ^o . de empresas	1 094 125	42 662	6 281	1 082
Pessoal ao serviço	1 701 959	772 512	550 684	818 113
Gastos com pessoal (10 ^{^3} €)	10 504 124	12 130 333	10 987 196	18 610 338
Volume de negócios (10 ^{^3} Euros)	71 251 743	71 511 239	73 294 473	140 332 655
FBCF (10 ^{^3} Euros)	5 434 588	3 129 498	3 292 059	6 798 161

Fonte: Empresas em Portugal - Perfil das Sociedades, 2010, INE

Gráfico 1 – Nº. de empresas e pessoal ao serviço

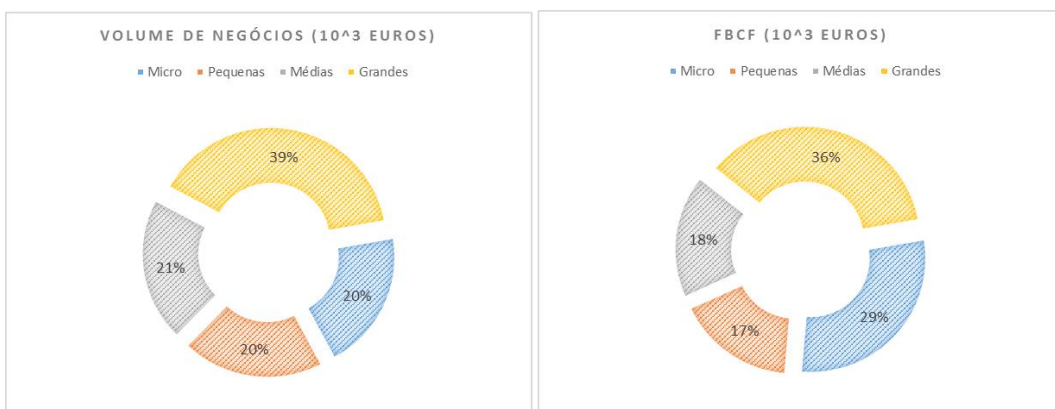


15

As micro e pequenas empresas representavam 99% do total de empresas em 2010, que apesar de terem um peso inferior noutros indicadores, significa trabalho para muita gente, operando nos mais diversos setores de atividade e que podem ir desde empresas de restauração, cafés, pastelarias, snack-bar, bares, supermercados, mini mercados, bancas de venda nos mercados, cabeleireiros, farmácias, mecânicos, padeiros, tabacarias, canalizadores, eletricitas, oficinas, floristas, moda e vestuário, lavandarias, talhos, veterinária, gestão e contabilidade, informática, logística e distribuição, enfim um vasto número de sectores da atividade económica.

Estas empresas são responsáveis por 64% do emprego existente em Portugal ao nível das empresas não financeiras.

Gráfico 2 – Volume de negócios e FBCF



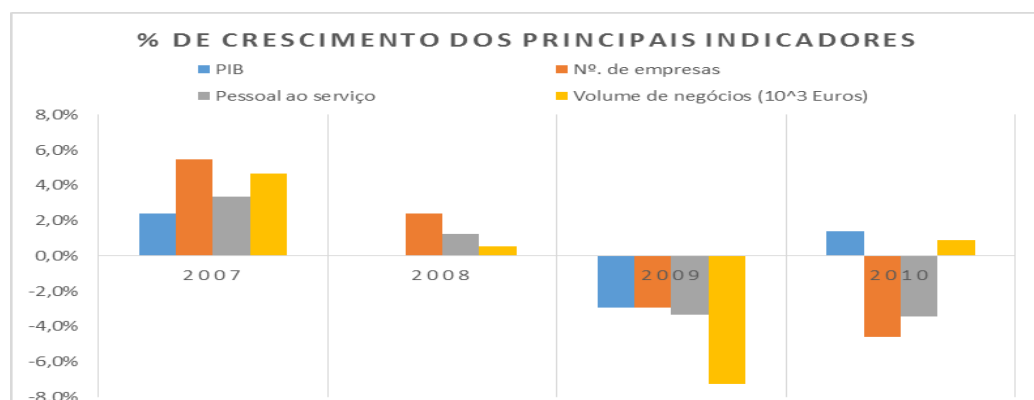
Em termos do seu volume de vendas, representam 40% e em termos de investimento realizaram 46% do valor registado pelo INE em formação bruta de capital fixo.

Quadro 2 - % de Crescimento dos principais indicadores macroeconómicos

% de Crescimento dos principais indicadores				
Indicadores	2007	2008	2009	2010
PIB	2,4%	0,0%	-2,9%	1,4%
Nº. de empresas	5,5%	2,4%	-2,9%	-4,6%
Pessoal ao serviço	3,3%	1,2%	-3,3%	-3,4%
Volume de negócios (10 ³ Euros)	4,7%	0,6%	-7,2%	0,9%

16

Gráfico 3 - % de Crescimento dos principais indicadores macroeconómicos



Ao relacionar a evolução do PIB com a evolução dos principais indicadores verifica-se que os indicadores das micro e pequenas empresas em 2007 e 2008, cresceram em valores acima do crescimento do PIB. Esta tendência inverteu-se em 2009 e 2010, com uma tendência de decréscimo mais profunda quando comparada com o PIB.

Estes números são expressivos da grande importância das micro e pequenas empresas para o nosso país. Como acima se referiu estas empresas são vitais para o funcionamento de qualquer economia, pelo que são alvo de uma atenção e apoio por parte dos governos e instituições, por se tratarem de empresas muito vulneráveis.

Os negócios são diariamente afetados por um vasto conjunto de variáveis, que os pequenos empresários têm dificuldade em acompanhar. Senão vejamos:

- a) Mudanças sociais, como sejam as derivadas das preferências dos consumidores, bem como a evolução populacional, nomeadamente na localização da sua área de residência ou de serviços.
- b) Mudanças governamentais, como sejam as que atualmente ocorrem com uma forte austeridade que afeta a repartição do rendimento na sociedade e o investimento público e privado. A mais recente medida que trará mudanças competitivas no futuro, foi a alteração da lei das rendas. Esta poderá, passado este período de crise, vir a proporcionar a recuperação dos centros históricos das cidades e com isso alterar a oferta comercial e de serviços.
- c) Mudanças na economia, como sejam as que derivam das condições proporcionadas pela economia portuguesa, que ao nível das pequenas empresas, lhes retira clientes pela redução do rendimento disponível das famílias, lhes retira os capitais para financiarem a sua atividade, bem como encarece o preço desses capitais de giro para o seu negócio.
- d) Mudanças na concorrência, como sejam o aparecimento de novos concorrentes, novas tecnologias, novos produtos e preços mais concorrências.
- e) Mudanças de fornecedores e de prestadores de serviços, como seja a redução da oferta com os inevitáveis impactos ao nível de preços de compra e de condições gerais de compra. Isto afetará não só os produtos que vende mas também as suas margens. Contudo poderão obter-se benefícios por via de políticas comerciais mais agressivas dos seus fornecedores em tempos de crise económica.
- f) Mudanças no mercado, como sejam o aparecimento de novos produtos e serviços, bem como de novos canais de distribuição. Aqui deve-se abordar o impacto das vendas pela internet, as suas limitações e como tal quais as oportunidades para as pequenas empresas que este meio proporciona ou limita. Também a opção pela internet como meio de comunicação com os seus clientes ou como espaço de venda.

A generalidade destas pequenas empresas assumem de forma informal algum nível de estratégia, porque sempre pensamos um pouco sobre o que fazer, como, quando e com quem. Contudo, os pequenos empresários mal têm tempo para descansar, tal é a

multiplicidade de tarefas que desenvolvem e a envolvimento que têm no funcionamento global do seu negócio, pelo que seria da maior utilidade haver alguma forma de os ajudar a refletir sobre o que se passa a cada momento na economia e na sociedade.

A propósito deste ponto, um dos empresários que entrevistamos na área da restauração, comentava que agora é gerente, comprador, cozinheiro, empregado de mesa e da limpeza.

A sociedade Portuguesa tem enraizado um conjunto de valores, que se transmitem para o mundo empresarial, que não são muito favoráveis ao desenvolvimento do conhecimento, à transparência, à partilha e à cooperação.

Estes entre outros fatores, fazem da vida dos nossos empresários uma vida de solidão nas decisões e isso muitas das vezes é muito para um homem só. Nessa medida as associações empresariais que tinham a nobre missão de ajudar a responder a estes desafios, sendo um espaço de discussão e de lobby, também não têm estado à altura das suas responsabilidades, pelas mesmas razões de ordem cultural.

Também os governos em Portugal não têm dedicado grande atenção a estas empresas, havendo inclusive por parte do INE o abandono de estatísticas anteriormente publicadas sobre estas empresas, não sendo publicadas em formato e com a regularidade desejável.

Tão pouco está em causa falar-se de apoios financeiros, nomeadamente os tão propalados subsídios do Estado ou Comunitários, mas sim o desenvolvimento de respostas de apoio às iniciativas empresariais, nomeadamente criando sistemas fiscais mais amigos do investimento e não descaracterizadores da concorrência, redução do nível de burocracia para que estas pequenas estruturas empresariais se possam focar naquilo que é de facto importante para si, o seu negócio.

As universidades também não se têm interessado por este tema, não havendo como tal uma grande reflexão académica sobre o assunto, havendo sim um grande vazio de trabalhos académicos e de publicações dedicadas a este segmento empresarial.

Sabemos bem que as PME e as Grandes Empresas, têm recursos para contratar quadros especializados para gerir os seus negócios, bem como para aceder aos modernos meios tecnológicos.

Ao invés as micro e pequenas empresas, pela sua fragilidade empresarial, dependem totalmente do cariz e experiência profissional do seu fundador. Desta forma era prioritário a existência de programas de apoio á criação e gestão de negócios, tal como podemos observar na agência americana SBA.GOV da US Small Business Administration ou na agência brasileira SEBRAE, sendo estes dois bons exemplos nas duas maiores economias do continente americano, uma a norte, outra a sul.

Desta forma a motivação para este estudo é o de trazer á mesa este assunto e com isso deixar um contributo para que o tema passe a merecer a devida atenção e se constitua como um fator dinamizador da recuperação da economia Portuguesa, bem como deixar aos pequenos empresários elementos para a sua reflexão.

1.2 A pergunta de partida

Partindo da motivação para a realização deste trabalho, optou-se por estudar as micro e pequenas empresas instaladas na freguesia de Carnide em Lisboa, identificando as atuais estratégias empresariais, prosseguidas por estas empresas que operam numa lógica de implantação local, para combater estes tempos de crise e incerteza económica, que têm afetado significativamente a sua atividade e rentabilidade.

Sendo estas empresas eminentemente empresas de raiz familiar, que na generalidade representam opções passadas ou recentes de fuga a situações de desemprego ou falta de opções de vida profissional, é relevante desenvolver este contributo que se deve constituir como um elemento de reflexão para estes empresários, num País que como já referimos lhe dá muito pouca importância, quando avaliados pelo seu peso no PIB.

Como podem hoje os pequenos empresários da Freguesia de Carnide em Lisboa, pensar o seu futuro empresarial num contexto de generalizada crise económica, que afeta as fundações das suas empresas?

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

1.3 A importância e originalidade da investigação

O PIB e o Consumo Privado têm por via da crise económica, apresentado uma evolução muito negativa conforme os dados do quadro 3. Esta evolução tem afetado mais as micro e pequenas empresas, porque têm uma menor capacidade de gestão e financeira para reagir às mudanças económicas.

Um pequeno restaurante ou de comércio não pode optar por se internacionalizar para encontrar lá fora oportunidades de negócio que compensem a perda de negócio interno.

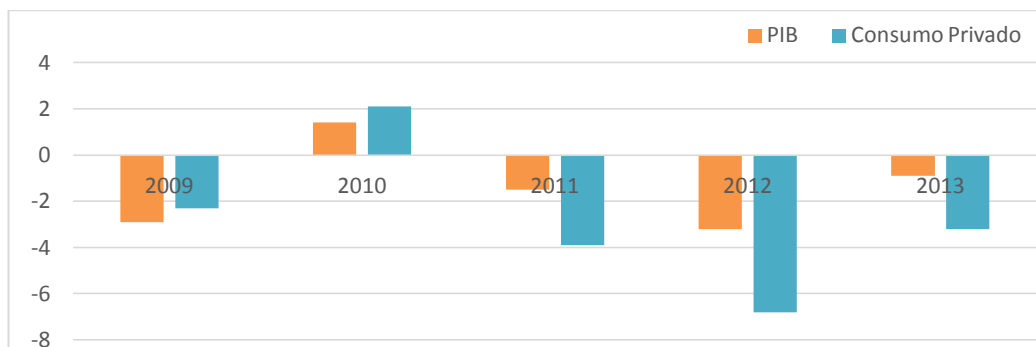
Estão assim encostadas à parede e fazendo um significativo esforço de sobrevivência.

Quadro 3 – Dados macroeconómicos da OCDE sobre a economia Portuguesa

Rubricas	2009	2010	2011	2012	2013
PIB	-2,9	1,4	-1,5	-3,2	-0,9
Consumo Privado	-2,3	2,1	-3,9	-6,8	-3,2

Dados OCDE 2012

Gráfico 4 – Dados macroeconómicos da OCDE



Os dados mais recentes do Banco de Portugal apontam para 2014, um crescimento do PIB em 1,1% e um novo decréscimo do Consumo Privado em -0.4%.

Quadro 4 – Rendimento médio disponível das famílias

Rendimento médio disponível das famílias						
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
29 379	30 731	31 734	31 322	32 117	31 188	30 833
% Crescimento Anual	4,6%	3,3%	-1,3%	2,5%	-2,9%	-1,1%
Fonte: INE-BP; Pordata						Euros

Confirmando os dados anteriores, podemos observar o que se tem passado com o rendimento disponível das famílias, que apresentava desde há muito uma fraca evolução, muito próximo da estagnação sendo que nos últimos 2 anos decresceu.

As empresas são as dinamizadoras da atividade económica e como tal são a esperança para este País devastado por uma profunda crise económica e por políticas reformistas inimigas da atividade económica.

Se as médias e grandes empresas estão na primeira linha da partida, porque têm as capacidades de gestão, tecnológica e financeira, já as micro e pequenas empresas, não estão nessa linha de partida.

Muitas empresas têm surgido como resposta a situação de desemprego prolongado e nem sempre devidamente ponderadas e preparadas. Há muito vontade e coragem mas grande impreparação. É neste segmento que os governos podem apoiar via agências especializadas, para compensar estas empresas, dando-lhes apoios técnicos à qual não têm a capacidade de alcançar com facilidade.

É evidente que de nada vale a existência de agências difusoras de conhecimento e disponíveis para apoiar este pequeno grande mundo empresarial, se os empresários não estiverem predispostos e recetivos para aprenderem e cooperarem.

Cooperação e concorrência não são incompatíveis e isso fica demonstrado pelo poder que as associações empresariais detêm por exemplo na Alemanha o motor económico da Europa ou nos EUA, motor económico, tecnológico e de conhecimento do Mundo.

É relevante em Portugal olhar-se bem para estas empresas como uma das componentes chave para a recuperação da economia Portuguesa.

Mais recentemente foram publicados novos dados sobre a estrutura empresarial Portuguesa, pelo que vejamos os dados publicados pelo INE relativos às empresas de 2011.

Quadro 5 – Principais indicadores das sociedades não financeiras em 2011

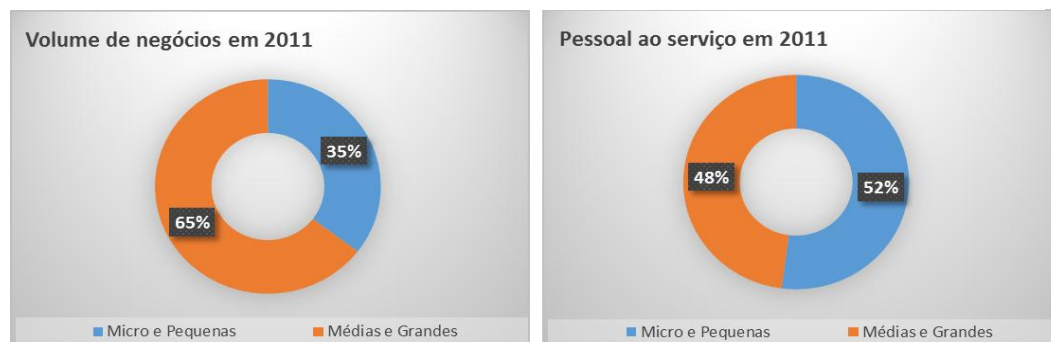
Tipo de empresas	Nº.s					
	Micro	Pequenas	% Peso M&P	Médias	Grandes	Total
Pessoal ao serviço	735 440	715 612	52,1%	531 901	803 610	2 786 563
Volume de negócios (10 ³ Euros)	49 825 373	66 856 058	35,4%	70 068 227	143 169 860	329 919 518
VABpm (10 ³ Euros)	11 203 350	15 880 936	35,8%	16 533 138	31 993 913	75 611 337
VABpm / Volume de negócios	22,5%	23,8%		23,6%	22,3%	22,9%

Fonte: Empresas em Portugal - Perfil das Sociedades, 2011, INE

22

Os últimos dados refletem como era de esperar a manutenção da importância das PME no tecido empresarial Português, pois que dão emprego a 71,2% da população ativa no setor não financeiro, gerando um volume de vendas de 56,6% do total.

Gráfico 5 – Volume de negócios e pessoal ao serviço em 2011



Todo o foco dos governos em Portugal tem estado direcionado para as grandes empresas, bastando para isso referir os processos de privatização de empresas públicas, de favorecimento das grandes corporações nacionais e as lutas de poder junto da banca.

Definitivamente os governos, nomeadamente de um pequeno País, tem de olhar mais pelas suas pequenas empresas como elemento competitivo da sua economia. É evidente que aos governos não se pedem que governem as empresas ou tenham iniciativas empresariais, mas que sejam um elemento facilitador da atividade económica.

Aqui, quando falamos de governo, não nos referimos apenas ao governo central, mas aos diferentes governos do País que vai desde o governo central, à câmara municipal, à junta de freguesia, às agências para a qualidade, para a concorrência, enfim os inúmeros órgãos de poder governativo que fazendo uso da velha técnica dos licenciamentos, decide arbitrariamente e de forma pouco transparente, quem morre e quem vive nos negócios.

Desta forma entende-se relevante estudar este assunto até porque as reformas estruturais que virão á estampa, vão afetar a estrutura empresarial e a forma de fazer negócio destas empresas.

É neste contexto que se considera relevante as micro e pequenas empresas, definirem estratégias para superarem a atual crise económica, bem como de se adequarem aquilo que será a economia Portuguesa no futuro.

Quem melhor perceber o futuro, melhor preparado estará para o enfrentar.

Optou-se por focalizar o estudo na freguesia de Carnide em Lisboa, por se considerar que as conclusões a que chegarmos podem ser extrapoladas para o contexto regional e nacional, em cidades com localizações de estrutura económica e sociais similares.

Dessa forma podemos desde logo perceber que o PIB per capita gerado na região de Lisboa é superior em 40% ao registado no resto do País.

Quadro 6 – PIB per capita em 2011

PIB per capita em 2011	Lisboa	Portugal	% Diferença Lx vs Pt
	22,4	16,0	40%
Fonte: INE			Mil Euros

Na região o número de empresas corresponde a 29,7% do total, gerando 35,6% dos empregos e 47,2% do volume de vendas a nível nacional.

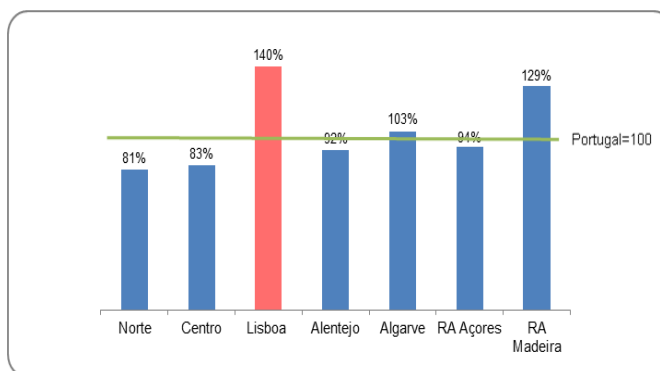
Quadro 7- Índice de disparidade do PIB

Gráfico 6 – Índice de disparidade do PIB per capita (Portugal 100),2011

Per capita (Portugal 100), 2011

Regiões	%
Norte	81%
Centro	83%
Lisboa	140%
Alentejo	92%
Algarve	103%
RA Açores	94%
RA Madeira	129%

Fonte: INE, I.P., Contas Regionais
Legenda: * dados preliminares



Para além da disparidade no PIB per capita, é relevante rever como tem crescido o PIB na região de Lisboa ao longo dos anos.

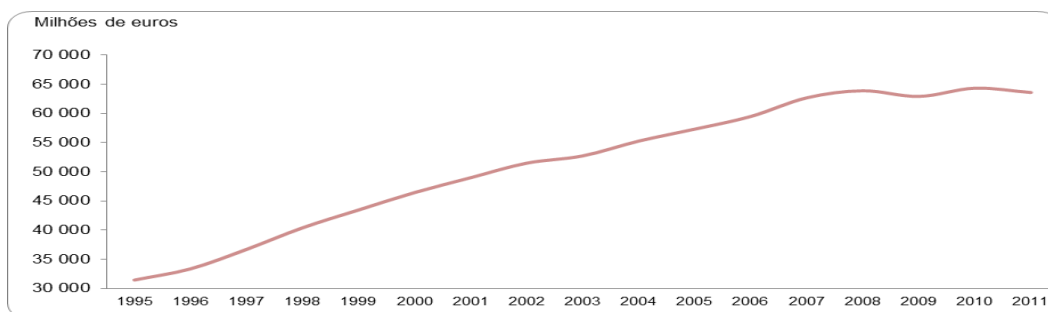
Quadro 8 – Evolução do PIB nas Região de Lisboa

PIB	1995	2000	2005	2009	2010	2011
	31 462	46 443	57 302	62 911	64 313	63 576
% Cresc		47,6%	23,4%	9,8%	2,2%	-1,1%

Fonte: INE, I.P., Contas Regionais ^3 Euros

Até 2009, as taxas de crescimento do PIB na região de Lisboa, cresceu a taxas verdadeiramente interessantes, tendo estagnado em 2010, com um crescimento de apenas 2,2%.

Gráfico 7 – Crescimento do PIB na região de Lisboa entre 1995 e 2011

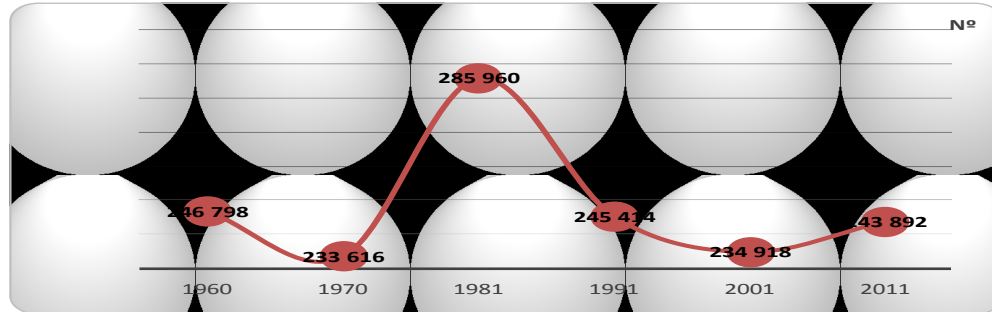


Contudo a recuperação da população é vital para o futuro da cidade, pelo que a evolução da população em Lisboa é revelador das alterações estruturais que têm tido impacto na estrutura empresarial.

Quadro 9 – Evolução de famílias residentes

Evolução de famílias residentes						
Fam. Residentes	1960	1970	1981	1991	2001	2011
Lisboa	246 798	233 616	285 960	245 414	234 918	243 892

Fonte: INE, I.P., Censos 1960 a 2011



25

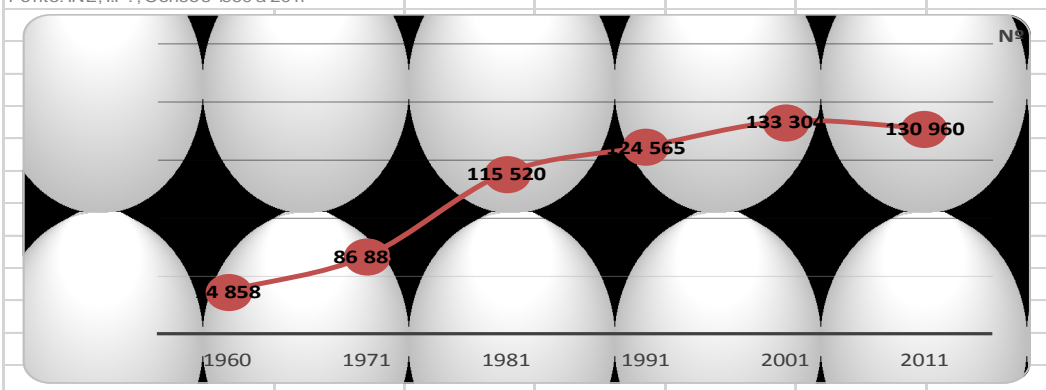
Partindo dos últimos dados dos censos 2011, verifica-se que o número de famílias depois de estarem em queda desde os anos 80, recuperou na última década, o que significa que depois de Lisboa estar a perder para a periferia população, está de novo a ser eleita como uma localização para fixação de residência das famílias.

Parece-nos mais importante relevar o número de famílias quando comparado com o número de residentes que decresceu também no mesmo período e que estabilizou na última década. A inversão do número de famílias é relevante porque são a garantia de que no futuro haverá uma tendência para haver mais população a residir e a fixar a sua residência na cidade, por via dos seus descendentes.

Quadro 10 – Evolução da população residente com 65 e + anos

Evolução da população residente (65 + anos)						
Pop. Residente (65+ anos)	1960	1971	1981	1991	2001	2011
Lisboa	74 858	86 885	115 520	124 565	133 304	130 960

Fonte: INE, I.P., Censos 1960 a 2011



João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

Outro fenómeno relevante e com grande impacto nos negócios é o aumento da população idosa em Lisboa.

Nas últimas 4 décadas a população idosa na cidade aumentou, estando estável, na ordem dos 130.000 residentes. Pelas condições climatéricas muito favoráveis, Portugal é apontado como um país onde o turismo sénior e de saúde tem condições para crescer, sendo como tal Lisboa uma das cidades com excelentes condições para que tal ocorra e com isso mudar a estrutura da sua população residente.

26

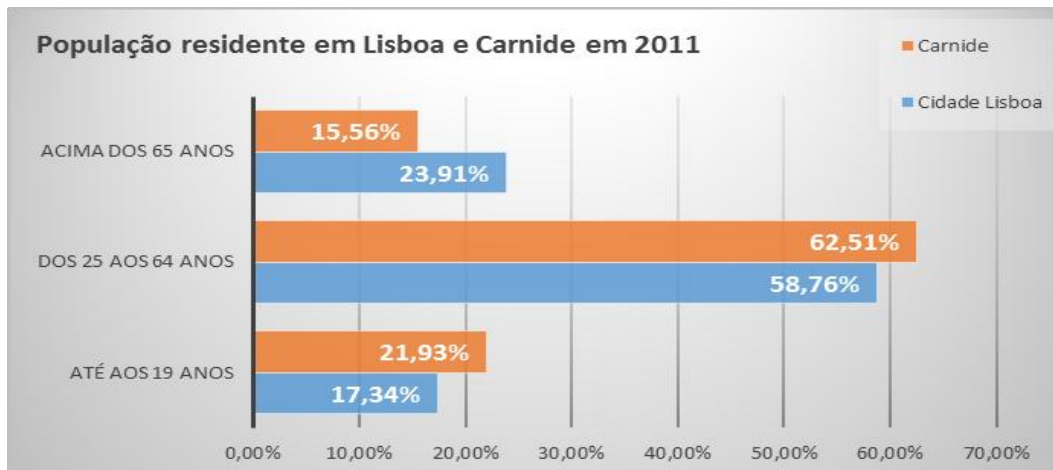
Quadro 11 – População residente em Lisboa em 2011

População residente em Lisboa em 2011		
Idades	Cidade Lisboa	Carnide
0-4	23 676	1 189
5-9	23 364	1 254
10-13	18 948	1 081
14-19	28 963	1 586
20-24	29 050	1 431
25-64	292 772	13 135
+65	130 960	3 626
Total	547 733	23 302
Até aos 19 anos	17,34%	21,93%
Dos 25 aos 64 anos	58,76%	62,51%
Acima dos 65 anos	23,91%	15,56%

Fonte: INE

Carnide é uma das freguesias que se caracteriza pela juventude da sua população residente. Tem mais 4,59% de jovens até aos 19 anos, quando comprado com os valores médios da cidade de Lisboa, mais 3,75% de população adulta e em contrapartida menos 8,35% de idosos.

Gráfico 8 – População residente em Lisboa e Carnide em 2011



27

Neste mapa construído pelos serviços da Câmara Municipal de Lisboa e publicado no seu *site*, podemos perceber que a dinâmica populacional na freguesia de Carnide se mantém já há 2 décadas.

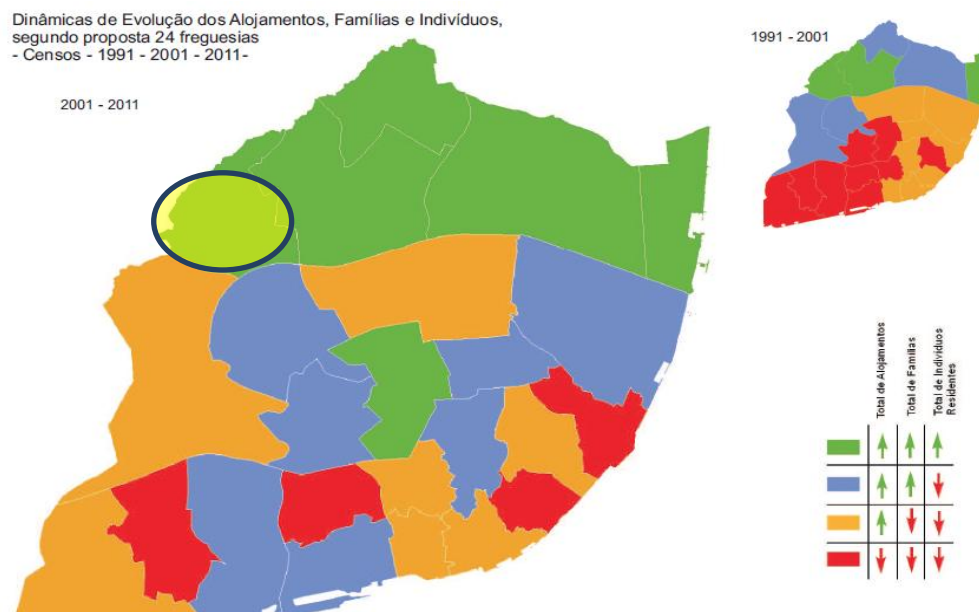


Figura 1 – Mapa de Lisboa com a distribuição por freguesias

Imagem 1 – Mapa da cidade de Lisboa, com a distribuição das freguesias

Analisando o poder de compra na cidade e na freguesia, estamos perante a região com o maior índice de poder de compra a nível nacional. O índice da cidade de Lisboa situa-se em 232,54, valor acima do que se regista na região de Lisboa.

Na região de Lisboa concentra-se mais de 27,77% do poder de compra das famílias portuguesas.

28

Quadro 12 – Índice do Poder de Compra em 2011

Cidade	IPC	PPC
Grande Lisboa	145,25	27,77%
Lisboa cidade	232,54	10,49%

Fonte: INE

Por freguesia podemos aferir o poder de compra das famílias, recorrendo ao tipo de habitação. Desta forma Carnide dispõe de 40,2% de habitações com mais de 100m², quando comparado com a média da cidade de Lisboa, com apenas 30,5%.

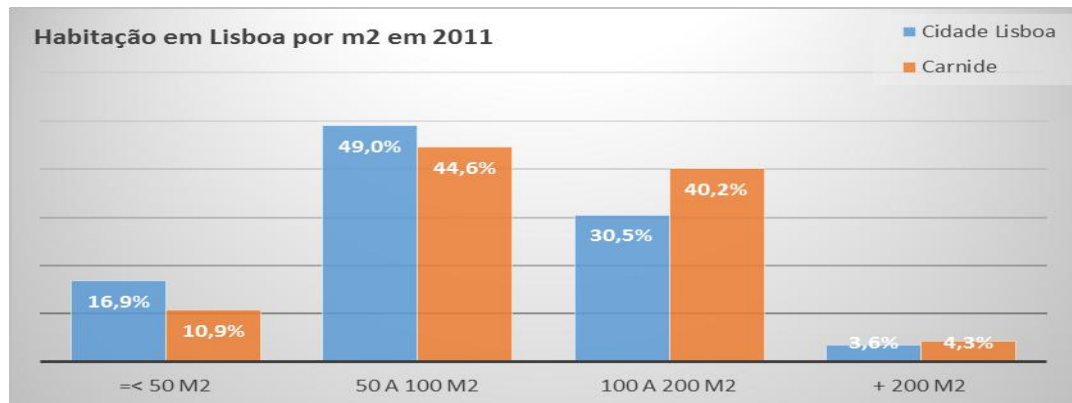
Podemos daqui inferir que a zona de Carnide dispõe de um tipo de habitações para os segmentos mais altos de rendimento, daqui poder-se afirmar que concentra famílias com uma bom nível de vida.

Quadro 13 – Habitações em Lisboa por m² em 2011

Areas	Cidade Lisboa	% Estrutura	Carnide	% Estrutura
=< 50 m ²	39 997	16,9%	976	10,9%
50 a 100 m ²	116 357	49,0%	4 003	44,6%
100 a 200 m ²	72 452	30,5%	3 606	40,2%
+ 200 m ²	8 442	3,6%	388	4,3%
Total	237 248	100,0%	8 973	100,0%

Fonte: INE

Gráfico 9 – Habitação em Lisboa por m2 em 2011



1.4 Potenciais implicações práticas e para quem

O resultado do presente estudo poderá ajudar os empresários da freguesia de Carnide objeto deste estudo, a conhecer o espaço económico e social onde desenvolvem a sua atividade e bem assim conhecer a sua realidade, ou seja as soluções que têm encontrado, bem como a ausência de medidas estratégicas para ultrapassar este momento difícil e de mudança estrutural.

Adiante se verá quais os resultados obtidos, mas decerto que iremos perceber que as empresas na generalidade não desenvolvem estratégias para as suas empresas e não consideram a cooperação e partilha como um elemento potenciador da sua atividade.

No essencial o que se observou é que cada um trabalha para si em circuito fechado, havendo muitos lamentos e pouca reflexão e decisão.

O momento económico é claramente estruturante de uma nova economia. A este respeito e porque os tempos de Guerra são claramente mais dramáticos, vejamos o que escreveu Gilbert (2002) na bibliografia sobre Winston Churchill que afirmou em 18 de Dezembro de 1940, “Na noite seguinte falou com Édén acerca dos negros dias do Verão: “Geralmente acordo animado para encarar o novo dia”. Nesse tempo, acordava com o receio no coração”. Apesar de os meses de desespero terem terminado por agora, avizinhava-se uma longa e difícil luta”.

Esta passagem espelha o que temos pela frente pelo que é relevante prepararmo-nos para esta luta por uma economia mais pujante, moderna e eficaz, onde as micro e pequenas empresas, continuem a desempenhar o seu papel na sociedade e na economia.

A crise económica tem afetado igualmente os municípios que perderam a sua capacidade de investimento e que veio colocar no centro da discussão pública a necessidade de repensar o seu futuro. Muitos deles têm de definir qual a sua estratégia de desenvolvimento económico e social, pensando-se como pequenos países.

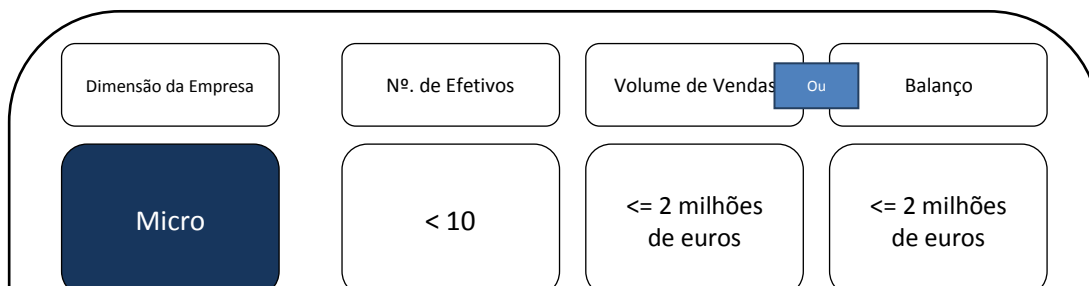
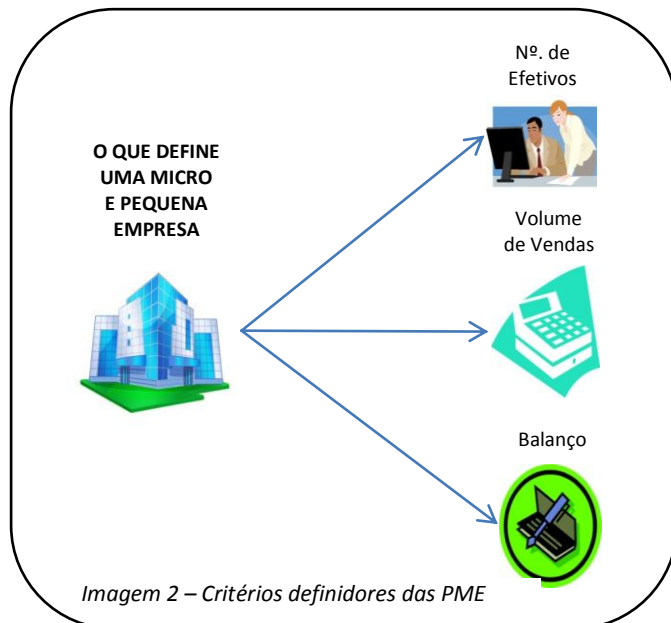
Novos conceitos de cidade, de estratégias competitivas de gestão global da economia municipal, mais assente nas empresas privadas e no terceiro setor. Num estudo de Julho de 2011, realizado pela CGD sobre o tema Cidades e Desenvolvimento, é apontada entre outras a seguinte conclusão:

“Toda a cidade está em competição global”

2 Enquadramento teórico

2.1 Conceito de micro e pequenas empresas

A definição de micro e pequenas empresas, consta da recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003, que é a base utilizada pelo IAPMEI e que as qualifica de acordo com as ilustrações seguintes, retiradas da publicação da Comissão Europeia sobre a definição de PME (2006. p 13-14) :



2.1.2 Estrutura organizacional e de decisão

Imagem 3 – Valores de enquadramento das PME nos critérios definidores

2.2 Estrutura organizacional e de decisão

As empresas instaladas na Freguesia de Carnide, que tivemos a oportunidade de entrevistar, têm em média 21 anos de atividade e os seus responsáveis têm em média 22 anos de experiência na atividade que desenvolvem.

Isto significa que os empresários têm normalmente uma larga experiência no setor onde desenvolvem o seu negócio. Desta forma são conhecedores dos requisitos eminentemente comerciais da sua atividade, sendo as questões financeiras tratadas mais pela prudência com que cada um desenvolve a sua vida pessoal.

As empresas que faturam por ano até 100m€, representam 66% da amostra e têm em média 3 empregados cuja idade média se situa nos 43 anos de idade.

Estamos assim claramente a falar eminentemente de micro empresas que como tal dependem totalmente das capacidades de gestão e de empreendedorismo dos seus empresários.

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

É visível em muitas delas o sucesso alcançado por essas empresas, bem como a importância económica para as famílias que delas dependem, assim como para a comunidade local que servem.

O modelo de organização é assim totalmente dependente de uma pessoa que gere o negócio em grande solidão, confrontando-se diariamente ao final de cada dia com as receitas entradas na sua caixa e ao final de cada mês com as responsabilidades de pessoal, impostos, água, renda, eletricidade, etc.

32

Destas empresas 52%, não estão associadas em qualquer associação empresarial, pelo que não beneficiam de qualquer reflexão coletiva das opções para o seu negócio nem de *lobby* junto dos governantes. Mesmo as 48% que declararam estar associadas, não demonstraram grande entusiasmo nessa associação, sendo comum tão pouco se recordarem de algum benefício que tenham retirado dessa associação.

Desta forma os empresários destas empresas têm uma organização baseada exclusivamente no seguinte modelo:

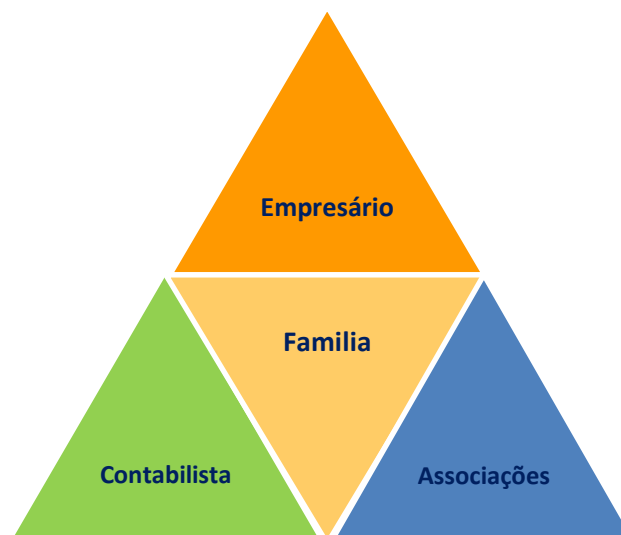


Imagem 4 – Pirâmide de organização empresarial numa micro e pequena empresa

Empresário = Foi quem pensou o negócio, o criou e desenvolveu. Gere o mesmo e confronta-se diariamente com os desafios de ter uma atividade empresarial.

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

Família = É com quem o empresário vive e desabafa os seus sucessos e insucessos. É o que lhe dá a força nos momentos difíceis para continuar porque a família na tradição Portuguesa é um valor inestimável. Desta forma é dentro do seio familiar que o empresário comenta e fala sobre o negócio, pelo que é dentro deste núcleo que se iniciam novas estratégias empresariais.

Contabilista = Apenas e só porque a Administração Fiscal obriga ao pagamento de impostos, são quem faz as contas para que se cumpra o estipulado fiscalmente. É do senso comum que na generalidade dos empresários a contabilidade não serve para mais nada. Os bons resultados da empresa são medidos numa base diária pelos fundos que ficam em caixa.

Associações = Houve uma fase em que as associações se constituíam como um elemento agregador de empresas com atividades comuns, para defesa dos seus interesses junto dos governantes. Poucas são as associações que têm como objetivo discutir o negócio e apoiar os seus associados a pensá-lo.

2.3 Revisão da literatura

2.3.1 Comportamento organizacional

O conceito de estratégia surgiu há muito ligado á defesa das nações e dos estados. Vários foram os comandantes militares que definiram estratégias de defesa e combate, por forma a obterem poder e riqueza.

É usual falar-se de estrategias militares estrangeiros como é o caso de Sun Tzu, que ao longo dos séculos deixaram as suas marcas. Contudo em Portugal também tivemos bons estrategias como é o caso que culminou com a Batalha de Aljubarrota em 1385. O futuro Rei D. João I e D. Nuno Álvares Pereira, traçaram uma estratégia para gerir a crise que se estendeu entre 1383 e 1385, com o Reino de Castela.

O culminar desta crise, deu-se com a Batalha de Aljubarrota onde foram implementadas novas táticas de combate e onde um exército pequeno e inferior

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 –
empresas em tempos de crise económica

3:



em recursos, venceu um poderoso exército. A imagem lateral representa o plano de uma batalha que ficou muito conhecida nos anais da história Portuguesa e que demonstra a inovadora tática adotada.

No passado século o mundo empresarial num processo de reflexão face aos desafios de gestão que se lhes colocavam e com o desenvolvimento das ciências da economia e da gestão, começou-se a desenvolver conceitos de estratégia para aplicar ao mundo empresarial.

Imagem 5 – Esquema da Batalha de Aljubarrota

É desta forma que ao longo dos anos têm surgido diversos académicos com trabalhos que têm ajudado as empresas a fazer frente aos novos desafios, fundamentalmente gerados pelo exponencial desenvolvimento tecnológico e pela globalização da atividade das empresas e das pessoas.

Para além desta visão mais evidente e comumente aceite, é relevante descer a um nível mais básico e que se prende com a existência da própria humanidade. Neste âmbito é relevante abordar o Principio de Gause da Exclusão Competitiva “duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir”, Gause (1934). Significa isto que antes de qualquer conceito de estratégia o simples conceito de existência da vida assume a sua relevância.

Se durante séculos a natureza e a humanidade se desenvolveu sem a existência do conceito estratégico, só o aparecimento das novas técnicas de gestão, veio a colocar á disposição do mundo empresarial, novos conceitos e técnicas de gestão que o permitem.

Contudo, o mais relevante deste pensamento e que é uma das bases para o desenvolvimento de qualquer estratégia, é o que afirma Henderson (1998) “se todos os

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

negócios pudessem crescer indefinidamente, o mercado total cresceria até uma dimensão infinita em um planeta finito. Isso nunca aconteceu – concorrentes em número crescente acabam sempre por eliminar uns aos outros. Os mais aptos sobrevivem e prosperam até que tenham expulsado seus competidores ou crescido além do que seus recursos permitiam.”

Esta é uma premissa relevante que todos os empresários e gestores devem ponderar a cada momento, sendo o desafio que vivemos diariamente quando gerimos um negócio.

Noutra vertente, surge-nos o comportamento humano quanto à forma como cada um reage à mudança e ao progresso.

Segundo Pessoa (2011) no seu texto “Como organizar Portugal” escrevia o seguinte “Temos, pois, que, nas sociedades progressivas, o que há de fundamental se resume em duas forças – uma que tende a fazer progredir, outra que tende a resistir ao progresso.

Ora a ciência constata que tudo quanto vive, vive em virtude do equilíbrio de duas forças – uma força de integração e uma força de desintegração. A vitalidade de qualquer ser está na razão direta do equilíbrio destas duas forças; com o desequilíbrio delas essa vitalidade diminui.”

No universo empresarial observado ficamos claramente com a percepção de que estamos perante estas duas forças. Não se pode afirmar que pela observação realizada, que exista uma relação entre a idade e a assunção de uma destas posições, pois muitas das vezes os empresários entrevistados com mais idade, eram os mais inconformados.

Contudo na base a forma como se encara a vida acaba por ter uma relevante preponderância na forma como se conduzem os negócios e a forma como se enfrentam as dificuldades.

Os empresários portugueses são normalmente lamechas e reagem, aos acontecimentos. Se essa realidade tende a mudar nas Médias Empresas ao nível das Micro e Pequenas Empresas a realidade é bem diferente porquanto os níveis de escolaridade são normalmente baixos e como tal a sensibilidade aos temas da gestão de empresas, lhes

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

passam na generalidade completamente ao lado. Contudo, observamos que muitas das vezes tivemos mais dificuldades em entrevistar pessoas mais jovens e que deduzimos terem um nível de escolaridade mais avançado, face aos empresários mais antigos da freguesia.

As empresas que entrevistamos são totalmente dependentes do empresário que gere o seu negócio da melhor forma que lhe é humanamente possível.

É relevante salientar que estes empresários apesar das características que acabamos de descrever, têm muito mérito pela coragem e dedicação ao seu negócio. Registei que muitos deles vivem a preocupação de garantir o emprego dos seus empregados, pela importância que isso tem para as suas vidas. Estas empresas têm claramente uma relevante importância social que não é devidamente valorizada pelos políticos e pela sociedade. Os empregados têm normalmente antiguidades nestas empresas elevadas, havendo como tal uma relação de amizade quase familiar entre os empresários e os seus empregados.

Pelas entrevistas realizadas, estes empresários são normalmente muito avessos a partilhar com terceiros os seus problemas, as suas dificuldades, não querendo dar parte fraca e com isso expõem-se aos seus concorrentes e à comunidade local. Contudo, deveriam compreender que há limites e que deveriam ter uma maior compreensão de que a partilha de informações lhes proporcionaria um melhor conhecimento da realidade global e local, e com isso identificarem problemas concretos que muitas das vezes apresentam soluções simples e económicas.

A este propósito foi interessante a publicação em 1982, de “Uma teoria evolucionária da mudança económica”. Segundo Duhigg (2013), esta teoria apresentada pelos Professores da Universidade de Yale, Richard Nelson e Sidney Winter, concluía o seguinte:

“ A maior porção do comportamento de uma empresa, tem mais a ver com um reflexo dos hábitos gerais e das orientações estratégicas resultantes do passado da empresa, do que com o resultado de uma análise pormenorizada dos ramos mais remotos da árvore decisória”.

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

Esta teoria surgiu após o processamento de muitos dados de diversas empresas e como tal consubstanciava bem a realidade dessas empresas. Desta forma esta muito aclamada teoria, veio alertar para uma realidade. O conjunto das opções que as empresas tomavam eram baseadas em hábitos de organização e funcionamento e não em opções racionais dos seus órgãos de gestão.

Quando falamos destes hábitos comportamentais é relevante salientar que estamos a falar de comportamentos e de pequenas decisões que são tomadas em toda a extensão da cadeia de colaboradores das empresas, desde o empregado da loja ou do escritório até às chefias/direções da empresa.

Desta forma é importante termos consciência que muitas das nossas decisões são tomadas com base em práticas habituais e que não são pensadas, são mecânicas.

Acresce que as médias e grandes empresas têm órgãos diretivos que discutem e avaliam as questões coletivamente. As ações de brainstorming são relevantes nestas organizações, porque da profusão de ideias, sai em soluções. Já o pequeno e solitário empresário, não tem ninguém com quem possa discutir as suas preocupações e abri-lhes novos horizontes. Torna-se assim mais acentuado este comportamento por ausência de um espaço de reflexão dentro da empresa.

2.3.2 Conceito de Estratégia

Sobre o segundo ponto, parece relevante e de maior aplicabilidade ao tipo e dimensão das empresas instalados na freguesia, abordar a problemática estratégica das empresas, pela abordagem desenvolvida por Igor Ansoff.

Ansoff desenvolveu uma abordagem assente no binómio produto versus mercado, tendo desenvolvido uma matriz assente nestas duas vertentes.



3

4

38

Imagem 6 – Matriz de crescimento de Ansoff

O desenvolvimento estratégico das empresas pode-se realizar através de quatro formas distintas:

- 1) Penetração de mercado
- 2) Desenvolvimento de produtos
- 3) Desenvolvimento de mercados
- 4) Diversificação

Desta forma cada um destes ramos que compõem a matriz de Ansoff, apresenta diversas formas de desenvolvimento, conforme a figura seguinte demonstra:

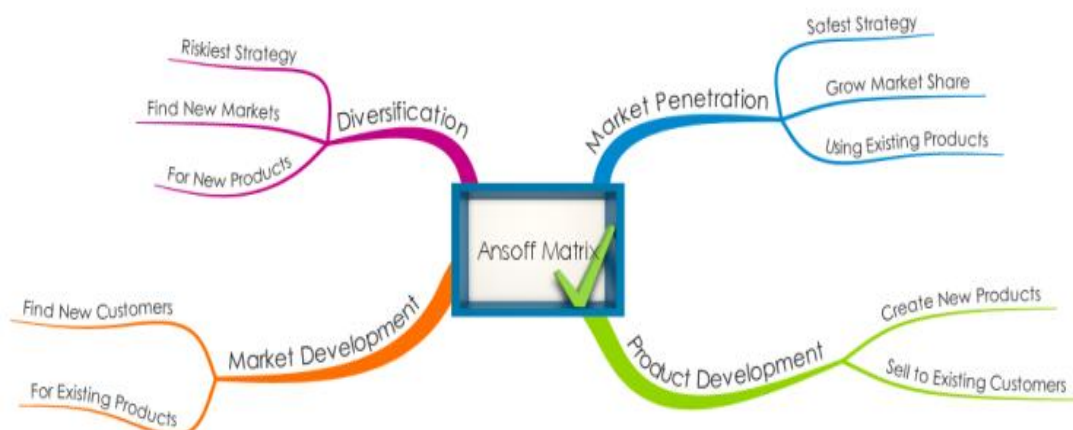


Imagem 7 – Matriz de crescimento de Ansoff, desenvolvendo táticas por cada quadrante

A primeira abordagem relativa á penetração de mercado (*market penetration*), é de todas a menos arriscada e mais fácil de concretizar, pois assenta no mesmo mercado e no mesmo portfólio de produtos e serviços. Aqui a aposta é no aumento da quota de mercado, o que pode ser feito reforçando a força de vendas, alterando os preços dos produtos e investindo em marketing e publicidade. Esta abordagem apresenta-se como aquela que está mais ao alcance dos micro e pequenas empresas, devido ao baixo nível de recursos financeiros necessários para financiar estas estratégias. Se abordarmos também a facilidade intelectual dos empresários para perceberem estes caminhos e como tal desenvolverem as adequadas políticas comerciais, estas são de fato as mais acessíveis.

A segunda componente, relativa ao desenvolvimento de produtos (*product development*), assenta na alteração do portfólio de produtos ou de serviços. Esta alteração pode ser feita pela introdução ou pelo desenvolvimento de novos produtos ou serviços, que respondam às necessidades atuais do mercado. Contudo, está muito dependente da capacidade da empresa de desenvolver ou disponibilizar esses novos produtos ou serviços, estando ainda sujeito ao risco da resposta dos concorrentes e de canibalização de produtos ou serviços atuais. Aqui estamos perante uma quase impossibilidade para as micro e pequenas empresas, pelas necessidades de financiamento do projeto face à dimensão do mercado em que opera.

A terceira componente, relativa ao desenvolvimento do mercado (*market development/growth*), assenta numa estratégia de entrada em novos segmentos de mercado com os atuais produtos ou serviços. Tem um risco elevado derivado dos concorrentes já instalados e dos eventuais custos de entrada. As estratégias desenvolvidas nesta vertente estão mais acessíveis às micro e pequenas empresas, porque dependem da própria empresa e não requerem grandes recursos financeiros para as implementar, quando comparadas com outras opções.

Por último a quarta componente relativa à diversificação (*diversification*), é de todas a mais arriscada pelo facto de estarmos a alargar a nossa base de negócio e como tal dispersar meios económicos e humanos. Para reduzir o nível de risco a recomendação é a de que esta estratégia ocorra em segmentos de mercado onde existe alguma relação

com a atual atividade, para que se consiga garantir a manutenção dos atuais pontos fortes nos fatores críticos de sucesso dos novos segmentos de mercado. Nesta componente a limitação é mais física e intelectual do que financeira, dado que as pequenas organizações não têm recursos humanos em dimensão e capacidade suficiente para evoluir por estes caminhos. Contudo, tal pode ocorrer por via da entrada de novos sócios, com novas competências.

Também pela dimensão das empresas e pela sua vocação, não estamos perante empresas que tenham capacidade e vontade para desenvolverem negócios de cariz internacional. Desta forma estamos a falar de empresas de cariz familiar focalizadas no seu modelo tradicional de negócio, numa base local.

As opções e as soluções que cada empresa tem adotado no desenvolvimento do seu negócio ao longo dos anos, está muito dependente da estabilidade económica e do poder de compra das famílias. A freguesia de Carnide em Lisboa é referenciada como uma zona de elevado poder de comprar dentro da cidade de Lisboa, pelo que os negócios tradicionais não têm apresentado ao longo dos anos grandes dificuldade em se manterem rentáveis. Contudo, em tempos de crise económica com graves cortes nos rendimentos das famílias, as empresas foram colocadas perante desafios que até agora não conheciam, sendo que agora estão confrontadas com que caminhos devem seguir. É nesta perspetiva que a análise de Ansoff, por ser simples e acessível de analisar e como tal de desenvolver caminhos estratégicos adequados, se adequa bem a estas empresas.

No gráfico seguinte espelha-se o nível de risco associado a cada opção da matriz de Ansoff.

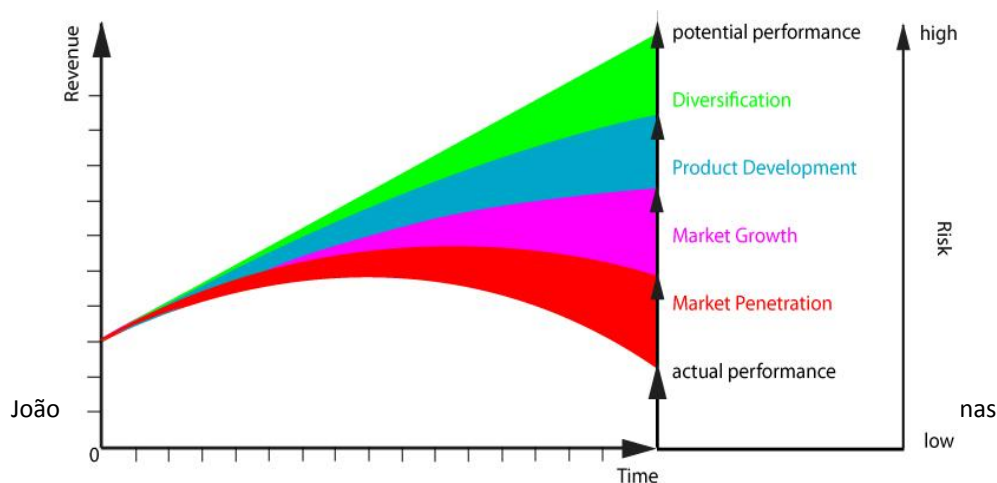


Imagem 8 – Gráfico demonstrativo dos níveis de rentabilidade versus opções estratégicas

Face á pequena dimensão destas empresas elas estão totalmente dependentes da personalidade, qualidades humanas e técnicas dos seus empreendedores e do suporte que as famílias lhes podem dar.

Não sendo os aspetos da gestão relevantes para estes empresários, isto numa análise técnica e científica sobre a sua importância para os possíveis resultados das suas empresas, o que acontece é uma total ausência de gestores qualificados a gerir ou a apoiar estas empresas. Por outra via também o técnicos oficiais de contas não cumprem essa missão por não caber no âmbito do seu trabalho técnico e não estarem qualificados para o realizar. Também as associações empresariais e as agências governamentais como já referimos, não desempenham qualquer papel ativo no apoio à gestão destas empresas.

Desta forma fica seriamente comprometida a possibilidade dos empresários disporem de uma fonte geradora de ideias e soluções, que lhes apontem os diferentes caminhos propostos por Ansoff.

Contudo estas empresas têm dentro delas já o princípio da responsabilidade social, porque normalmente surgiram como resposta a situações de desemprego ou falta de emprego.

Pela observação que realizamos aquando das entrevistas, existem diversas empresas e empresários que afirmaram por um lado não deixar os negócios porque têm empregados com quem trabalham há décadas e pelos quais têm respeito e consideração e outros que não têm dispensado pessoal também pelas mesmas razões.

Desta forma este é um conceito naturalmente assimilado por este tipo de empresas.

De qualquer forma este tema surge naturalmente na forma de estar destes empresários, não sendo pensada na perspetiva do impacto que as suas decisões têm na comunidade, ao nível da influência positiva que representam.

As micro e pequenas empresas têm uma relação muito íntima com a comunidade onde estão instaladas, dando um rosto humano aos negócios. Se nos últimos +/- 20 anos esta realidade se alterou por via do aparecimento das grandes superfícies, é óbvio que uma relação mais humana e direta apenas se estabelece entre as micro e pequenas empresas e a comunidade, por acaba por existir uma relação direta e de interdependência.

Desta forma estas unidades empresariais constituem-se como um elemento aglutinador da comunidade, sendo relevante que numa população mais envelhecida isto assuma maior relevância. Uma empresária afirmava que a sua mercearia servia eminentemente clientes idosos. Estes já não têm a vitalidade e meios de transporte para se deslocarem às grandes unidades comerciais, para além da ligação emocional que construíram ao longo dos anos com os comerciantes locais. Nessas idades a relação diária funciona como terapia para os mais idosos.

(Fisher et al., 2009), no seu trabalho sobre CSR apontam as seguintes diferenças sobre este tema entre grandes empresas e pequenas empresas:

Quadro 14- Avaliação CSR

Grandes Empresas	Pequenas Empresas
<p>1-Quem</p> <p>Responsabilidade perante muitos accionistas ou sócios</p> <p>Responsabilidade percebida perante a sociedade</p> <p>Importância dos accionistas/sócios</p>	<p>1-Quem</p> <p>Responsabilidade perante poucos ou nenhum sócio</p> <p>Responsabilidade percebida perante a comunidade local</p> <p>Nestas empresas não existem accionistas ou nenhum sócio</p>
<p>2 - Porquê</p> <p>Protecção da imagem de marca e da sua reputação</p> <p>Pressão dos consumidores</p> <p>Accionistas/sócios pressionam deivo ao movimento de responsabilidade social</p> <p>Casos de negócios</p>	<p>2 - Porquê</p> <p>Protecção do cliente habitual</p> <p>Pressão dos clientes na cadeia de abastecimento</p> <p>Pressão de quem empresta dinheiro (bancos), não são muito afectados pelos movimentos de responsabilidade social</p> <p>Falta de casos de negócio</p>
<p>3 - Como</p> <p>Baseado nos valores da empresa</p> <p>Plano estratégico formal de responsabilidade social</p> <p>Enfase and indicadores standards e índices</p> <p>Envolvimento de profissionais chave em responsabilidade social</p> <p>Mitigação dos riscos</p>	<p>3 - Como</p> <p>Baseado nos princípios do empresário ou gerente</p> <p>Plano estratégico informal de responsabilidade social</p> <p>Enfase na intuição e procedimentos ad hoc</p> <p>Não tem profissionais dedicados á responsabilidade social</p> <p>Anulação dos riscos</p>
<p>4 - O quê</p> <p>Utilização proeminente de campanhas de marketing por causas</p> <p>Publicidade está relacionada com as políticas de responsabilidade social</p>	<p>4 - O quê</p> <p>Utilização de investimento de marketing em clubes ou associações locais</p> <p>As actividades estão normalmente desligadas de políticas de responsabilidade social</p>

A sociedade é hoje marcada por forças de grande desenvolvimento tecnológico e isso releva o fator inovação.

Muitas das novas empresas, surgem precisamente destes novos movimentos, pelo que tivemos a oportunidade de visitar algumas empresas que têm um posicionamento

centrado em novos conceitos de produto, serviços e de mercado. São claramente negócios que assentam na inovação constante da sua oferta de produtos ou serviços. Quanto ao produto e serviços podemos apontar lojas de produtos naturais que também oferecem serviços de consultas, quanto ao mercado temos lojas de tinteiros e *toners* para impressoras.

Contudo, para as empresas que se posicionam em segmentos mais tradicionais como sejam os restaurantes, supermercados, cabeleireiros entre outros, o fator inovação é menos relevante e muito lento na sua implementação. Contudo na restauração é hoje usual o recurso às novas tecnologias desde os pedidos iniciais dos clientes para a cozinha à emissão final da fatura.

Segundo Forsman (2009), “inovação implica a geração e implementação de novas ideias, processos ou produtos visando o aumento da competitividade das empresas”. No seu trabalho a autora aponta diversos trabalhos realizados por outros autores, com o intuito da “melhoria das capacidades de inovação das pequenas empresas: estratégia de *cluster* como ferramenta”.

O desenvolvimento do conceito de *cluster* assenta na possibilidade de se criarem estratégias de negócios assente em empresas localizadas em determinada região.

Aponta que os benefícios dos *clusters* são “oportunidades para melhorar o conhecimento, o acesso a novos mercados e na redução de custos”.

Como já se referiu os empresários Portugueses são por tradição muito fechados em si próprios e trabalham sozinhos. Não têm grande espírito de cooperação ou de alianças. Os efeitos das novas tecnologias como a internet e a globalização dos negócios está a provocar grandes alterações na forma de fazer negócio. Hoje é comum uma pequena unidade hoteleira oferecer os seus serviços na internet para captar clientes estrangeiros.

Desta forma estamos perante uma maior abertura e como tal a necessidade dos empresários mudarem a sua mentalidade, sendo muitas das vezes os filhos a ajudar e a pressioná-los nessas mudanças.

O IAPMEI (2005) apontava para as motivações pelas quais é relevante pensar em cooperação:

- O intensificar da pressão da concorrência
- As profundas e contínuas alterações tecnológicas e financeiras
- A progressiva e sistemática sofisticação de clientes e de fornecedores

Hoje a competitividade implica em grandes investimentos quer internos na empresa, quer externamente e em ambientes internacionais, sendo neste caso relevante a partilha de riscos e investimento, face aos elevados níveis de recursos humanos e financeiros envolvidos e que como tal torna inviável às micro e pequenas empresas fazê-lo isoladamente.

O IAPMEI no mesmo artigo lista as vantagens em cooperar:

- Permite encontrar a dimensão mais eficiente para a realização das atividades produtivas, tecnológicas e comerciais (redução de custos totais e marginais).
- Permite soluções que criam mais valor para o cliente, através da exploração de competências específicas (partilha de recursos – mais acesso à diversificação).
- Permite a aposta conjunta em projetos com um maior grau de risco e de incerteza (partilha de risco – mais segurança).
- Permite o acesso a redes mais alargadas de informação e do conhecimento.

Apesar dos fracos esforços de mobilização e formação destas entidades públicas para estimular os pequenos empresários, já existe algum trabalho de reflexão realizado como acabamos de mencionar.

2.3.3 Localização das empresas

Focando-nos agora no trabalho em que tratamos de micro e pequenas empresas, com atividade localizada na freguesia de Carnide em Lisboa, devemos considerar por um lado as razões que estiveram na base da localização dos estabelecimentos e por outra via da ação dos empresários face aos desafios que diariamente enfrentam.

Desta forma, podemos quanto ao primeiro ponto rever as ideias desenvolvidas por Porter (1999), no seu trabalho sobre “a vantagem competitiva dos centros das cidades”. Este texto refere-se à experiência dos governos locais nos EUA. É do senso comum que as zonas antigas das cidades com o decorrer dos anos, entram em decadência a favor de zonas novas que oferecem serviços e condições de habitabilidade, consideradas pelas cidadãos como melhores condições de vida.

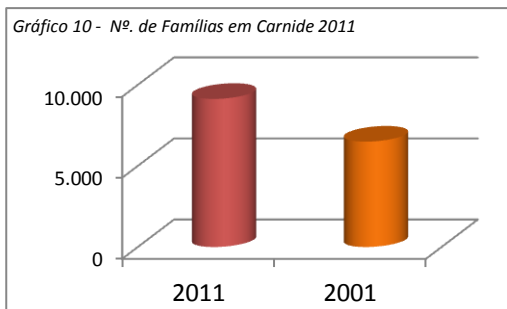
No caso português uma lei das rendas que parou no tempo não permitiu a adequada renovação destes centros. Desta forma e no caso de Carnide, podemos assistir a 3 fenómenos. Carnide era uma zona antiga de quintas fora de Lisboa, que com o alargamento da cidade foi sendo absorvida.

Quadro 15 – Nº. de Famílias em Carnide 2011

Anos	2011	2001	% Evolução
Carnide	9 135	6 501	40,52%

Fonte: INE - Censos 2011

Gráfico 10 - Nº. de Famílias em Carnide 2011



Esta zona foi assim mantendo um núcleo central, conhecido como centro histórico, a par das zonas circundantes que deram lugar a um novo parque habitacional disperso pela freguesia, o que se reflete no último censo realizado em 2011 e que aponta para um crescimento do nº de famílias a residir na freguesia em +40%.

Isto reflete uma estratégia de desenvolvimento público da cidade de Lisboa, que foi respondendo às necessidades de habitação na cidade, representando também uma forma de segurar na cidade as famílias. As cidades sem pessoas não existem, têm de ter vida própria e é neste sentido que os governos municipais se têm empenhado a captar

para as suas cidades projetos que promovam o desenvolvimento local e como tal a fixação das populações.

Estas políticas fixam assim uma procura local que tem de ser satisfeita, gerando como tal o aparecimento de empresas e de empregos.

Porter (1999) advoga que as empresas que se instalem em aglomerados empresariais e que ocupem nichos de mercado difíceis de reproduzir noutros locais. Desta forma a localização é um dos principais fatores de sucesso dos negócios, sendo patente que na freguesia de Carnide foram-se desenvolvendo ao longo dos anos, 4 aglomerados empresariais, conforme consta da figura 9.

Diz ainda que estes aglomerados representam “massas críticas de habilidade, relacionamentos e infraestrutura num determinado campo”. Desta forma fica a ideia de que nessas zonas se vão instalando empresas de diferentes sectores de atividade que não só respondem às necessidades de produtos e serviços dos residentes, como ainda oferecem serviços entre elas próprias, podendo funcionar quase em circuito fechado.

Advoga ainda que estas empresas com o decorrer do tempo, em função do seu sucesso têm tendência para expandir a sua atividade para fora da freguesia, bem como de atrair clientes das regiões limítrofes. Neste caso temos o setor da restauração que conheceu grande sucesso em Lisboa, sendo conhecido o centro histórico de Carnide, como uma zona de bons restaurantes que ao almoço servem os clientes empresariais e ao jantar as famílias.

Em resumo Porter (1999) aponta como atributos exclusivos dos centros das cidades “localização estratégica; procura do mercado local; integração com os aglomerados regionais e os recursos humanos”.

Por último e perspetivando o futuro, Porter (1999) indica-nos que na sociedade moderna existem 3 intervenientes relevantes no desenvolvimento e sustentabilidade destes centros de cidade:

1) O sector privado

Ao setor privado cabe a criação e desenvolvimento de negócios, o desenvolvimento e reforço de relações comerciais entre empresas do mesmo aglomerado, o redirecionamento da filantropia corporativa na área social para apoiar os esforços entre empresas e a adoção de um modelo adequado de investimento privado.

2) O sector público

Ao governo das cidades, cabe o redirecionamento dos recursos para áreas de maior necessidade económica, o aumento do valor económica dos centros das cidades como base para as empresas, a execução dos programas e serviços de desenvolvimento económico via as principais instituições privadas e o alinhamento dos incentivos governamentais com os princípios empresariais.

3) O terceiro sector

Nas organizações comunitárias deve-se identificar e aproveitar os seus pontos fortes, devem participar no esforço para mudar as atitudes da mão-de-obra e da comunidade, desenvolvimento de sistemas de prontidão para o trabalho e de indicação de pessoal para o preenchimento de vagas e por ultimo a facilitação da melhoria e do desenvolvimento das áreas comerciais.

Dentro da mesma linha, por via da crise económica que em 2008 assolou as economias ocidentais, é interessante rever o trabalho desenvolvido por Cortese (2011) no seu livro *Locavesting*, onde desenvolve ao longo do seu livro o tema dos investimentos e negócios locais e como tal de novas formas de negócio que nos últimos anos se têm desenvolvido como forma de assegurar o desenvolvimento dos negócios locais por oposição das atividades desenvolvidas em grandes unidades comerciais como é o caso de grandes hipermercados e de centros comerciais, onde se vive como num castelo.

As micro e pequenas empresas são em tempos de crise as primeiras a sofrer, devido á redução do poder de compra das famílias, á escassez de recursos financeiros disponibilizados pelos bancos e à fraca liquidez de que dispõem normalmente.

No caso dos EUA os investidores de caráter social, empreendedores e outros cidadãos, logo no pico da crise económica, começaram de imediato a trabalhar no sentido de desenvolver novos modelos de negócio locais, em empresas de pequena escala, que criem valor e ajudem a segurar e a desenvolver comunidades saudáveis.

Do texto da autora fica o exemplo da maior economia mundial, onde em plena crise financeira, a sociedade e os investidores se mobilizaram para encontrar e desenvolver soluções, para manter as comunidades locais.

Nem tudo está inventado e a própria evolução da sociedade humana, leva-nos a cada momento e em função dos desafios com que somos confrontados a encontrar novas soluções. Deste texto fica que as micros e pequenas empresas são a âncora das comunidades locais e que a capacidade de mobilização da comunidade empresarial e da comunidade local para traçar novas metas, encontrando novas formas de desenvolver os aglomerados empresariais locais por oposição às poderosas grandes unidades comerciais e empresariais.

A autora transcreve uma pergunta deixada por Woody Tasch, o fundador da Slow Money: *“What would the world be like if we invested 50 percente of our assets within 50 miles of where we live ?”*

Hoje é mais visível nas pequenas cidades e vilas do interior, o desaparecimento de muitos negócios locais, por via da melhoria da rede viária que colocou os consumidores mais próximos dos grandes centros de consumo. Contudo essa degradação tem custos sociais elevados e degrada as comunidades locais, contudo não é ainda percecionada e valorizada pelas comunidades locais. Podemos imaginar uma vila ou uma pequena cidade de província sem atividade comercial ? Aguardemos que esta nova visão também chegue e se desenvolva em Portugal e que com isso as atividades empresariais locais voltem a ter um novo fulgor, reforçando as comunidades locais.

2.3.4 Lisboa e a atividade empresarial

Bordin (2011) que no seu livro “O urbanismo depois da crise”, defende que a concorrência entre cidades é uma realidade atual e que tal não é negativo.

Desta forma os governantes são hoje confrontados com uma concorrência entre as diferentes cidades do seu país e europeias, num contexto onde neste espaço económico existe liberdade de circulação de pessoas, bens e de investimento.

Desta forma a papel dos investidores e da boa governança têm igualmente um contributo relevante no desenvolvimento e sustentabilidade das atividades empresariais dos centros de cidade. Lisboa é bem um excelente exemplo de uma zona muito degradada e abandonada da cidade que deu lugar a uma excelente zona empresarial, de lazer e de vida de inúmeras famílias que lá fixaram a sua residência, a zona da EXPO.

Sem a decisão dos governantes, sem os investidores e empreendedores e sem as famílias, não teria sido possível concretizar e manter este projeto que tem já mais de 10 bons anos de salutar existência e que pulula hoje de vida aquela zona da cidade.

A cidade de Lisboa, sendo a capital do País apresenta por natureza um enorme potencial empresarial. Contudo a lei do arrendamento comercial favoreceu o imobilismo e a falta de progresso e de inovação no comércio. Desta forma os centros comerciais tiveram todo o espaço para prosperar, ganhando grande sucesso com a sua oferta muito mais inovadora e em constante progresso.

A realidade de Carnide é diversificada, porquanto tem dentro o maior centro comercial do País. Desta forma nos últimos 20 anos ocorreram duas realidades que foram transformando a atividade empresarial na freguesia. Por um lado surgiram novos bairros habitacionais como seja a zona nova de Telheiras, a Quinta do Bom Nome e o início da recuperação do centro histórico, gerando este movimento um incremento significativo de população a residir na freguesia. Por outra via o aparecimento de centros comerciais e de grandes superfícies nomeadamente na zona de Telheiras, provocou o desaparecimento de uma geração de empresas e estabelecimentos e o aparecimento de novas unidades empresariais, mais vocacionadas para servir a população residente.

Os centros comerciais fazem uma gestão integrada da oferta comercial e de serviços dentro do seu espaço. Esta oferta é muito flexível e rapidamente alterada em função

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

das preferências dos consumidores. O comércio de rua, não tem esta capacidade de resposta e de adaptação.

O comércio de rua não consegue competir de igual com os centros comerciais, que decidem dentro do seu espaço, quais as atividades que vão desenvolver a cada momento, com quem e quando.

O comércio de rua está dependente das políticas governamentais e municipais que têm um grande impacto sobre a forma como a atividade se desenvolve. Decisões de renovação urbana e de circulação como aquela que tem ocorrido no centro histórico de Carnide, que quase liquidou a restauração aí instalada por ausência de estacionamento e de acessibilidades. O comércio de rua também precisa de massa humana que circule. Os contantes atropelos gerados pela atividade da EMEL ao criar grandes limitações ao estacionamento dentro da freguesia, levou inclusive os comerciantes da Quinta da Luz a criarem uma associação empresarial, tal foi o impacto das ações desta entidade.

Este exemplo só vem reforçar a ideia de que a força dos pequenos empresários advém da sua força no conjunto e não individualmente. Na freguesia temos quatro aglomerados empresariais, com uma oferta de produtos e de serviços focada nos residentes, sendo uma força captadora de clientes. Estas zonas que não estão formalmente organizadas em termos de estruturas comuns de partilha de serviços básicos pelos empresários aí instalados, acabam por ser zonas captadoras de novos empresários que ao longo dos anos vão substituindo aqueles que desaparecem.

Como atrás se referiu a cooperação dos comerciantes nestas zonas comerciais, permitiria encontrar soluções de estacionamento, de divulgação da sua oferta aos residentes, tudo mais próximo daquilo que os centros comerciais muito bem fazem, existindo inclusive na freguesia de Campo de Ourique um bom exemplo neste campo.

Contudo, tal não é suficiente no atual contexto empresarial em que existe um domínio muito forte de marcas, que captam a atenção dos consumidores. O comércio indiferenciado não tem hoje grande sucesso, porquanto os Portugueses são na generalidade grandes adeptos das marcas. Apesar de muitas marcas terem vindo a

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

apostar na instalação de comércio de rua e com isto contribuírem para fortalecer essas zonas comerciais, proporcionando que nas suas franjas se instalem os pequenos comerciantes, tal não tem sido suficiente para fortalecer essas micro e pequenas empresas, que na generalidade apenas sobrevivem devido às rendas muito baixas.

De qualquer forma o município de Lisboa, tem vindo a desenvolver políticas de renovação urbana, pelo que hoje já disponibiliza aos investidores dados estatísticos no seu site, representando isto um sinal positivo por parte da governação da cidade para a necessidade de desenvolvimento e renovação empresarial, apontando estratégias de desenvolvimento da cidade de Lisboa.

52

Hoje podemos perceber quando pretendemos investir qual o retrato da cidade em:

- 1) Situação local e regional, nos seus aspetos demográficos, emprego e estrutura empresarial.
- 2) Vitalidade comercial da cidade, com a informação relativa a espaços devolutos, bem como na procura de espaços comerciais.
- 3) Progresso comercial da cidade, com informações sobre visitantes, estacionamento, segurança, transportes, limpeza, etc.
- 4) Outros indicadores, como seja o turismo e a economia noturna.

3 Enquadramento Metodológico

3.1 Metodologia de investigação selecionada

O trabalho foi desenvolvido através de uma abordagem exploratória de carácter essencialmente qualitativo, com a realização de entrevistas que seguem um guião comum (conforme o modelo em anexo), bem como pela observação dos espaços comerciais ou de serviços, junto de uma amostra representativa do universo de Empresas na Freguesia.

3.2 Amostra a estudar – relevância da amostra

A freguesia de Carnide representa em termos de população residente 4,3% da população residente em Lisboa, sendo a sexta freguesia mais populosa.

A freguesia não foi afetada em termos territoriais com as alterações das freguesias de Lisboa.

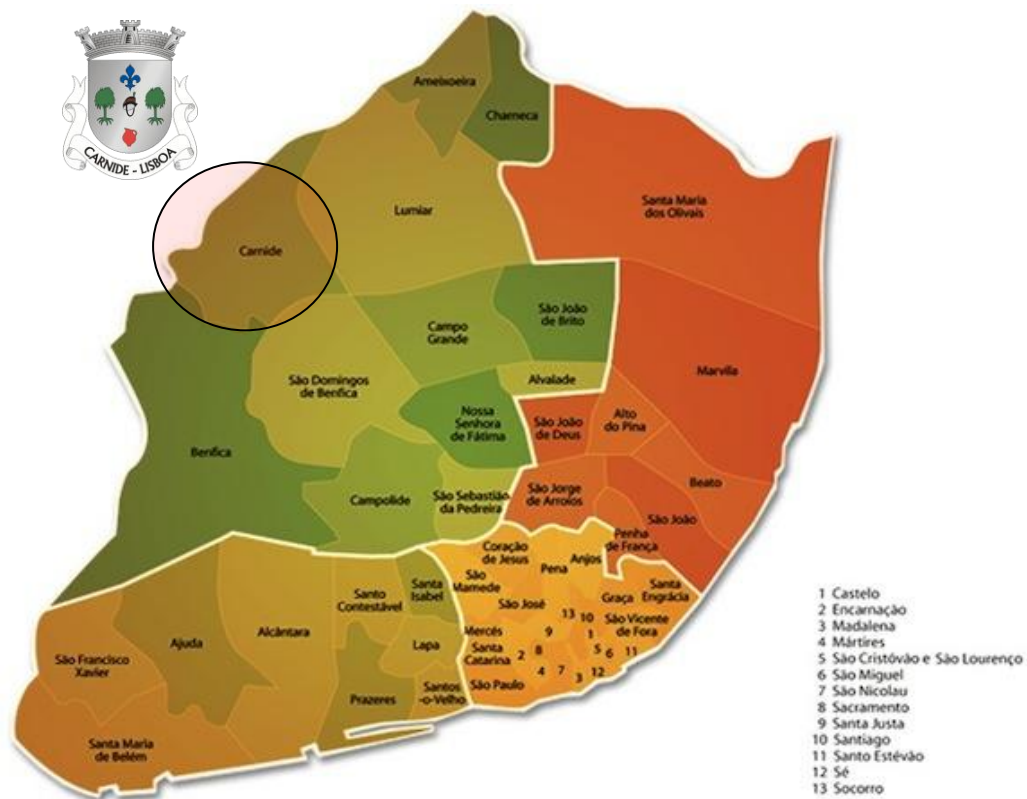


Imagem 9 – Mapas das freguesias atuais na cidade de Lisboa

Nos censos de 2011, a freguesia era uma das 6 freguesias com mais jovens até 15 anos, o que demonstra ser uma freguesia com grande vitalidade populacional ao fixar novas famílias.

Aquando da realização das entrevistas, perguntou-se a todos os empresários se tinham conhecimento do aumento do número de famílias na freguesia no período de 2011 versus 2001. Quase todos responderam que não tinham conhecimento dos números apesar de terem a sensação de que havia mais gente na zona.

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

Os empresários não recebem informações sobre o seu território empresarial e tão pouco as procuram.

Face á dimensão da cidade de Lisboa, optou-se por focalizar a nossa análise na freguesia onde se localiza a Universidade Europeia. Para além disso a freguesia apresenta como aliciante o fato de apresentar duas realidades empresariais distintas. Falamos do maior centro comercial do País o Centro Comercial Colombo e os 4 aglomerados empresariais na freguesia em linha com o que abaixo se indica.

Desta forma tendo as duas realidades na freguesia, esta constitui-se para as micro e pequenas empresas num maior desafio empresarial.

Quando analisamos o perfil das empresas instaladas na freguesia temos de acordo com a amostra 44% de empresas comerciais e 56% de empresas de serviços.

Para a realização do trabalho contou-se com a colaboração da Junta de Freguesia de Carnide que forneceu uma base de dados das empresas instaladas na freguesia, bem como publicou no seu site a realização do trabalho de campo.

Na lista recebida constavam em operação na freguesia 303 empresas, tendo sido enviadas 104 cartas, das quais 11% foram devolvidas o que indicia a existência de uma normal mortalidade das empresas instaladas.

Realizaram-se 66 entrevistas em toda a freguesia, tendo-se obtido 50 respostas positivas (correspondente a 76% dos contatos realizados) e 16 respostas negativas. Seria relevante poder analisar as motivações de quem não se disponibilizou para ser entrevistado, porque nos maus momentos o velho ditado “todos por um e um por todos” acaba por ser relevante na busca de soluções que na generalidade se encontram no coletivo.

Contudo, esse não é o objetivo do estudo, relevando-se as respostas positivas e que permitirá encontrar indicadores sobre as soluções que cada uma das empresas tem desenvolvido ao longo dos últimos anos.

As empresas distribuem-se quase de forma contínua ao longo da freguesia em 4 núcleos empresariais, que podemos considerar constituírem-se como 4 aglomerados, onde o desempenho comercial, económico e financeiro está intimamente ligado à oferta global de produtos e serviços numa mesma localização.

Assim no mapa podemos identificar esses 4 aglomerados:

Quadro 16 – Aglomerados comerciais da freguesia de Carnide

Aglom.	Zona	Entrevistas Realizadas	% Estrutura
1	Núcleo/Centro Histórico	12	24,0%
2	Quinta da Luz	7	14,0%
3	Estrada da Luz	13	26,0%
4	Telheiras	16	32,0%
	Disperso	2	4,0%



Imagem 10 – Identificação dos 4 aglomerados / clusters comerciais na freguesia



Imagem 11 – Aglomerado comercial 1



Imagem 12 – Aglomerado comercial 2



Imagem 13 – Aglomerado comercial 3



Jo

as

Imagem 14 – Aglomerado comercial 4

3.3 Questões práticas – guião de entrevista

As entrevistas iniciaram-se em princípios de Janeiro e decorreram até ao início de Março de 2013. Em função do setor de atividade, teve-se de ajustar os horários das entrevistas.

Entendeu-se que o método de observação direta através de entrevistas realizadas diretamente nos estabelecimentos / escritórios, nos proporcionariam uma imagem mais real daquilo que é a empresa.

Assim foi, pudemos observar os estabelecimentos e na conjugação entre as respostas às entrevistas e a observação dos espaços, pudemos confirmar se as afirmações condiziam com a prática empresarial observada.

Na generalidade fomos bem acolhidos pelos empresários, notando-se alguma crispação no arranque das entrevistas, terminando-se as mesmas num ambiente de cordialidade e de troca de ideias.

Lamenta-se que cerca de 16 empresas, tenham declinado liminarmente a possibilidade de uma entrevista.

3.4 Métodos de recolha

As entrevistas foram realizadas em toda a freguesia, tendo-se optado por entrevistar empresas preferencialmente localizadas nos 4 aglomerados acima identificados.

As restantes empresas estão dispersas por diversos pontos da freguesia, considerando-se não serem relevantes para o trabalho que se apresenta.

Salienta-se que foram percorridos a pé todos os percursos onde se localizam as empresas entrevistadas, pelo que foi possível avaliar o ambiente social em que se integram, o tipo e qualidade das zonas residenciais e empresariais.

Os resultados das entrevistas foram registados na hora e no próprio dia foram revistos para se acrescentarem alguns pontos como sejam a qualidade quer dos espaços empresariais, quer das zonas envolventes onde se localizam.

A técnica escolhida para a realização das entrevistas, foi a utilização de um modelo de entrevista estruturada. Entendeu-se que face ao tipo de empresas e ao tempo disponível para as realizar, era preferível ter um guião orientador para as questões centrais para as quais se pretendia obter uma resposta.

É evidente que ao longo das entrevistas, em muitas delas a conversa extravasou o guião de que dispúnhamos, face á cordialidade com muitas dessas entrevistas decorreram.

Quadro 17 – N.º. de empresas da base de dados e da amostra por bairros na freguesia

Código de Zona		N.º. Empresas na Base de Dados		Tamanho da Amostra		%
Código	Zona	N.º.	% Empresas	N.º.	% Empresas	
1	Quinta da Luz - Aglomerado 2	22	7,3%	7	14,0%	31,8%
2	Estrada da Luz - Aglomerado 3	20	6,6%	13	26,0%	65,0%
3	Bairro Novo	5	1,7%	1	2,0%	20,0%
4	Bairro Padre Cruz	14	4,6%	0	0,0%	0,0%
5	Parque Colombo	7	2,3%	0	0,0%	0,0%
6	Núcleo Histórico - Aglomerado 1	60	19,8%	12	24,0%	20,0%
7	Bairro da Horta Nova	44	14,5%	0	0,0%	0,0%
8	Zona Nova de Carnide - Aglomerado 4	128	42,2%	16	32,0%	12,5%
9	Quinta do Bom Nome	3	1,0%	1	2,0%	33,3%
Total		303	100,0%	50	100,0%	16,5%

Antes de se iniciarem as entrevistas, pediu-se á Junta de Freguesia de Carnide que noticia-se a realização das mesmas, o que veio a ocorrer (vide documento em anexo). Para além disto foram enviadas cartas personalizadas a 104 empresas constantes da base de dados.

Quadro 18 – Resumo estatístico das cartas enviadas às empresas da amostra

Cartas Enviadas

1	Nº. de cartas enviadas	104	76,5%
3	Contactos diretos	32	23,5%
4	Total de contactos	136	100,0%
5	Nº. de cartas devolvidas	33	24,3%
6	Nº. cartas enviadas recepiconadas	71	52,2%

Destas foram devolvidas 33 cartas, com diferentes justificações, o que corresponde a 11% da base de dados e a 32% da amostra escolhida para o envio de cartas. Não se podendo concluir isso diretamente, porque se desconhece o nível de atualização da base de dados de empresas fornecida pela Junta de Freguesia de Carnide, é um claro sinal do nível de mortalidade das empresas na freguesia.

Quadro 19 – Resumo estatístico das cartas devolvidas por motivo de devolução

Motivos das Cartas Devolvidas

1	Mudou-se	21	63,6%
2	Não existe	1	3,0%
3	Encerrou	8	24,2%
4	Recusada	3	9,1%
Total		33	100,0%

3.5 Ferramentas a utilizar na análise

Das entrevistas resultaram dados quantitativos e qualitativos, sendo que os quantitativos se dividem em dados nominais e dados ordinais.

Os dados qualitativos foram agrupados por escalas de valor por forma a ser possível agrupar as empresas em diferentes escalões qualificativos.

Depois de classificados todos os dados, a informação foi tratada utilizando-se as técnicas das medidas de localização e dispersão, utilizando-se para o efeito as ferramentas disponibilizadas pelo SPSS e Excel.

4 Resultados

4.1 Tratamento dos dados

O tema deste trabalho incide sobre a forma como as micro e pequenas empresas da freguesia de Carnide, têm conduzido os seus destinos neste momento de crise económica. Como já referimos foi realizado um levantamento por via de entrevistas junto de um número considerado representativo de empresários. Os dados foram tratados no programa *SPSS* e em *Excel*, tendo-se arrumado a informação por setores de atividade para melhor se perceber as diferenças entre os vários tipos de empresas, isto porque diferentes setores requerem meios e formas de atuação diferenciados.

Os setores de atividade apresentados, foram definidos de acordo com o agrupamento usualmente utilizado por associações empresariais e adaptado à realidade observada na freguesia.

4.1.1 Estrutura organizacional e atividade económica das empresas

As empresas entrevistadas operam 56% na área dos serviços e 44% no comércio.

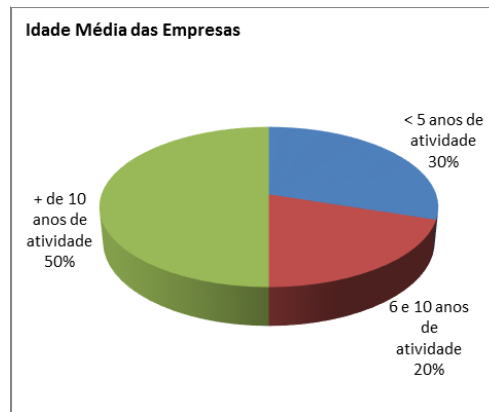
Percorremos ao longo das entrevistas, todo um conjunto de questões que nos permitam caracterizar as empresas e as suas ações. Face à delicadeza que as questões económicas e financeiras colocam, teve-se o cuidado de criar intervalos de valores para que os empresários não se sentissem inibidos de responder e como tal dispor de alguns dados económicos e financeiros das empresas, sem os quais seria difícil perceber a dimensão das mesmas e como tal a sua relevância para o tecido empresarial da freguesia.

Primeiro procuramos perceber qual a idade média de atividade das empresas instaladas na freguesia.

Na amostra de 50 empresas, identificamos 27 diferentes idades ao nível dos anos de atividade do negócio na freguesia. A empresa mais antiga tem 73 anos idade e as mais recentes têm 1 ano um menos de atividade.

No geral temos 30%, das empresas entrevistadas com 5 ou menos anos de atividade, 20%, em atividade entre 6 e 10 anos e 50% com mais de 10 anos de atividade.

Gráfico 11 – Estrutura da idade média das empresas



61

É relevante constatar a estabilidade das empresas ou seja 50% das empresas entrevistadas estão em atividade há mais de 10 anos o que revela grande resiliência por parte dos empresários, isto assumindo que esta situação de crise económica decorre desde há 5 anos.

Quando comparamos os anos de atividade com os anos de experiência, observa-se que em média os empresários têm 20 de experiência no negócio onde exercem a sua atividade profissional e empresarial, estando em média estabelecidos á menos anos ou seja há 15 anos. Temos então muitos casos em que depois de uma primeira experiência por conta de outrem, optaram por criar o seu próprio negócio.

Quando observamos as políticas de pessoal adotadas ao nível do número de pessoas ao serviço, bem como, a sua idade média e as políticas de redução de pessoal, concluímos que são empresas com uma média de 3 empregados, com uma idade média de 44 anos e que apenas 7 empresas dispensaram pessoal.

Quadro 20 – Resumo do nº. de empresas, empregados e idade média por setor

Empresas e Empregados				
Código	Setores	Nº. Empresas	Nº. Empregados	Idade Média
1	Moda	6	7	51
2	Lar	1	3	50
3	Artigos Eléctricos	1	2	30
4	Lazer e Cultura	3	6	49
5	Higiene e Cuidados Pessoais	3	7	33
6	Serviços e Actividades Diversas	16	46	43
7	Produtos Alimentares e Bebidas	7	20	44
8	Restauração	12	55	45
9	Outros	1	4	45
Total		50	150	43

Como já registamos anteriormente, estas empresas apresentam por natureza políticas de gestão de pessoal muito conservadoras. Têm normalmente um quadro de pessoal reduzido, expandindo o mesmo apenas e só quando necessário, havendo uma prevalência por *part-times*.

Este comportamento empresarial, assenta no sentimento de que a contratação de um empregado é uma responsabilidade económica e financeira, pelo que por razões de capacidade económica do negócio, há que gerir adequadamente este recurso.

Em segundo lugar pela dimensão das empresas, a relação que se estabelece ao longo dos anos entre empregados e empresário é muito próxima, sendo depois difícil de tomar a decisão de dispensar quem quer que seja. Daí os resultados obtidos pela observação em que apenas 14% das empresas dispensaram colaboradores.

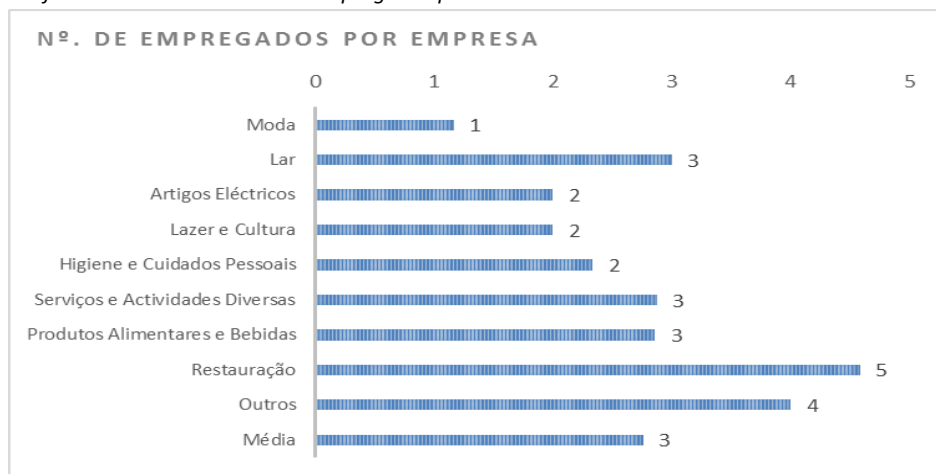
Também questionamos se as empresas desenvolvem ações de formação do seu pessoal, tendo-se constatado que nenhuma empresa o fez. Apenas um supermercado informou que quando contrata novos colaboradores, lhes dá formação interna sobre os produtos, posicionamento dos mesmos na loja e prateleiras e mais relevante sobre formas de atendimento dos clientes, como seja ser atencioso, simpático, gerar empatia e responder sempre de forma positiva aos pedidos do cliente.

Daqui ressalta a existência de uma política comercial focada no cliente. A loja está situada numa zona residencial, sendo muito conhecida no bairro, havendo um reconhecimento do estabelecimento, o que é aferido pela popularidade do seu proprietário e pela frequência da loja.

Quanto à dimensão do quadro de pessoal por empresa, podemos observar que 54% das empresas têm até 2 empregados, 32%, entre 3 e 5 empregados e apenas 14%, têm entre 6 e um máximo de 12 empregados.

63

Gráfico 12 – Número médio de empregados por setor de atividade



Por setor de atividade a restauração é o que emprega mais colaboradores, sendo que em média as empresas têm 3 empregados. Este indicador expressa a existência de setores onde é possível manter um quadro de pessoal mínimo e com tal ter custos operacionais mais baixos, permitindo com isso obter uma vantagem económica que produz efeitos nos preços de venda mais competitivos o que associado a rendas baixas, coloca estes estabelecimentos num patamar muito competitivo.

A este propósito um dos supermercados que visitamos, afirmava e desafiou-nos até para o comprovarmos, de que tinha na sua garrafeira bons vinhos mais baratos do que nas grandes superfícies. É um supermercado que está sediado numa zona onde as famílias num pequeno raio de ação, podem adquirir praticamente quase de tudo para a sua alimentação. Para além disto foi visível a qualidade dos produtos, nomeadamente os verdes e frutas, que não têm um aspeto tão industrial como aquele que observamos nas grandes superfícies.

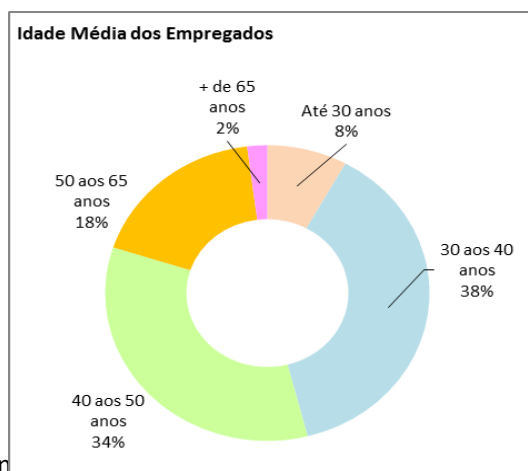
Também tivemos a oportunidade de constatar, que diariamente estes produtos verdes são cuidados e limpos para se manterem apresentáveis para o cliente, fazendo que aquando da visita de um cliente os produtos estejam apelativos.

Observamos de seguida a idade do pessoal ao serviço destas empresas, tendo-se como idade mínima do pessoal ao serviço destas empresas de 30 anos e uma idade máxima de 70 anos.

64

Esta última, reporta-se a uma situação muito especial de um artesão que herdou o negócio do seu Pai e que amargamente comentava não ter seguidores.

Gráfico 13 – Estrutura da idade média dos empregados



Na generalidade os empregados são ainda muito jovens.

Contudo este ponto coloca de facto a questão da sobrevivência das empresas quando se chega à fase da sucessão. Todos quantos criaram o seu negócio com esforço e dedicação, anseiam um dia proporcionar aos seus filhos um modo de vida. Contudo o desenvolvimento das sociedades ao longo dos tempos, desvia muitos destes jovens para atividades que lhes são mais apelativas e respondem aos seus gostos e anseios.

Este ponto é um dos fatores de mortalidade destas empresas, não sendo tratado neste trabalho não só por não se enquadrar no tema tratado, como a percentagem de empresas com empresários idosos ser muito reduzido na freguesia.

Para se perceber a dimensão das empresas com base no volume da faturação, questionamos os empresários sobre este número. Face á delicadeza do assunto, apenas

foi possível recolher dos entrevistados um posicionamento das suas vendas em 3 patamares, até 100m€/ano, de 101 a 300m€/ano e de 301 a 2.000m€.

Quadro 21 – Distribuição das empresas segundo o nível de faturação anual

Faturação anual das empresas

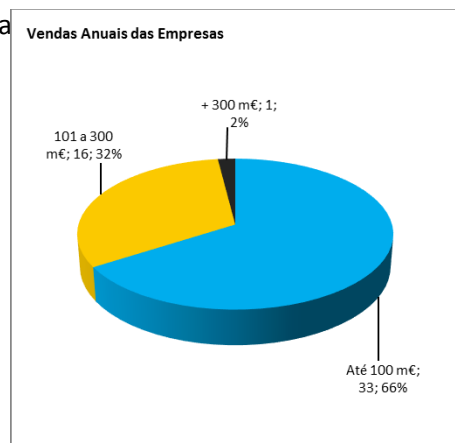
Código	Sectores de Actividade	Nº. Empresas	até 100m€	de 100 a 300m€	de 300 a 2.000m€
1	Moda	6	5	1	
2	Lar	1	1		
3	Artigos Eléctricos	1		1	
4	Lazer e Cultura	3	2	1	
5	Higiene e Cuidados Pessoais	3	1	2	
6	Serviços e Actividades Diversas	16	11	4	1
7	Produtos Alimentares e Bebidas	7	5	2	
8	Restauração	12	8	4	
9	Outros	1	0	1	
Total		50	33	16	1
			66,0%	32,0%	2,0%



Dois terços da amostra indicou uma faturação anual até 100m€, 32% têm uma faturação entre 101 e 300m€ anuais e apenas uma empresa com faturação superior.

Por estes números podia-se constatar na existência de uma grande homogeneidade económica no tecido empresarial das empresas na freguesia. Contudo a percepção que fica pela observação dos estabelecimento e pelo cálculo simples do rácio de nº. de empregados versus área de venda, deixa clara a tendência das empresas a faturarem até 100m€ anuais.

A maioria das empresas, cerca de 68%, informou que perdeu faturação nos últimos 3 anos de atividade. Os dados macroeconómicos demonstram que o consumo privado caiu e como tal, a informação recolhida corresponderá à tendência.



Os setores que apresentam maiores quedas são o Lar, a Moda, Lazer e Cultura e Outros.

O setor da restauração, apesar de tudo apresenta uma menor queda no seu volume de negócios, que se situou em -34,3%, face ao setor de Produtos Alimentares e Bebidas que apresenta a menor queda em -20,3%.

Quadro 22 – Resumo da evolução das vendas por setor de atividade

Evolução das vendas					
Código	Setor	Nº. Empresas	Redução Vendas 3 anos	Reduziu Vendas	Manteve Vendas
1	Moda	6	40,0%	4	2
2	Lar	1	60,0%	1	0
3	Artigos Eléctricos	1	0,0%	0	1
4	Lazer e Cultura	3	43,3%	3	0
5	Higiene e Cuidados Pessoais	3	15,0%	2	1
6	Serviços e Actividades Diversas	16	29,0%	10	6
7	Produtos Alimentares e Bebidas	7	20,3%	6	1
8	Restauração	12	34,3%	7	5
9	Outros	1	45,0%	1	0
Total / Média		50	31,9%	34	16
			% Peso	68,0%	32,0%

No global destas 50 empresas observadas, temos 32% que mantiveram o seu volume de negócios, tendo as 68% que perderam negócio, retrocedido em média 31,9%, valor muito significativo e que tem de levar a mudanças radicais nas empresas.

Todos sabemos que a evasão fiscal é uma realidade que se observa em todos os países não sendo o nosso uma exceção. Contudo, tais práticas escondem a real dimensão económica das empresas e como tal a possibilidade de estabelecimento de políticas fiscais mais amigas do ambiente empresarial e com menores burocracias. Este trabalho não se foca sobre as consequências destas práticas, contudo no momento de crise económica que atravessamos, que também é acompanhada por uma crise de valores, a importância da cidadania volta a estar no palco da discussão pública e tal impõe que tenhamos a cara lavada e não sendo ímpolutos, tenhamos pelo menos a consciência da nossa responsabilidade para com a sociedade e os deveres que tal acarreta.

É evidente que desta falta de fiabilidade da informação económica e financeira, ainda conseguimos saber quais as tendências sobre a evolução dos seus custos operacionais.

Quadro 23 – Resumo da evolução dos principais custos operacionais por setor de atividade

Evolução dos Custos Operacionais

Código	Setores	Nº. Empresas	Loja Propria	Loja Arrendada	Renda Elevada	EDP+Gás+Água
1	Moda	6	2	4	2	
2	Lar	1	1			
3	Artigos Elétricos	1		1	1	
4	Lazer e Cultura	3		3	1	
5	Higiene e Cuidados Pessoais	3		3	2	
6	Serviços e Atividades Diversas	16	3	13	9	6
7	Produtos Aliment. e Bebidas	7	3	4	3	4
8	Restauração	12	5	7	3	12
9	Outros	1		1		
Total		50	14	36	21	22
			28,0%	72,0%	42,0%	44,0%

67

Cerca de 72% têm as lojas arrendadas, queixando-se de que as mesmas são elevadas, nomeadamente em negócios com menos anos de atividade como seja na zona de Telheiras. Também os gastos com água, gás e eletricidade, são os que mais focaram, nomeadamente por parte da restauração. As queixas das empresas, focaram-se apenas na renda e nos consumos energéticos.

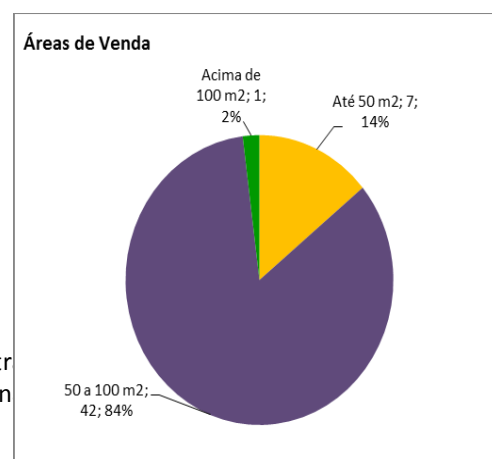
As empresas têm uma área de venda próxima dos 80 m², sendo que 14% têm uma área de venda até 50 m², 84% uma área entre os 50 e os 100 m², e as restantes empresas com áreas que vão desde os 100 aos 300m².

Quadro 24 – Resumo da área média por setor

Área de Venda por Setor de Atividade

Código	Sectores de Atividade	Área Média por Loja em m ²
1	Moda	50
2	Lar	40
3	Artigos Elétricos	150
4	Lazer e Cultura	51
5	Higiene e Cuidados Pessoais	60
6	Serviços e Atividades Diversas	80

Gráfico 15 – Estrutura das áreas comerciais



João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estr
empresas em tempos de crise económica, n

7	Produtos Alimentares e Bebidas	98
8	Restauração	89
9	Outros	100
Média		80

Por último qualificamos as empresas de acordo com a dimensão do seu investimento, tendo classificado as empresas com um valor de ativo total até 250m€, de até 500m€ e de até 1.000m€.

68

Quadro 25 – Enquadramento das empresas pelo valor do ativo e % de capitais próprios

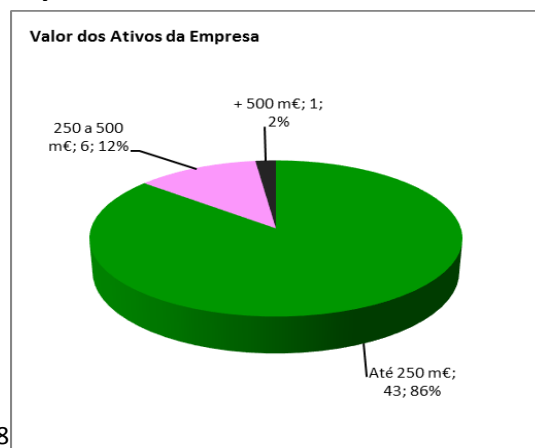
Empresas versus Valor do Ativo e % de Capitais Próprios						
Código	Setores	Nº. Empresas	Valor Activo até 250m€	250 a 500m€ Activo	Acima 500m€ Activo	% Cap Próprios
1	Moda	6	6	0	0	100%
2	Lar	1	1	0	0	100%
3	Artigos Eléctricos	1	1	0	0	100%
4	Lazer e Cultura	3	3	0	0	100%
5	Higiene e Cuidados Pessoais	3	3	0	0	100%
6	Serviços e Atividades Diversas	16	13	2	1	98%
7	Produtos Alimentares e Bebidas	7	6	1	0	93%
8	Restauração	12	10	2	0	92%
9	Outros	1	0	1	0	20%
Total / Média		50	43	6	1	89%
Estrutura da amostra			86,0%	12,0%	2,0%	

Dos dados resulta que 86% das empresas têm um investimento até 250m€, 12% um investimento até 500m€ e apenas uma empresa tinha um investimento até 1.000m€.

Quando falamos de ativos, estamos a falar do conceito de ativo do SNC, onde se considera como o investimento realizado em imóveis, em instalações, maquinaria, viaturas, mercadorias e produtos (stocks), dividas a receber de clientes, caixa e bancos.

Pelas entrevistas realizadas, podemos observar que as empresas da amostra não são empresas endividadas, sendo isto uma característica marcante nestas empresas. Esta é uma das razões pelas quais estas empresas têm

Gráfico 16 – Estrutura do valor dos ativos



João Manuel Gomes Lima Anastácio – 288

empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

suportado melhor esta fase de quebra de negócio e de margens.

Podemos observar que 94% das empresas, financiam o seu ativo com 100% de capitais próprios. Apenas 3 empresas que representam os restantes 6%, se financiam junto dos bancos.

Analisando o perfil das empresas por setor de atividade, sobressai a restauração e os serviços e atividades diversas.

A restauração na amostra fatura em média 167m€, tendo declarado um decréscimo médio do volume de negócios nos últimos 3 anos em 20%, não sendo significativo o nível de *stocks*.

Os serviços e atividades diversas, compõe-se de 16 empresas que faturam uma média de 268m€, tendo informado que perderam 18% do seu volume de negócios nos últimos 3 anos e que reduziram os seus *stocks* em 10%.

Quadro 26 – Resumo da evolução das vendas e dos stocks por setor de atividade

Valores por Setor de Actividade

Código	Sectores de Actividade	Nº. Empresas	Vendas Anuais Médias €	% Redução de Vendas nos < 3anos	% Redução de Stocks nos < 3anos
1	Moda	6	133	-27,0%	-10,0%
2	Lar	1	100	-60,0%	0,0%
3	Artigos Eléctricos	1	300	0,0%	0,0%
4	Lazer e Cultura	3	167	-43,0%	-27,0%
5	Higiene e Cuidados Pessoais	3	233	-10,0%	-10,0%
6	Serviços e Atividades Diversas	16	268	-18,0%	-10,0%
7	Produtos Alimentares e Bebidas	7	157	-17,0%	-7,0%
8	Restauração	12	167	-20,0%	0,0%
9	Outros	1	300	-45,0%	-30,0%

O nível de *stocks* não é relevante porquanto as lojas não têm espaços de armazenamento, pelo que apenas se preocupam em manter as prateleiras devidamente preenchidas, fazendo a reposição em espaços de tempo mais curtos.

Os setores mais afetados em perda de volume de negócios foram os artigos para o Lar com menos 60%, contudo com a limitação de ter sido entrevistada apenas uma

empresa. Também o setor de Lazer e Cultura foi um dos que regista maiores perdas com uma quebra de vendas de 43%.

Analisando os mesmos indicadores pelos quatro aglomerados identificados, podemos constatar que o aglomerado 1 e 3, foram as localizações que registaram uma maior perda do volume de vendas nos últimos 3 anos.

Quadro 27 – Nº de empresas por aglomerado comercial e evolução das vendas e stocks

Valores por Localização

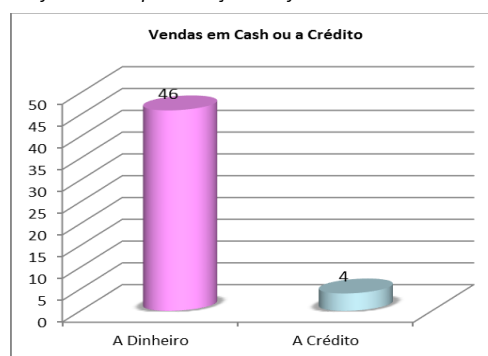
Zona	Sectores de Actividade	Nº. Empresas	Vendas Anuais Médias €	% Redução de Vendas nos < 3anos	% Redução de Stocks nos < 3anos
6	Núcleo Histórico - Aglomerado 1	12	166	-27,0%	-8,0%
1	Quinta da Luz - Aglomerado 2	7	214	-17,0%	-7,0%
2	Estrada da Luz - Aglomerado 3	13	292	-24,0%	-14,0%
8	Zona Nova de Carnide - Aglomerado 4	16	150	-17,0%	-6,0%

Ainda sobre estes temas financeiros é relevante salientar como decorre a operação financeira nestas empresas.

Gráfico 17 – Representação das formas de recebimento

Quadro 28 – Empresas por forma de recebimento

Vendas em Cash ou a Crédito	
A Dinheiro	46
A Crédito	4



Das 50 empresas observadas, 46 só realizam vendas a dinheiro o que gera uma liquidez imediata. Apesar de algumas das empresas terem afirmado que têm como prática realizarem os pagamentos a fornecedores também a pronto pagamento por uma questão de controlo das finanças da empresa, a maioria beneficia do crédito dos fornecedores o que faz com que as necessidades de fundo de maneio e de algum do investimento seja coberto por crédito dos fornecedores.

Isto limita a necessidade do recurso ao financiamento bancário, muito escasso e caro neste momento. No passado apenas algumas das empresas entrevistadas reconheceram terem utilizado financiamento bancário apenas e só para comprarem as suas atuais instalações.

4.1.2 Estratégia prosseguida

Como se referiu em capítulo anterior, os quatro pilares estratégicos de Ansoff são:

- 1) Penetração de mercado
- 2) Desenvolvimento de produtos
- 3) Desenvolvimento de mercados
- 4) Diversificação

De seguida procede-se a uma análise dos resultados obtidos enquadrados em cada um destes quatro pilares.

Penetração de mercado

Um dos caminhos apontados por Ansoff, é o de aumentar as suas vendas partindo da sua oferta atual. Nada muda a não ser tentar vender mais aos mesmos clientes. Isto implica questionar a forma como apresenta os seus produtos, a forma como aborda os seus clientes, enfim uma série de iniciativas que despertem o cliente para a sua oferta de produtos, de preços e serviço.

Nesta componente, das possíveis opções estratégicas, podemos constatar pelas respostas obtidas que apenas 26% das empresas reduziram os seus preços de venda e que inclusive 4% delas até aumentaram ligeiramente os preços de venda.

Quadro 29 – Resumo das políticas de promoção e comunicação por setor de atividade

Promoção e Comunicação

Código	Zona	Nº. Empresas	Alterou	Faz Publicidade	Valor Ano
1	Moda	6	0	1	0
2	Lar	1	0	0	0
3	Artigos Eléctricos	1	0	0	0
4	Lazer e Cultura	3	0	0	0
5	Higiene e Cuidados Pessoais	3	0	1	0
6	Serviços e Actividades Diversas	16	3	9	0
7	Produtos Alimentares e Bebidas	7	1	1	0
8	Restauração	12	0	2	0
9	Outros	1	0	0	0
Total		50	4	14	0
			8,0%	28,0%	0,0%
			Nã o	Nã o	Nã o
			46	36	50
			92,0%	72,0%	100,0%

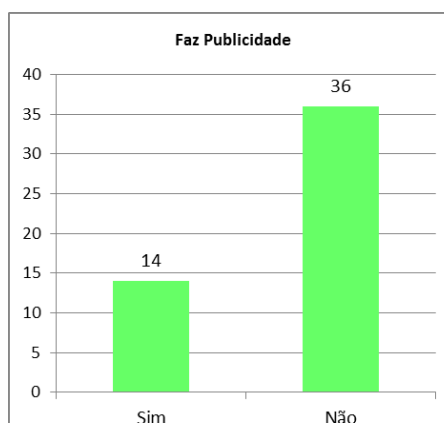
72

Das 26% de empresas que reduziram preços, 69% fizeram-no com sacrifício de margens e as restantes 31% conseguiram melhorar as suas condições de compra.

De qualquer forma 74% das empresas, entendem que têm preços competitivos com a concorrência, mesmo considerando no caso dos supermercados a comparação com as grandes superfícies.

Gráfico 18 – Estrutura das empresas que investem ou não em publicidade

Quanto a ações de marketing e publicidade, 36 empresas não fizeram qualquer esforço ou investimento de comunicação. Apenas 8% alteram a sua política, utilizando na generalidade meios económicos para divulgação da



sua oferta como seja a utilização do *facebook*.

Quadro 30 – Meios publicitários e de comunicação utilizados por setor de atividade

Meios que utilizou					
Código	Zona	Passa Palavra e Serviço	Internet	Folhetos	Outros Meios
1	Moda	1	2	0	0
2	Lar	0	0	0	0
3	Artigos Eléctricos	1	0	0	0
4	Lazer e Cultura	1	0	0	0
5	Higiene e Cuidados Pessoais	0	0	1	1
6	Serviços e Actividades Diversas	5	5	4	5
7	Produtos Alimentares e Bebidas	2	0	1	1
8	Restauração	4	4	0	0
9	Outros	0	0	0	0
Total		14	11	6	7
		28,0%	22,0%	12,0%	14,0%
		Nã o	Nã o	Nã o	Nã o
		36	39	44	43
		72,0%	78,0%	88,0%	86,0%

73

Na amostra apenas 28% das empresas faz algum tipo de publicidade, sendo que destas 22% utiliza a internet, 12% folhetos e 14% outros meios.

Um dado interessante de observar foi a resposta dada á pergunta 14.2 e 14.3, sobre o aumento do nº. de famílias e de alterações realizadas por esta via. A política comercial não sofreu qualquer alteração por mudança da realidade, apenas 12% ou seja 6 empresários conheciam esta realidade, sendo que 88% não tinha conhecimento de forma objetiva dessa evolução. Contudo, 100% dos empresários não procederam a qualquer alteração á sua oferta de produtos e serviços e tão pouco investiram mais em marketing e publicidade.

Um dos comerciantes instalado na Rua Padre Américo, uma das zonas comerciais mais nova da freguesia, comentava que ao fim de semana os residentes saí em com os seus automóveis da garagem para outros destinos comerciais. Quando questionado sobre que iniciativas suas para corrigir esta situação, bem como do coletivo de empresas da

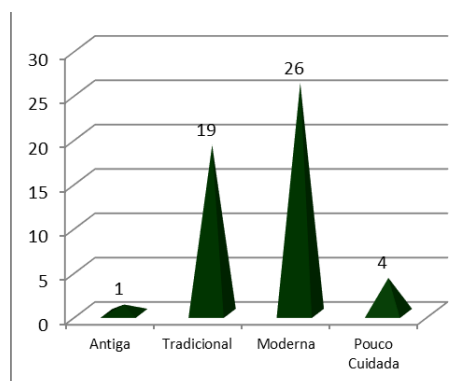
zona, nada adiantou ou seja uma resposta vaga e vazia. Deixou a sensação de que queixarmo-nos é fácil, mas mais difícil é pensar no que podemos fazer.

É curioso observar que recentemente no bairro da Quinta da Luz, foi criada pelos comerciantes locais uma associação empresarial, que teve como elemento despoleta dor a ação persecutória dos agentes da EMEL aos seus clientes. É muito fraco os fundamentos que levaram à criação da associação, que poderia ter ido mais além, sendo mais ambiciosa no sentido de desenvolver e consolidar a sua presença empresarial na freguesia.

74

De qualquer forma as micro e pequenas empresas instaladas na freguesia, convivem há muitos anos com as grandes superfícies que se instalaram no território, tendo-se adaptado bem a esta realidade, prestando serviços aos residentes, desenvolvendo atividades complementares às desenvolvidas nas grandes superfícies, existindo ainda um conjunto de empresas que desenvolvem a sua atividade para clientes fora do território ou porque os captam ou porque vão a outros territórios para desenvolver a sua atividade.

Gráfico 19 – Tipologias das lojas



Outra área observada foram os espaços comerciais. Dos estabelecimentos visitados 40% têm uma loja com uma decoração antiga ou tradicional, não apresentando qualquer inovação quanto á exposição dos produtos ou oferta de serviços.

Assim como um barco que pelas condições intempestíveis a que está sujeito se degrada muito se não for mantido e cuidado ao longo da sua utilização, também um estabelecimento comercial, padece de desgaste físico e visual.



— 288
econ



Imagem 15 – Estrutura ultramoderna e inovadora

Imagem 16 – Estrutura degradada

Não terão os nossos pequenos empresários de pensar em inovações extravagantes e dispendiosas, mas pensar que o desgaste físico dos seus estabelecimentos deve ser corrigido anualmente e que o desgaste visual, que corresponde à perceção recebida pelos seus clientes, tem de ser corrigida a todo o tempo. Mudanças no *layout* da loja, nas cores, na decoração em geral, são fundamentais para o desenvolvimento atual dos negócios.

As questões de âmbito psicológico relacionadas com o comportamento dos consumidores, justificam plenamente a necessária atualização dos estabelecimentos. Nas entrevistas, nunca resultou das conversas mantidas, qualquer sensibilidade a esta componente da dimensão da vida humana, os comportamentos.

Assim observamos que 8% dos estabelecimentos apresentam um elevado nível de degradação dos espaços ou com pouco cuidado na gestão dos mesmos.

Apenas 52% das empresas correspondente a 26 empresas, apresentam estabelecimentos bem decorados, cuidados, com um *design* moderno e uma boa apresentação dos produtos ou serviços.

Poucas foram as empresas observadas que valorizam a componente psicológica relacionada com a perceção que o cliente tem quando entre no seu estabelecimento.

Existem lojas que visitamos, em que ao entrarmos na loja se nos transmite uma sensação de paz e tranquilidade, como seja uma loja recente de produtos naturais. Por oposição visitamos lojas que nos transmitem uma sensação de *stress* e de confusão, gerando um desconforto em estarmos dentro da loja, como seja uma loja de moda que visitamos.

Contudo, apesar da maioria das lojas visitadas já terem algum cuidado com a sua apresentação, normalmente aquando do arranque do negócio, nota-se que não é prática incutida no espírito dos empresários pensarem que alterações devem empreender aos seus espaços comerciais para os tornar mais apelativos e modernos, fixando e cativando um público mais vasto. Nota-se em muitos casos uma grande passividade e acomodamento à situação atual. Há que desenvolver esta capacidade de inovação permanente na gestão do seu espaço comercial.

Ainda neste ponto de realçar os horários de funcionamento dos estabelecimentos. Aqui todos estão claramente em desvantagem com as grandes superfícies porquanto 94% das empresas funcionam no máximo 6 dias por semana. É uma impossibilidade quer humana mas acima financeira, pelos custos que envolve funcionar 7 dias por semana.

Gráfico 20 – Dias de funcionamento das empresas

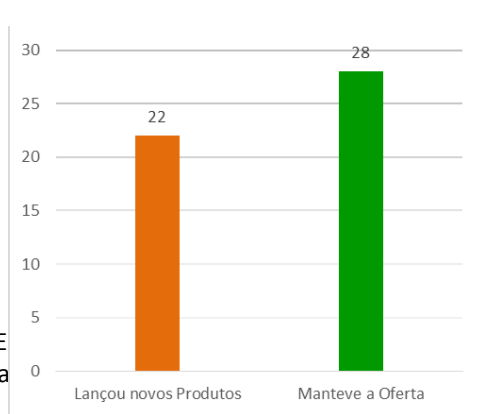


Desenvolvimento de produtos

O desenvolvimento de produtos, assenta na alteração do portfólio de produtos ou de serviços, por forma a responderem mais adequadamente às necessidades atuais dos seus clientes. As micro e pequenas empresas instaladas na freguesia, são 44% da área comercial. Estas beneficiam das alterações produzidas pelos seus fornecedores, como é o caso das empresas de óptica, agências de viagem, computadores e de tinteiros para impressoras, bem como os mini e supermercados, porque são alvo da visita de novos fornecedores que os procuram para lá colocarem novos produtos, provocando assim o aparecimento de novos produtos.

Desta forma não se pode afirmar que estas empresas não desenvolvam este tipo de estratégia, fazem-no a reboque da evolução do mercado e das grandes empresas que lançam

Gráfico 21 – Empresas que lançaram novos produtos



novos produtos ou de pequenos e artesanais produtores.

Nas empresas da amostra 44%, declararam que lançou novos produtos e serviços, pelo que 66%, não fez qualquer revisão na sua oferta.

Quadro 31 – Resumo das empresas que lançaram novos produtos por setor de atividade

Lançamento de novos produtos e serviços

Código	Sectores de Actividade	Lançou	Não Lançou	Nº Empresas	% Lançou
1	Moda	3	3	6	50,0%
2	Lar	0	1	1	0,0%
3	Arigos Eléctricos	1	0	1	100,0%
4	Lazer e Cultura	1	2	3	33,3%
5	Higiene e Cuidados Pessoais	1	2	3	33,3%
6	Serviços e Actividades Diversas	9	7	16	56,3%
7	Produtos Alimentares e Bebidas	2	5	7	28,6%
8	Restauração	4	8	12	33,3%
9	Outros	1	0	1	100,0%
Total		22	28	50	44,0%

Destaca-se o setor da Moda com maior percentagem de empresas que lançaram novos produtos, bem como os serviços e atividades diversas. Nos restantes setores apenas um terço das empresas fizeram alterações à sua oferta.

Quanto á oferta de produtos e serviços que já disponibilizavam, 28% das empresas declararam ter feito alterações á sua oferta, das quais apenas 21% reduziram a qualidade dos produtos e serviços que oferecem e 29% optaram por lançar produtos e serviços *low cost*.

Quanto às empresas de serviços que representam 56% das empresas a operar no mercado, são dominadas por 43% de empresas na área da restauração e 57% noutras atividades. A restauração na generalidade mais concentrada no centro histórico de Carnide, tem vivido uma situação complexa por via de obras demoradas e que têm trazido grandes perdas económicas, não compensadas.

As restantes empresas observadas, na generalidade apresentam um padrão de oferta estática, sem grande alteração e com o aspeto dos seus espaços igual ao de à muito, havendo contudo alguns boas exceções. Quanto a outras empresas de serviços como 3

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

engomadorias que visitamos, apresentam 3 realidades distintas. Uma delas sediada na mais recente zona habitacional da freguesia, Telheiras, é uma loja moderna e com uma localização excelente e que tem feito evoluir a sua oferta de acordo com a necessidade da sua clientela, nomeadamente daquela que por razões de racionalidade económica repensou a utilização deste tipo de serviços. Os outros dois estabelecimentos apresentam uma má localização, contudo apostaram mais no serviço de entregas ao domicílio, pelo que desenvolverem novas soluções de serviços e preço para manterem a captarem novos clientes.

As restantes realidades de empresas de serviços, têm uma atividade passiva, pontuado de algumas iniciativas, para mostrar a sua oferta aos seus potenciais clientes residentes nos bairros.

Desenvolvimento de mercados

As estratégias assentes na entrada em novos segmentos de mercado com a atual oferta de produtos e serviços, é uma possibilidade e de certa forma já hoje ocorre em muitas das empresas visitadas.

A grande maioria das empresas desenvolve a sua atividade económica dentro da freguesia, bem como nas freguesias limítrofes, estando naturalmente vedado a estas empresas pela natureza da sua atividade, a adoção de políticas de expansão para mercados fora do concelho de Lisboa, sendo tão pouco a palavra internacionalização, objeto do vocabulário destes empresários.

Como já se referiu estas pequenas empresas focam-se naturalmente num determinado território por decisão do empresário, porquanto existe o salutar entendimento que cada dimensão de negócio implica diferentes habilidades, capacidades e meios financeiros que não estão ao alcance de todos. Reconhecer os seus limites é um bom ponto de partida para desenvolver o negócio, porque se reconhece mais facilmente os riscos da atividade.

De qualquer modo temos o bom exemplo da restauração de Carnide, que é muito reconhecida na cidade de Lisboa, sendo inclusive reconhecida publicamente e em que

talvez já devesse ter-se desenvolvido a marca Carnide Restauração, como forma de manter níveis elevados de clientela e de rentabilidade.

Pelas palavras de um empresário da zona histórica, à hora de almoço os seus clientes são do mundo empresarial. Ao jantar são as famílias e os amigos. Certamente muitos de nós já nos demos muitas vezes a pensar com um grupo de amigos onde vamos jantar hoje? É nestes momentos que a marca Carnide Restauração teria a força suficiente para me fazer lembrar em primeira linha em jantar no centro histórico de Carnide, agora recuperado e com excelente aspeto arquitetónico.

Outros setores podiam também explorar melhor as freguesias limítrofes que têm muitas famílias a residir, se fizessem uso de *sites* na internet para vender os seus produtos e serviços e se fizessem entregas ao domicílio.

Hoje muitos de nós quando procura algo, já criou o hábito de procurar na internet onde pode ir á procura do que necessita, antes de sair de casa. Para os residentes na freguesia é quase automático pensar-se no centro comercial Colombo, porque tendo uma grande oferta é difícil não encontrarmos lá o que queremos, para já não falar do outro centro comercial nas vizinhanças e igualmente grande o centro comercial Dolce Vita Tejo.

Se tivéssemos um *site* da oferta comercial e de serviços na freguesia, poderíamos ponderar primeiro comprar à porta de casa, com as vantagens que isso tem em termos de atendimento e serviços, para além de ajudarmos reforçar a atividade dessas empresas que com a sua presença enriquecem e tornam mais seguros os nossos bairros.

Num pequeno minimercado, comentava a proprietária que os seus clientes são eminentemente idosos que pelas dificuldades motoras e económicas, não compram nas grandes superfícies. Contudo esse minimercado não tem formalmente o serviço de entrega das compras ao domicílio, apesar do fazer pontualmente. Não seria de formalmente avançar e publicitar junto dos seus clientes esse serviço?

Quando se fala de freguesias limítrofes, está-se a falar naturalmente de freguesias sediadas no concelho de Odivelas, Loures e Amadora, porquanto Carnide faz fronteiras com esses concelhos.

Concluindo este ponto, parece-nos que existe massa crítica e uma oferta suficientemente diversificada para que o tecido empresarial da freguesia explore as suas mais-valias, oferecendo para o exterior da freguesia a sua oferta comercial e de serviços, sendo muito acessível fazê-lo, basta pensar, agir e cooperar.

80

Diversificação

As estratégias de diversificação, consistem em juntar novas áreas de negócio às que já desenvolvemos hoje.

As micro e pequenas empresas estão muito dependentes das competências dos seus empresários e como já tivemos oportunidade de escrever, a maioria das empresas surgiram em linha com a sua experiência profissional anterior do empresário, pelo que a diversificação da atividade é algo impensável para estes empresários.

A juntar a este ponto, talvez o mais relevante seja a falta de tempo. O negócio está totalmente dependente do empresário, sendo o sucesso destes pequenos negócios proporcional ao envolvimento e acompanhamento que o empresário faz dele.

Por exemplo um empresário da restauração para assegurar a rentabilidade do seu negócio está às 6h da madrugada a comprar no mercado os seus produtos, está às 9h na cozinha a decidir com o cozinheiro a que vai oferecer aos seus clientes no dia, às 11h almoça, às 12h começa a receber os seus primeiros clientes, às 16h faz o balanço dos almoços e começa a reabastecer-se de bebidas e outros produtos, recebe ainda fornecedores, vai ao banco, às 18h janta, às 19h começa a receber os seus primeiros clientes para jantar. Às 24h estará a fechar a porta. Enfim um dia cheio! Bem e a família? Os amigos?

Encerra um dia por semana e nesse dia tem de fazer uma série de coisas que não faz durante a semana.

Os ditados populares são a sabedoria popular, muitas das vezes para explicar fenómenos comportamentais da sociedade. Um dos deles que surgiu no mundo agrícola diz “O melhor estrume da terra é a sombra do dono”.

Pela experiência da vida todos vamos tendo a perceção que quando um empresário se dedica em exclusivo ao seu negócio, a probabilidade de sucesso é maior. Quando assim não é os problemas vão surgindo, vão ficando por resolver e o negócio degrada-se, terminando normalmente em venda ou falência.

Isto para reforçar a ideia de que os pequenos empresários se focam mais de facto no seu pequeno negócio. Pelas entrevistas realizadas, apenas 4 em 50 empresas têm mais do que um estabelecimento.

Salvo raras exceções o empresário não tem a ambição de ter um grupo de lojas ou empresas, sente-se confortável com o seu negócio, com a rentabilidade que lhe proporciona e dentro do que lhe é possível, ter ainda tempo para dedicar algum tempo à família e aos amigos, porque esse convívio também é fundamental para uma salutar vida humana.

Concluindo este ponto, salientamos que os empresários podem e devem agir, questionando-se, repensando o seu negócio atual, avaliar onde as novas tecnologias podem gerar melhorias, quer no controle do negócio, quer na rentabilidade, quer na sua qualidade de vida. Várias são as opções estratégicas como sejam as que acabamos de rever como a de penetração de mercado, a de desenvolvimento de novos produtos e a de desenvolvimento de mercado.

Devem explorar estas estratégias, assumindo também uma política de alianças e cooperação com outros colegas empresários. Dentro da freguesia com a vantagem de reforçar os *clusters* empresariais aí localizados, mas também com empresas exteriores, reforçando as suas capacidades de oferta e de mercado, partilhando muitas das vezes custos e com isso melhorar a sua rentabilidade.

4.2 Conclusões referentes à literatura

As micro e pequenas empresas observadas, algumas delas prosseguem de forma intuitiva algumas das estratégias empresariais que acabamos de descrever. São muitas das vezes originadas pela necessidade de enfrentar e encontrar soluções para os apertos gerados por perda de negócio e de margens de comercialização.

Não desenvolvem um pensamento sobre o seu negócio e tão pouco têm uma visão estratégica do que será o seu negócio a médio e longo prazo.

São empresas essencialmente que surgiram por ausência de oferta dos seus produtos ou serviços na freguesia ou havendo já outros negócios idênticos, entenderam haver espaço económico para se instalarem. Isto é visível na restauração do centro histórico, em que existem cerca de 10 restaurantes. O excesso de oferta local, extravasou para fora da freguesia ao ter-se tornado um caso de popularidade da restauração Lisboaeta. É evidente que aparecem novas zonas de restauração em Lisboa, mais modernos e fortes, a que deveriam ter respondido como seja o caso da zona Expo e Alcântara Mar.

Não existem estudos de mercado e de opinião sobre a necessidade dos seus serviços ou produtos, estamos mais no campo da intuição pessoal e da necessidade de se encontrarem soluções de emprego, sendo que normalmente prosseguem no setor onde têm já uma vida profissional com alguma relevância e experiência.

Desta forma os conceitos básicos de estratégia não são tidos em conta nem no arranque nem no prosseguimento do negócio, até porque tão pouco desenvolvem um plano de negócios onde façam o apuramento de dados financeiros que lhes permita uma orientação mínima sobre a probabilidade de sucesso do negócio e de eventuais escapatórias.

Quando confrontados com dados estatísticos sobre o incremento do número de famílias residentes na freguesia, a generalidade afirmou desconhecer. Isto é um sinal claro de que não existe consciência nem reflexão sobre as condições em que desenvolvem a cada momento o seu negócio.

Quais os clientes que querem captar, a forma e condições de o fazer não são preocupações destes empresários. Como se diz na frase de entrada deste trabalho, isto não significa que estejam despreocupados com o que se passa, a questão é que os assuntos são complexos e não detêm nem conhecimentos nem meios para os solucionar.

Falta-lhes informação sobre o negócio que não seja apenas o registo de caixa, por forma a perceberem os caminhos a seguir.

É evidente que na vida tudo quanto é prático e simples é por norma o mais viável e rentável, contudo a complexidade económica e social, exige empresários mais preparados e com mais sentido de cidadania.

4.3 Síntese conclusiva

Este estudo veio dar-nos indicações claras de que as micro e pequenas empresas instaladas na freguesia de Carnide, não prosseguem qualquer estratégia empresarial na definição do seu modelo de negócio.

Isto tem grande impacto na sua atividade, porque ao não perspetivarem o seu futuro não conseguem definir hoje o caminho a seguir e o caminho a evitar.

É certo que estas empresas têm muito mérito e são responsáveis como referimos no início deste trabalho pelo funcionamento da economia Portuguesa, facto que é uma realidade nas economias Europeias, Americana e Brasileira.

Os self-made-man, que são todos os empresários destas empresas, são simultaneamente sócios, gerentes, rececionistas, fazem a limpeza dos seus estabelecimentos, são escriturários, etc.

Esta multiplicidade de funções, gerada pela impossibilidade de disporem de quadros que se ocupem das várias tarefas nas suas empresas, provoca uma impossibilidade humana de disporem de tempo para refletirem e pensarem o seu presente e perspetivarem o seu futuro.

No passado, o coletivo era valorizado e o movimento associativo e cooperativo era mais forte e gerou muito valor á sociedade, não só gerando valor para a economia, como valor social para as famílias. Também o sentido ético e moral nos negócios, geravam muita confiança na economia entre os diferentes operadores económicos. Estes valores necessitam de ser não reinventados, mas sim revalorizados e aplicados aos negócios.

Nos tempos em que os recursos financeiros e os meios são escassos, são os tempos em que a união faz a força.

84

Quadro 32 – Resumo setorial do nº. de anos de experiência profissional e de atividade

Anos de atividade e de experiência				
Código	Zona	Nº. Empresas	Anos Experiência	Anos de Atividade
1	Moda	6	24	19
2	Lar	1	40	15
3	Artigos Eléctricos	1	6	43
4	Lazer e Cultura	3	17	17
5	Higiene e Cuidados Pessoais	3	9	16
6	Serviços e Actividades Diversas	16	16	9
7	Produtos Alimentares e Bebidas	7	21	14
8	Restauração	12	25	16
9	Outros	1	43	43
Total /Média		50	22	21

Os pequenos empresários têm muitos anos de experiência e de atividade, o que seria uma mais-valia. Contudo, ter muitos anos de experiência nem sempre é uma mais-valia se não for complementada com formação e atualização, porquanto quer as técnicas aplicadas aos negócios vai evoluindo, como novos conceitos e modelos aparecem, bem como as novas tecnologias que ao longo dos anos tem trazido mudanças dramáticas aos negócios em geral. Desta forma fazer formação e bem assim proporcioná-la aos seus empregados, para desenvolverem as suas competências técnicas e humanas, atualizando-se no seu negócio com as técnicas e processos mais avançados e que estão de acordo com as necessidades de gestão e comunicação atuais.

Das empresas que constam da amostra, 0% fez formação. É impressionante que nos tempos atuais nenhuma empresa tenha feito ou faça formação aos seus empregados.

Quantas vezes ouvimos dizer “isto sempre foi assim.”. Esta forma inadequada de enfrentar os desafios intemporais da vida, pagam-se caro com a decadência dos negócios.

Devem encerrar as atuais associações empresariais e criar novas associações, suportadas por um conselho de administração de empresários ativos, mas que disponham de um quadro de técnicos que desenvolvem uma atividade útil para os empresários, quer associados quer não associados. Há que quebrar laços com o passado e com poderes que se instalaram, que em nada contribuem para devolver aos empresários valor acrescentado. Face ao seu peso na economia estas empresas tinham condições para fazer *lobby* junto dos governantes, da banca e outras grandes corporações que muitas das vezes as asfixiam.

Os empresários não devem entrar em negócios sem terem primeiro um plano de negócios onde detalhem cuidadosamente a sua ideia, o seu caminho / estratégia, façam o levantamento de informações estatísticas do mercado, projetem potenciais proveitos e custos.

Por tudo isto os pequenos empresários não são pró-ativos e não demonstram ter qualquer atitude estratégica, no sentido de perspetivarem os seus negócios.

Todo este exercício será muito útil para ajudar a definir qual o caminho a seguir e o seu posicionamento no mercado, no fundo é a sua estratégia empresarial, por forma a ter uma medida do risco potencial do seu negócio.

Obviamente não existem negócios sem risco, quando criamos negócios com conceitos inovadores, o risco está sempre bem presente, mas isso faz parte da adrenalina do ser-se empresário e esse é um risco que pode ser fortemente compensador em termos pessoais e económicos.

Ao longo das entrevistas apenas um empresário se queixou que não tem qualquer apoio à gestão da sua empresa. O técnico de contas cumpre a sua missão, mas não tem a capacidade de o apoiar na gestão do negócio. Nesta medida os empresários deveriam procurar também um apoio em gestão para além das suas contas. Se quando estamos

doentes vamos primeiro ao médico, porque não vai o empresário primeiro consultar um economista para o ajudar a rever a sua estratégia e aconselhá-lo em muitos dos aspetos da gestão do seu negócio.

Os empresários falam entre eles e de forma informal vão sabendo como correm os ventos. Contudo uma coisa é ter a sensação que o vento corre para sul, outra é ter a evidência de que ele afinal corre para norte. Isto reflete a falta de transparência e de informações sobre as micro e pequenas empresas.

Quando um empresário vende a sua empresa, a primeira coisa que procura é saber quanto vale a sua empresa, ou pela carteira de clientes, ou pela localização, etc. Como saberá o seu valor se não consultar o mercado?

É nesta perspetiva que deveriam cooperar mais na troca de informações empresariais que permitissem agregar dados e como tal extrapolar conclusões uteis para condução dos seus negócios.

Quando observamos o *site* da SEBREA ou da SBA, vemos ali um forte apoio dedicado a estas empresas nas suas mais variadas vertentes, fazendo um esforço de formação dos empresários, apontando-lhes, riscos, apoios, formação e muito mas muito incentivo.

Geisler (2012), no seu livro “Work Happy”, defende que hoje os tempos são de mudança permanente e aponta cinco aceleradores da mudança:

- 1) Educação
- 2) Emoção
- 3) Motivação
- 4) Colaboração
- 5) Comunicação

O que acabamos de resumir neste capítulo, pode-se resumir nestes cinco pontos como os essenciais para a mudança que constantemente ocorrem nos negócios.

Lista-se de seguida alguns dos principais pontos que já destacamos, mas que se entende da maior utilidade deixar listado neste resumo:

- 1) Havendo 4 *clusters* de atividade económica na freguesia, e pelo menos cerca de 300 empresas ativas, deveriam os empresários criar uma associação na freguesia para dar suporte à sua atividade económica e ser um relevante elemento de lobby junto do governo da freguesia e da cidade.
- 2) A restauração do centro histórico, passou por um período áureo, estando já há algum tempo a perder posição no mercado Lisboaeta, ou pelas obras demoradas ou por inação dos empresários. Seria tempo para criarem a marca Carnide Restauração e desenvolver políticas de marketing e comunicação conjuntas.
- 3) Algumas das áreas das lojas que pudemos observar, são inadequadas e mal estruturadas ao adequado desenvolvimento do negócio.
- 4) Muitos dos espaços que visitamos têm uma decoração pouco apelativa. O *design* dos mesmos nunca foi uma preocupação, sendo relevante repensarem no momento atual sobre o design da sua loja, porque isto representa logo à entrada do cliente, o tipo de estabelecimento e o seu posicionamento. Também alguns dos que apresentam melhor aspeto, não fazem a adequada renovação anual ou regular, nem cuidam muito do aspeto e arrumação do seu espaço.
- 5) Formação e experiência, são coisas diferentes. Os gostos e a tecnologia mudam todos os dias, pelo que impõe a todos os profissionais um processo contínuo de aperfeiçoamento e desenvolvimento dos processos de negócio. Para isto é fundamental fazerem formação e proporcionarem-na aos seus empregados.
- 6) Muitos pequenos empresários se têm queixado das elevadas exigências que a Autoridade Tributária tem vindo a exigir no âmbito do combate à evasão e fraude fiscal. É verdade e como já se referiu era bom haver alguma mudança no sentido de desburocratizar. Contudo, uma verdade que ressalta daqui é a de que essas exigências têm vindo a produzir mais informação económica e financeira, que os empresários deveriam saber utilizar e dela tirar partido.

- 7) Ir ao médico de empresas. Quando se tem problemas ou se começa a ter problemas com o negócio, deve-se falar com um consultor em gestão para avaliar o que se passa e rever os caminhos. O técnico de contas faz contabilidade e dá suporte fiscal, não faz consultoria em gestão.
- 8) As empresas não se preocupam em dispor de informações económicas sobre o seu negócio. Sem informação não há gestão. Há que mudar a forma de atuar nesta área.
- 9) É visível na generalidade das pequenas empresas, a grande desorganização na recolha e tratamento dos documentos da empresa, como sejam faturas de fornecedores, pagamentos e recebimentos, etc. Toda este comportamento desordenado é extensível à atividade e acaba por refletir a forma como é gerido o negócio. Os pequenos empresários deveriam olhar com mais acuidade para a sua pequena organização e estrutura-la melhor para disporem de dados empresariais fidedignos e que espelhem a sua realidade.
- 10) Outro aspeto comum nas pequenas empresas é recorrer-se aos amigos para gerir ou darem suporte em diversas áreas da mesma. A gestão dos negócios tem de ser feita de forma profissional, sendo incompatível com o excesso de confiança, sendo a falta de controlo muitas das vezes a causa de desastres empresariais.
- 11) As dificuldades financeiras nas empresas observadas, só deverá ocorrer pela falta de negócio suficiente para suportar os encargos mensais assumidos. Isto porque são eminentemente empresas comerciais ou de serviços que recebem em cash na hora da venda ou da prestação do serviço. Desta forma, deverão as empresas em situação de dificuldade financeira, rever os seus custos operacionais por forma a acomodá-los á sua margem. Caso tal não seja possível devem decidir qual o caminho a prosseguir para que não fiquem em situações económicas difíceis.

- 12) As pequenas empresas, olham normalmente com alguma desconfiança para novos clientes. Têm muitos anos de atividade na sua localização, já conhecem os clientes de longa data. Para ambos deveriam ter o cuidado e atenção de desenvolver melhor a forma de comunicarem, isto quando temos hoje meios excecionais de comunicação via internet como seja o *Facebook*, que tem uma larga aceitação social.
- 13) A concorrência na freguesia é muito agressiva, pois estão presentes muitas das grandes superfícies e centros comerciais com maior notoriedade. Estas pequenas empresas têm de optar por caminhos mais agressivos e que lancem o desafio aos residentes que ainda não fazem as suas compras na freguesia.
- 14) Observando-se a exposição dos produtos, nem todos os estabelecimentos fazem uso das melhores técnicas de apresentação e exposição dos seus produtos e serviços. É muito relevante que o cliente quando entra tenha o melhor acesso aos seus produtos ou serviços, mas também aquilo que eu, empresário, quero que o cliente veja. Um produto novo, um preço mais baixo, etc.
- 15) A qualidade das embalagens utilizadas pelos estabelecimentos comerciais para entregar os seus produtos é muitas das vezes sacos brancos. Porque não desenvolver um saco de papel distintivo com a marca Carnide Comércio?
- 16) No idos anos 60, a apresentação de um empregado comercial, seja na forma de vestir, para os homens a barba feita, para as mulheres um cuidado especial na sua face, falar e cumprimentar, destacavam as casas com qualidade e serviço. Mesmo quem se dedicava ao trabalho esforçado de entregas ao domicílio tinha excelente apresentação. Hoje o que podemos observar são as grandes superfícies em que os empregados estão fardados e muito bem apresentados e os pequenos empresários que se apresentam, salvo raras exceções, como se encontrassem num descontraído fim-de-semana. Em alguns restaurantes é

curioso ver-se os empregados bem vestidos e apresentados e o patrão em fato de fim-de-semana, para marcar a diferença em relação a quem é o subordinado.

- 17) Relações com os empregados. Como acabamos de referir, existe em muitas empresas visitadas uma hierarquia muito vincada e pouco inclusiva dos seus empregados. A qualidade do relacionamento entre patrão e empregado, reflete-se inevitavelmente na qualidade do serviço prestado.
- 18) Os empregados na generalidade, reagem com receio quando lhes tentamos colocar alguns pequenas questões. Devem ter uma política de pessoal, mais atual e inclusive, responsabilizando os seus empregados.
- 19) Em muitos dos estabelecimentos a existência de novas tecnologias é muito limitada. É bem verdade que algumas delas são mais viáveis economicamente do que outras e que nem sempre isso significa mais negócio. Mas é importante ponderar bem este fator e incorporar isso no negócio. A título de exemplo, já se veem os primeiros restaurantes em que a conta do cliente é entregue na mesa através de um Tablet, sendo revista e confirmada a conta pelo cliente.
- 20) Entre outras razões, uma das relevantes razões para a criação de associações empresariais capazes, é o de se desenvolver uma atividade económica e empresarial que capte novos empresários e investidores para a zona. O reforço destes núcleos empresariais na freguesia, são importantes para consolidar os negócios atuais.
- 21) Os pequenos empresários organizados em associações, têm mais capacidade para se imporem aos tecnocratas dos governos locais, para os obrigarem a planear adequadamente as suas intervenções e a indemnizarem as empresas, caso falhem. O último gritante caso foram as obras municipais no centro históricos de Carnide em que parecia que ninguém se preocupava com o que estava a acontecer e bem assim com o seu impacto nas empresas.

22) Muitos desabafos e recusas para responderem à entrevista. Sem partilha de informações e cooperação, não será possível avançarem. Na Quinta da Luz, apenas o aperto da EMEL despertou os empresários para criarem uma associação. Pergunta-se se não existem motivos mais importantes para se criar uma associação empresarial?

23) Partindo do conceito de cluster, a sua existência de uma forma mais formal permitiria às empresas orientarem-se no sentido da redução de custos e de melhorar os seus conhecimentos quer do mercado quer de competências técnicas mais provenientes de inovações.

24) Continuando ainda no conceito de *cluster*, a existência de associações capazes e competentes, permitiria realizar o trabalho que os grandes centros comerciais fazem na gestão do seu espaço comercial. Ou seja gerem o tipo de oferta e buscam uma grande complementaridade e diversidade na sua oferta. É evidente que no comércio de rua é uma ambição difícil de alcançar, contudo a existência de associações poderia orientar para certos setores de atividade, pequenos empresários que se queiram instalar e bem assim convidar outros empresários e investidores a lá se instalarem e a investirem, para que com isso enriquecerem a oferta de produtos e serviços.

Deixamos aqui estes 24 pontos, que consideramos os mais relevantes e que se quer como uma crítica construtiva. Que leve a comunidade empresarial a refletir naquilo que podemos fazer pela nossa empresa, pelo nosso negócio, pela freguesia, enfim pela sociedade onde nos integramos.

Saliento que estes empresários são de facto corajosos e merecedores de toda a compreensão e apoio, pelo que é tempo de se desenvolverem políticas orientadas para dar suporte técnico a estas empresas e com isso garantir a existência de um terço da economia Portuguesa, sem a qual as médias e as grandes empresas não podem subsistir.

Se alguém pensa o contrário desengane-se, porque ser responsável por 52% do emprego nacional e de 35% das vendas é ser um relevante parceiro económico e social no País.

5 Aspetos finais

92

5.1 Recomendações decorrentes das conclusões

As recomendações que pensamos serem uteis fazemos após o trabalho realizado junto dos micro e pequenos empresários da freguesia de Carnide, foram no geral acima listadas. Contudo, existem vários intervenientes neste processo económico, pelo que também cabe a cada um deles uma recomendação que por via deste trabalho nos parece oportuno deixar para reflexão:

- 1) Entendemos que o Governo da Republica, deveria trazer para a atividade empresarial Portuguesa o nível de empenho e esforço, idêntico ao que hoje é feito pelo governo Norte-americano pela SBA e pelo governo Brasileiro pela SEBRAE.

Motivar e apoiar os empresários é preferível a dar dinheiro quer seja em subsídios a fundo perdido que desresponsabilizam quem os recebe, quer seja em subsídios de desemprego. É a diferença entre planeamento e prevenção versus apoios económicos às famílias e empresas quando já estão desesperadas.

As dinâmicas geradas por estas organizações acabam por envolver os empresários e funcionam como aceleradoras da mudança.

- 2) A Comissão Europeia, tem um *site* dedicado às pequenas empresas, contudo essa intenção não tem sido apoiado de forma visível pelo Governo Português, ao não ter desenvolvido políticas amigas do investimento e de desburocratização.

Quando falamos de medidas de desburocratização, estamos a falar de requisitos legais e de funcionamento incompatíveis com a realidade económica Portuguesa. Imaginemos que o governo obrigava a que João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

todos os empresários tivessem um Ferrari. Ora os volumes de negócio e as margens de comercialização não permitem mais do que um Volkswagen Carocha. Isto para dizer que ao nível dos licenciamentos e dos requisitos de certificação, que se exigem em Portugal, os mesmos implicam elevados volumes de investimento o que coloca logo à partida uma dificuldade acrescida na avaliação da rentabilidade e viabilidade do investimento.

Por outra via quando se fala de políticas amigas do investimento, fala-se por exemplo em reduzir os requisitos legais e fiscais, arrecadando o Estado o que necessita para cumprir as suas funções, sem que se tenha de imiscuir na vida das empresas, para além daquilo que é razoável.

A carga burocrática e de requisitos legais e fiscais, rouba tempo precioso a estes pequenos empresários, tempo esse vital para se dedicarem e pensarem o seu negócio. Uma pequena economia não pode ter as mesmas exigências de uma grande economia. Tem de haver algum equilíbrio e razoabilidade.

- 3) Ao nível dos municípios, é importante uma nova definição estratégica de desenvolvimento das cidades, para que os investidores tenham a capacidade de visualizar a cidade do futuro.

É voz corrente que os municípios têm de passar a ser governados como se de pequenos países se tratassem. Desta forma a Câmara de Lisboa, não pode fazer o que se passou com as obras que decorreram no centro histórico, e que demoraram quase três anos a ser concluídas. Os prejuízos económicos para as empresas foram elevados e ninguém se preocupou em compensá-los.

Também todo o sistema de licenciamento deverá ser revisto por forma a evitar as conhecidas situações de pequenos favores e de corrupção. Mas mais importante é pensar o desenvolvimento das cidades, para assegurar o seu normal desenvolvimento económico e social.

Saliente-se a importância das Juntas de Freguesia, pela importância que têm na gestão da comunidade local. A freguesia de Carnide tem tido uma governação muito ativa, ficando contudo a ideia de que poderia fazer algo mais pela atividade económica. Talvez promovendo formação, encontros, colóquios, etc.

- 4) Os empresários, têm de ser mais abertos e recetivos, não podem continuar a ser desconfiados e fechados sobre o seu negócio. Acima mencionamos muitas das alterações e cuidados que deveriam empreender. Entre elas têm de refundar as suas associações empresariais, hoje mais viradas para a promoção política de quem as dirige ou de defesa dos interesses das maiores empresas nelas associadas. Falta aqui um novo modelo de cooperação e aliança, para o bem das zonas comerciais nos diferentes bairros da cidade de Lisboa.

É verdade que quando se está apertado economicamente as soluções não são fáceis de encontrar. Contudo, se reinventarmos os modelos de cooperação empresarial e de partilha de riscos, provavelmente obter-se-ão mais informações sobre os negócios e que são convertidos em resultados económicos e sociais.

Os empresários estão demasiado acomodados, ao terem associações empresariais que não servem para nada. Há que inverter urgentemente esta realidade.

Por outra via têm de reforçar as suas competências técnicas por via de formação e de recorrer de forma ativa e séria ao apoio à gestão das suas empresas.

Estas componentes têm de interagir por forma, a que sejam criadas condições favoráveis ao desenvolvimento económico do País, das cidades e mais importante das comunidades locais onde as famílias vivem e pretendem viver com qualidade de vida.

5.2 Limitações do trabalho

Para a realização deste trabalho contou-se com a colaboração da Junta de Freguesia de Carnide, que disponibilizou a base de dados de empresas instaladas na freguesia e publicou no seu *site* a realização do estudo.

A maior dificuldade no desenvolvimento do estudo, acabou por ser a crispação e desconfiança revelada pelos empresários.

Em diversas situações só a observação do espaço comercial, permitiu ter uma perceção da possível realidade empresarial, isto apesar de se ter evitado pedir dados concretos às empresas, face á consciência de que tal seria impossível de obter.

Apenas 20% dos empresários entrevistados acederam totalmente a falar sobre a sua atividade, dificuldades e oportunidades futuras. Os restantes, assumiram sempre uma postura de grande desconfiança e desconforto, apesar de nos termos identificado sobre a natureza do trabalho, quem o realizava e sobre a utilidade das suas conclusões.

5.3 Implicações para o futuro

O objetivo deste estudo era o de perceber como têm enfrentado a crise económica as micros e pequenas empresas da freguesia de Carnide em Lisboa. Expõe-se ao longo do trabalho as conclusões das entrevistas e do levantamento realizado. Neste ultimo capítulo apontamos de forma resumida quais as principais implicações para o futuro destas empresas e que se refletem no bom desempenho da economia Portuguesa.

Este tema das micro e pequenas empresas, é pouco estudado em Portugal, apesar da importância que representam na economia e na sociedade. É um tema desprezado. É certo que não é fácil abordar estes empresários que são muitas vezes fechados e avessos ao questionamento da sua atividade.

Apesar dos princípios estratégicos desenvolvidos por Ansoff se aplicarem a qualquer dimensão de empresa, a característica principal destas empresas é a de que é necessário desenvolver modelos simples e que ajudem estes empresários a acelerarem as suas análises e decisões.

Estas empresas apresentam uma elevada taxa de mortalidade, não só por serem em nº. em maior quantidade, mais vulneráveis pela sua fraqueza económico-financeira aquando do seu arranque e mais vulneráveis a picos de crise económica. Contudo, são também a parte do setor empresarial mais dinâmica, porque se ajustam constantemente á evolução da economia. É evidente que a falência de uma empresa deixa marcas profundas no empresário Português, porque a sociedade considera isso um sinal de incompetência ou de má gestão.

Recentemente os serviços SME da Comunidade Europeia publicava um texto em que incentivava os empresários que tinham vivido situações de insucesso nos seus negócios, para que com aquilo que aprenderam, iniciarem novos negócios.

As sociedades economicamente mais avançadas, entendem como natural a mortalidade das empresas e todas as empresas que participam na dinâmica empresarial, não ignoram essa possibilidade e os riscos associados. A sociedade portuguesa está a evoluir nesse sentido, sendo importante que não desistam dos sonhos, mas que quando tais passem à realidade se perceba em que mundo estamos a cada momento. Existem riscos dispensáveis se for feito o trabalho de casa antecipadamente, parte significativa do sucesso, inicia-se na fase de desenvolvimento e preparação.

Em tempos de crise como se pode observar pelas constantes notícias de empresas a encerrarem a sua atividade, estas empresas têm agora um novo espaço para se refazerem.

As grandes superfícies, também terão atingido já o limite das suas capacidades de se expandirem, estando até a observar-se alguns casos de superfícies que têm vindo a encerrar. Esta dinâmica observa-se nos hipermercados e supermercados que vão fechando pelo País em algumas localizações, permitindo assim espaço para o aparecimento de novas atividades de empresas dimensionadas á medida desses espaços económicos.

Desta forma, estando as grandes unidades no limite do seu crescimento em termos de m² e de novos espaços, fica a oportunidade para o pequeno comércio de rua renascer.

Contudo, necessita-se de um novo perfil de empresários, mais virados para a gestão e valorização da sua atividade, observando mais e melhor a evolução dos seus clientes, em termos de gostos, preferências e necessidades, bem como na evolução geográfica que vai ocorrendo no seu território de vendas pelos movimentos populacionais.

No fundo há que pensar melhor o negócio, porque faço desta forma e não poderei fazer doutra, porque vendo este produto a este grupo de clientes e não poderei vender a outro grupo, porque vendo só na loja e não vendo apoiado pela internet, porque não utilizo a internet a pensar nos meus futuros clientes, enfim uma infindável lista de questionamentos em que no fundo estamos a falar de pensar estrategicamente o negócio.

A velha forma de estar, de tentar esconder a sua atividade e dela não falar, terá de ser alterada nos limites daquilo que são os segredos empresariais e não mais do que isso.

A partilha de informações económicas e financeiras, através das associações empresariais que como se viu são irrelevantes para a generalidade dos empresários entrevistados, permitiria a todos a partilha de informação técnica sobre os negócios por sector. O INE realiza há muito uma atividade meritória da recolha, tratamento e divulgação de dados estatísticos de cariz eminentemente macroeconómica. Era relevante que a componente estatística de âmbito microeconómico também ocorresse, contudo ela só será possível com a intervenção de associações empresariais por forma a salvaguardar o espaço reservado que todas as empresas devem deter para que mantenham algumas das suas vantagens competitivas face aos seus mais próximos concorrentes.

Desta forma, entende-se que as implicações futuras do atual momento económico são relevantes para este segmento empresarial, que poderá beneficiar aquando da recuperação económica com a recuperação dos níveis do consumo privado.

Baseado na análise que fomos desenvolvendo ao longo deste trabalho bem como nas conversas havidas com os empresários da freguesia, deixa-se um pequeno conjunto de sugestões de ações divididas entre as ações a cargo dos empresários e a cargo dos diferentes níveis de governação.

João Manuel Gomes Lima Anastácio – 28878 - Estratégias a adotar pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise económica, na freguesia de Carnide em Lisboa

QUADRO DE ÁREAS DE AÇÃO - MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

- 1 Criar uma associação empresarial na freguesia
- 2 Criar a marca Carnide Restauração
- 3 Criar a marca Carnide Comércio
- 4 Renovar ou recuperar os espaços comerciais ou de restauração
- 5 Cuidar da apresentação e exposição dos seus produtos
- 6 Cuidar da sua apresentação e da dos seus empregados
- 7 Desenvolverem práticas comerciais mais competitivas
- 8 Apostar na formação dos empresários
- 9 Apostar na formação dos empregados
- 10 Negociar o estacionamento com o Município
- 11 Gerar mais informação económica-financeira sobre o negócio
- 12 Utilizar a informação sobre o seu negócio, para o gerir
- 13 Utilizar informações sobre o mercado para gerir o negócio
- 14 Tratar de se organizar melhor para otimizar o tempo de que dispõe
- 15 Aconselhar-se regularmente com especialistas e profissionais da gestão
- 16 Potenciar os clusters existentes, para reduzir custos operacionais e potenciar vendas
- 17 Agir de forma profissional na condução dos negócios
- 18 Utilizar as novas tecnologias e recorrer à internet e redes sociais
- 19 Captar novos empresários para criar novos espaços comerciais para completar a oferta existente
- 20 Captar investidores para o desenvolvimento das atividades empresariais na freguesia
- 21 Gerir o seu poder de lobby, junto das entidades oficiais
- 22 Assumirem uma postura mais transparente e de participativa em termos de cidadania
- 23 Cooperarem e criarem alianças para suportar o desenvolvimento de novas estratégias empresariais
- 24 Serem pró-ativos, a união faz a força

QUADRO DE ÁREAS DE AÇÃO - MUNICIPIO E GOVERNO

- 1 Definir de forma clara, as políticas municipais de desenvolvimento da cidade
- 2 Serem mais pró-ativos no apoio às iniciativas empresariais
- 3 Libertar os empresários de burocracias
- 4 Acabar com os processos de licenciamento
- 5 O município deve poder ser responsabilizado pelos erros e prejuízos causados aos munícipes
- 6 Transformar o processo fiscal para que seja mais impulsionador da atividade empresarial
- 7 Criar uma agência para se concentrar exclusivamente nas micros e pequenas empresas
- 8 Reconhecer a importância das micro e pequenas empresas, apoiando-os tecnicamente
- 9 Motivar os empresários
- 10 Acabar com os subsídios, transformando-os em financiamento a juro zero

Porque as soluções a desenvolver devem assentar em princípios práticos e simples, termino com a afirmação de Fonseca (2013):

“Por tal, e antes de desatar a comprar livros sobre oceanos e gansos e queijos use antes uma coisa barata que já possui. O seu cérebro. Antes de exercício bizantinos para responder a grandes questões que visam o exercício improvável de antecipar o futuro. Antes de calcular a matriz de previsão dos comportamentos expectáveis das milhares de

variáveis incontroláveis mais os seus concorrentes, (tão à nora quanto vossa excelência), voltemos a um modelozinho simplório e ainda extremamente estimulante.”

6 Bibliografia

1. Amaral, L. (2010). *Economia portuguesa as últimas décadas*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
2. Baudrillard, J. (2011). *A Sociedade de Consumo*. Lisboa: Edições 70.
3. Barry, J., et al (2011). The voice of small business – A plan for action. Consultado em Dezembro 21, 2012, em http://www.djei.ie/enterprise/smes/the_voice_of_small_business_report_2011.pdf
4. Bourdin, A. (2011). *O urbanismo depois da crise*. Lisboa: Livros Horizonte.
5. Camalionte, E., et al. (2006). *Estratégias de diferenciação*. São Paulo: DVS Editora.
6. Cortese, A. (2011). *Locavesting the revolution in local investing and how to profit from it*. New Jersey: Wiley.

7. Duhigg, C. (2013). *A força do hábito perceber e corrigir os hábitos na vida e no emprego*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
8. Ferreira, A.F. (2007). *Gestão estratégica de cidades e regiões*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
9. Fisher, K., et al. (2009). *Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs*. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 66-82.
10. Fonseca, J.M. (2013). Atitude estratégica. In Oliveira-Brochado, A., et al. (Eds), *Gestão e Estratégia desafios da globalização* (pp. 111-129). Lisboa: Escolar Editora.
11. Forsman, H. (2009). *Improving innovation capabilities of small enterprises: cluster strategy as a tool*. *International journal of Innovation Management*, 13(2), 221-243.
12. Geisler, J. (2012). *Work Happy*. New York: Center Street.
13. Gilbert, M. (2002). *Winston Churchill - Biografia*. Lisboa: Bertrand.
14. Gran, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. London: Wiley.
15. Júnior, A.B.L., Pisa, B.J. (2010). *Administrando micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
16. Magretta, J. (2012). *Michael Porter o essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. Vila Nova de Famalicão: Centroatlantico.pt
17. Martinet, A. C. (1989). *Estratégia*. Lisboa: Sílabo.
18. Hendersen, B.D. (1998). As origens da estratégia. In C.A. Montgomery & M.E. Porter (Eds), *Estratégia – a busca da vantagem competitiva* (pp. 3-9). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
19. Navaza, C.L., Soteras, A.M., Costa A.N. (2008). *Estratégias empresariais*. Porto: VidaEconómica.
20. Oliveira-Brochado, A., et al. (2013). *Gestão e Estratégia desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
21. Pessoa, F. (2011). *Como organizar Portugal*. Lisboa: Ática.
22. Porter, M.E. (1999). *Competição – Estratégias Competitivas Essenciais*. São Paulo: Campus.

23. Rosa, A., Teixeira, A.F. (2002). *Perspectivas da Gestão Estratégica*. Lisboa: Ad Litteram.
24. Salgueiro, T.B. (1998). *Comércio e cidade*. Economia & prospectiva: Comércio um sector chave, 2, (1), abr.-jun., 69-112
25. Santos, A.J.R. (2008). *Gestão estratégica – conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
26. Santos, C. (1999). *Contribuições para uma política para as micro e pequenas empresas*. Economia & prospectiva: O mundo da micro empresa,(9), abr.-jun., 33-42
27. Stern, C.W. e Deimler, M.S. (2007). *The Boston Consulting Group – Fala de Estratégia – Conceitos Clássicos e Novas Abordagens*. São Paulo: Campus.
28. Stokes, D., Wilson, N. (2010). *Small business management and entrepreneurship* (6th ed). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
29. (2006). *A nova definição de PME – Guia do utilizador e modelo de declaração*. Consultado em Dezembro 10, 2012, em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pt.pdf
30. CGD. (2011). *Cidades e desenvolvimento: Um domínio de potencial estratégico para a economia Portuguesa*. Consultado em Dezembro 22, 2012, em http://www.cgd-publishing.com/estudos/cidades_desenvolvimento/pdf/Estudo_Cidades_Desenvolvimento.pdf
31. IAPMEI-UR PME. (2005). *Cooperação empresarial, uma estratégia para o sucesso*. Consultado em Dezembro 22,2012, em http://www.iapmei.pt/resources/download/coop/coop_estrategia_sucesso.pdf

Imagens retiradas da Internet:

Imagens 6 a 8 – https://www.google.pt/search?hl=pt-PT&site=img&tbm=isch&source=hp&biw=1680&bih=930&q=ansoff&oq=ansoff&gs_l=img.3..0j0i24I9.2503.5150.0.5499.6.6.0.0.0.0.97.474.6.6.0....0...1ac.1.26.img..0.6.473.R-tjajzrMtU

7 Anexos

- a. Introdução ao guião da entrevista
- b. Guião da entrevista
- c. Modelo de carta enviada aos empresários
- d. Publicação no sítio eletrónico da Junta de Freguesia de Carnide
- e. Dados estatísticos tratados em SPSS
- f. Contracapa da carta enviada aos empresários
- g. Mapa para recolha de informações das lojas
- h. Informações estatísticas distribuídas aos empresários
- i. Dados estatísticos tratados em Excel
- j. Site do IAPMEI
- k. Site da SEBRAE
- l. Site da SBA.GOV