

Deloitte.

EXAME PME

As pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil



2006

Lições e receitas para continuar crescendo

Crescer é um anseio natural que caminha passo a passo com a história de milhares de pequenos e médios empreendedores de todo o Brasil. Agentes de um país-continente, que acumula oportunidades e nichos econômicos cuja potencialidade ainda precisa ser testada, a base do empresariado nacional sonha, projeta e batalha para si aquilo que sempre desejou para a economia da sua própria nação: crescer e adquirir, em um breve futuro, a dimensão mínima que faça justiça às suas reais capacidades.

Mas crescer não é tarefa fácil nos velozes dias de hoje, muito menos para quem precisa começar pequeno. Se nas economias mais estabelecidas do mundo, a expansão de um negócio depende de muito mais do que mero planejamento e boa dose de estratégia corporativa, no Brasil, o crescimento de uma pequena ou média empresa demanda habilidades extras para enfrentar uma conjuntura quase sempre desfavorável. Infra-estrutura de transportes deficiente, excessiva burocracia nos trâmites de comércio exterior, restrições ao crédito e competição externa crescente são alguns dos obstáculos no caminho de quem quer crescer e se firmar por aqui.

Esta primeira edição da pesquisa “**As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil**”, desenvolvida pela Deloitte, em parceria com a revista Exame PME, chamou os empresários a contar, eles próprios, quais são esses entraves ao crescimento. Mais do que isso, deu voz para que opinassem sobre quais são os fatores que realmente determinam o crescimento de suas organizações.

Os resultados desse estudo expõem dados valiosos sobre quais são as fontes de recursos utilizadas por essas empresas para manterem suas operações e quais são suas prioridades de investimento. Revelam também um panorama das estratégias e dos modelos de desenvolvimento que essas empresas adotam, bem como o estágio em que se encontram em relação às operações de comércio exterior, item tão fundamental para se medir a performance em um mundo de globalização intensa.

A partir das informações preciosas oferecidas por esse empresariado, a pesquisa conseguiu identificar as 100 pequenas e médias empresas do Brasil mais bem-sucedidas em suas estratégias de crescimento ao longo de um período de três anos consecutivos. Essa lista compõe a nata empreendedora dessa faixa importante do empresariado nacional. Suas altas taxas de expansão espelham a sua capacidade de fazer melhor em um mercado de competitividade crescente. Por isso tudo, conhecer as experiências desse grupo de empresas é, de certa forma, ter acesso ao mais poderoso fermento utilizado nas receitas do crescimento corporativo.

A Deloitte e a Exame PME esperam que o conteúdo das páginas que seguem contribua para a melhor compreensão do atual grau de desenvolvimento das pequenas e médias empresas do País e auxilie os empreendedores que participaram do estudo a medir seus avanços e desafios nos mercados em que competem.

Índice

Metodologia da pesquisa	5
Linha de frente (O ranking das 100 empresas que mais cresceram).....	6
Qualificação da amostra	9
Estratégias e modelos para crescer	11
Plano formal de negócios.....	11
Governança corporativa.....	12
Gestão de riscos.....	12
Fatores de risco.....	13
Fusões e aquisições.....	13
Determinantes da consolidação.....	13
Estratégias anti-concorrência.....	14
Terceirização.....	14
Tecnologia.....	14
Investimentos em TI.....	14
Desafios do RH.....	15
Retenção de talentos.....	15
Rumo dos investimentos de RH.....	16
Recursos financeiros e decisões de investimento	17
Fontes de recursos – passado recente.....	17
Fontes de recursos – futuro.....	17
Dificuldades para o crédito.....	18
Decisões de investimento.....	18
A conquista do mercado externo	19
Comércio exterior.....	19
Mercados para importar e exportar.....	20
Entraves e determinantes do crescimento	21
Fatores externos.....	21
Desafios para crescer.....	22
Determinantes do crescimento – passado recente.....	22
Determinantes do crescimento – futuro.....	23
Ações governamentais.....	24
Impactos do <i>investment grade</i>	24
Empresas de destaque	25
Indicadores financeiros	26

Metodologia da pesquisa

O universo selecionado para a realização da pesquisa **As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil** abrange organizações que operam desde, pelo menos, o ano de 2003, e que apresentaram, em suas demonstrações financeiras referentes ao final de 2005, uma receita líquida compreendida entre R\$ 5 milhões e R\$ 150 milhões. Foi vetada a participação de instituições financeiras, de empresas que compõem conglomerados com mais de 30% do seu capital controlado por corporações estrangeiras e de subsidiárias de grupos empresariais com faturamento anual igual ou superior a R\$ 1 bilhão, independentemente de sua origem de capital.

Para compor o universo da pesquisa, foram encaminhados convites e questionários, na forma eletrônica e impressa, para uma lista de mais de 10 mil organizações previamente selecionadas, dos mais diversos setores econômicos, exceto o financeiro, sediadas em todas as regiões do País. Esses questionários enfocaram quatro grandes áreas: entraves e determinantes do crescimento; recursos financeiros e decisões de investimento; estratégia e modelos para crescer; e a conquista do mercado externo.

Adicionalmente, foram enviados questionários para todas as empresas que manifestaram interesse em participar do estudo a partir da veiculação de anúncios publicitários e notas editoriais em publicações da Editora Abril e nos *websites* da revista Exame PME, da Deloitte e de outros veículos de comunicação.

No total, 527 empresas responderam aos questionários encaminhados. Nesse universo, 327 organizações se situavam dentro dos critérios estabelecidos para a participação na pesquisa e 224 encaminharam suas demonstrações financeiras referentes aos três anos analisados (2003, 2004 e 2005), passando a compor a amostra total do estudo. Essas 224 empresas participantes – que tiveram o valor médio de R\$ 40,9 milhões em receita líquida em 2005 – estão sediadas em todas as cinco regiões do País (*ao lado*).

A tabulação das respostas encaminhadas pelas 224 organizações permitiu a identificação de quais foram as 100 empresas de pequeno e médio porte que mais cresceram no Brasil nos três anos anteriores à realização do estudo, com base na variação de receita líquida verificada no período de 2003 a 2005.

Com o objetivo de proporcionar uma análise mais apropriada dos dados, as respostas aos questionários foram analisadas levando-se em conta os seguintes estratos:

- A amostra total (224 empresas)
- O ranking das que mais cresceram (100 empresas) no período de 2003 a 2005
- As organizações que obtiveram receita líquida, no final do período analisado (2005), de:
 - a) R\$ 5 milhões a R\$ 20 milhões (31% da amostra total)
 - b) R\$ 20 milhões a R\$ 40 milhões (32% da amostra total)
 - c) R\$ 40 milhões a R\$ 80 milhões (21% da amostra total)
 - d) R\$ 80 milhões a R\$ 150 milhões (16% da amostra total)
- As organizações por faixas de crescimento:
 - a) Até 50%
 - b) Entre 50% e 100%
 - c) Mais de 100%

Estados-sede das empresas da amostra

São Paulo	46,0%
Rio de Janeiro	9,8%
Minas Gerais	8,9%
Santa Catarina	8,6%
Rio Grande do Sul	5,8%
Bahia	4,5%
Paraná	4,5%
Espirito Santo	3,6%
Goiânia	1,8%
Ceará	1,3%
Distrito Federal	1,3%
Pernambuco	1,3%
Pará	0,9%
Rio Grande do Norte	0,9%
Sergipe	0,4%
Paraíba	0,4%

Linha de frente

A partir dos procedimentos metodológicos descritos na seção anterior, a pesquisa identificou quais foram as empresas que mais cresceram em receita líquida no período de 2003 a 2005, as quais passaram a compor o ranking das 100 empresas de expansão mais acelerada:

As 100 empresas que mais cresceram

Razão Social ou nome fantasia das organizações	Receita líquida (em R\$ mil)			Crescimento (%)	
	2003	2004	2005	2003-05	Anual
1 Nitrix	381	2.987	6.167	1.518,64	302,32
2 GOVBR	1.271	8.466	16.433	1.192,92	259,57
3 Dallogis Logística	613	3.090	5.512	799,18	199,86
4 Partner Tecnologia da Informação Ltda.	4.109	6.499	31.668	670,70	177,61
5 Topsports Ventures S/A	1.324	4.399	8.237	522,13	149,43
6 Procable Energia e Telecomunicações Ltda.	5.621	20.463	32.341	475,36	139,87
7 nTime Mobile Solutions	1.317	3.625	6.891	423,23	128,74
8 Resource Tecnologia e Informática Ltda.	4.040	11.685	18.300	352,97	112,83
9 Grupo Soma Recursos Humanos	2.895	4.466	10.779	272,33	92,96
10 Quality Software	3.254	6.390	11.975	268,01	91,84
11 Sekron Alarmes	1.815	5.356	6.452	255,48	88,54
12 Microsol S/A	9.882	13.445	33.196	235,92	83,28
13 Chocolates Cacau Show	10.687	19.655	34.369	221,60	79,33
14 Milplan – Engenharia, Construções e Montagens Ltda.	28.012	63.193	77.953	178,28	66,82
15 Time-Now Engenharia	3.677	6.601	10.195	177,26	66,51
16 Kaizen	5.128	6.648	13.634	165,87	63,06
17 Quinta Roda Máquinas e Veículos Ltda.	37.464	67.187	99.448	165,45	62,93
18 Provider Ltda.	17.138	25.843	43.436	153,45	59,20
19 GS Internacional S/A	4.985	8.304	12.629	153,34	59,17
20 Sadive S/A Distribuidora de Veículos	42.052	58.367	105.655	151,25	58,51
21 Mastermaq Informática Ltda.	12.218	15.313	29.971	145,30	56,62
22 Mig-PLUS	7.244	10.025	17.465	141,10	55,27
23 Perenne Equipamentos e Sistemas de Água	4.390	5.199	10.317	135,01	53,30
24 WBS Gerenciamento e Empreendimentos	9.448	12.328	21.362	126,10	50,37
25 Distribuidora São Roque – Bahia	22.288	36.457	50.391	126,09	50,36
26 Multialloy Metais e Ligas Especiais	8.474	11.619	18.720	120,91	48,63
27 Ameplan Assistência Médica Planejada Ltda.	16.935	27.626	37.085	118,98	47,98
28 ISOESTE Indústria e Comércio de Isolantes Térmicos Ltda.	24.793	31.719	53.895	117,38	47,44
29 Locaweb	16.559	24.495	35.961	117,17	47,37
30 Cheim Transportes S/A	14.890	22.183	32.141	115,86	46,92
31 Rudolph Usinados	17.884	29.963	38.579	115,72	46,87
32 Web Vix Marketing Virtual – ES	12.475	29.271	26.731	114,28	46,38
33 Nutrin Sistemas de Alimentação Ltda.	19.218	27.052	41.167	114,21	46,36
34 Centro de Diagnóstico Claudio Ramos Ltda.	2.504	3.762	5.354	113,82	46,23
35 Prática Technicook	6.537	9.496	13.893	112,53	45,78
36 Cinzel Engenharia Ltda.	23.549	26.950	49.823	111,57	45,46
37 Intereng Automação Industrial	23.460	30.587	48.209	105,49	43,35

Razão Social ou nome fantasia das organizações	Receita líquida (em R\$ mil)			Crescimento (%)	
	2003	2004	2005	2003-05	Anual
38 Digistar Telecomunicações	5.439	6.687	11.149	104,98	43,17
39 Ordenhadeiras Sulinox	7.483	9.708	15.027	100,82	41,71
40 Unilider Distribuidora S/A	41.423	63.456	83.037	100,46	41,58
41 Cast Informática S/A	24.164	47.162	48.382	100,22	41,50
42 Sondotécnica Engenharia de Solos S/A	40.698	55.429	77.950	91,53	38,40
43 Cabletech Indústria e Comércio de Condutores Elétricos Ltda.	11.975	15.390	22.911	91,32	38,32
44 Quatro K Têxtil Ltda.	19.063	28.437	35.563	86,56	36,59
45 CAMPEL – Caldeira e Mecânica Pesada Ltda.	12.849	15.761	23.645	84,02	35,65
46 Discover Technology	3.020	3.614	5.553	83,87	35,60
47 Tecmedd Holding	15.760	20.223	28.931	83,57	35,49
48 Teikon Tecnologia Industrial S/A	18.869	24.373	34.416	82,39	35,05
49 Hagana Serviços Especiais Ltda.	18.058	24.245	32.919	82,30	35,02
50 Softcomex Informática Ltda.	12.196	14.999	22.210	82,11	34,95
51 Progen – Projetos, Gerenciamento e Engenharia S/C Ltda.	22.754	33.266	41.375	81,84	34,85
52 Tecno Logys – Tecnologia e Produtos para Construção Ltda.	4.834	4.415	8.787	81,77	34,82
53 Operadora e Agência de Viagens CVC Tour Ltda.	67.535	87.244	122.679	81,65	34,78
54 Automax Comercial Ltda.	74.722	116.469	135.613	81,49	34,72
55 Sascar Tecnologia e Segurança Automotiva S/A	28.746	30.947	51.918	80,61	34,39
56 Santal Equipamentos S/A - Comércio e Indústria	16.017	18.078	28.927	80,60	34,39
57 Agro Indústrias do Vale do São Francisco S/A – AGROVALE	61.732	83.988	111.251	80,22	34,24
58 Equipo Máquinas e Veículos Ltda.	24.429	37.106	43.739	79,05	33,81
59 Arizona Print, Premedia e Tecnologia	4.494	7.214	8.042	78,95	33,77
60 Grupo Linx	8.024	9.144	14.272	77,87	33,37
61 Sindus Manutenção e Sistemas Industriais Ltda.	20.895	31.405	37.037	77,25	33,14
62 Azevedo & Travassos Engenharia	70.629	58.553	124.622	76,45	32,83
63 Companhia Riograndense de Mineração	49.914	60.529	87.144	74,59	32,13
64 Usina Alvorada – Araporã - MG	52.135	76.086	88.182	69,14	30,05
65 Newton Indústria e Comércio Ltda.	15.856	22.628	26.528	67,31	29,35
66 Alterdata Tecnologia em Informática Ltda.	7.655	9.231	12.802	67,24	29,32
67 Cadarsil Industrial Ltda.	6.400	9.415	10.673	66,77	29,14
68 Batrol Indústria e Comércio de Móveis Ltda.	26.652	33.610	44.289	66,18	28,91
69 Tecnosolo Engenharia e Tecnologia de Solos e Materiais S/A	35.013	52.025	57.965	65,55	28,67
70 BRQ Informática	40.695	49.209	66.807	64,17	28,13
71 TMS Call Center	37.488	38.649	61.316	63,56	27,89
72 Lanlink Informática	19.976	23.829	32.643	63,41	27,83
73 MCE Engenharia	44.690	53.199	73.025	63,40	27,83
74 Apdata do Brasil Software Ltda.	5.210	7.233	8.489	62,94	27,65
75 Moraes de Castro & Cia Ltda.	24.359	32.561	39.436	61,89	27,24
76 Redisul Informática Ltda.	11.246	17.222	18.052	60,52	26,70
77 Netsolutions	15.676	21.986	25.099	60,11	26,53
78 InteMobile	3.764	3.392	6.013	59,75	26,39
79 Hospital e Maternidade Santa Clara Ltda.	6.927	10.693	11.033	59,28	26,20
80 Tecnoset IT Solutions	16.285	18.266	25.803	58,45	25,88

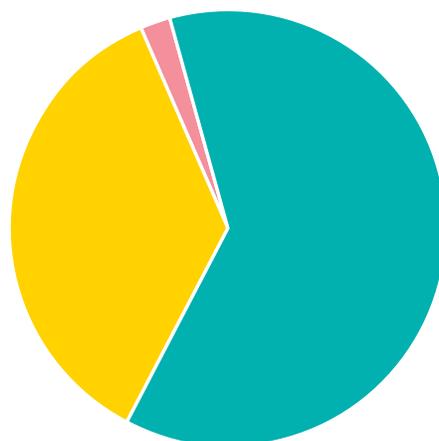
Razão Social ou nome fantasia das organizações	Receita líquida (em R\$ mil)			Crescimento (%)	
	2003	2004	2005	2003-05	Anual
81 OdontoPrev	90.414	115.808	142.996	58,16	25,76
82 Cefri Armazenagem Frigorificada e Agroindústria Ltda.	7.829	9.064	12.362	57,90	25,66
83 Kabí Indústria e Comércio S/A	4.810	4.278	7.509	56,11	24,94
84 LG Informática	11.416	14.703	17.737	55,37	24,65
85 Casa Sol - A Família da Construção	5.579	7.471	8.615	54,42	24,27
86 Geodex Communications do Brasil S/A	17.797	24.160	27.435	54,16	24,16
87 Sicmol S/A	21.285	26.573	32.765	53,93	24,07
88 Auto Adesivos Paraná Ltda. - COLACRIL	54.778	74.966	83.987	53,32	23,82
89 Linoforte Móveis Ltda.	12.887	15.196	19.692	52,81	23,61
90 Bematech	73.716	80.174	111.969	51,89	23,24
91 Montepino Ltda.	33.058	51.646	49.859	50,82	22,81
92 PMS	4.665	6.593	6.973	49,47	22,26
93 Expresso Jundiá	62.827	81.188	93.422	48,70	21,94
94 Bezerra Oliveira Ltda.	47.161	56.382	69.992	48,41	21,82
95 Indústria e Comércio de Plásticos Ibirá Ltda.	21.950	28.036	32.538	48,24	21,75
96 SIMARA – Siderúrgica Marabá S/A	65.689	92.520	97.243	48,04	21,67
97 Distribuidora Müller Comércio e Representação Ltda.	44.923	53.789	66.452	47,92	21,62
98 Triângulo do Sol Auto-Estradas S/A	95.077	128.853	140.321	47,59	21,49
99 Bordeaux Veiculo Ltda.	30.613	36.003	44.960	46,87	21,19
100 Ergo Engenharia Ltda.	4.892	3.762	7.170	46,57	21,06

Qualificação da amostra

As empresas que compõem a amostra total da pesquisa são todas de capital nacional e predominantemente de sociedade limitada (62%) e controle familiar (76%). Não ocorrem variações significativas nesse perfil entre os diversos estratos analisados. O número de companhias de capital aberto é pequeno: apenas 3% entre as organizações que compõem o ranking das 100 que mais cresceram entre 2003 e 2005 e 2% da amostra total.

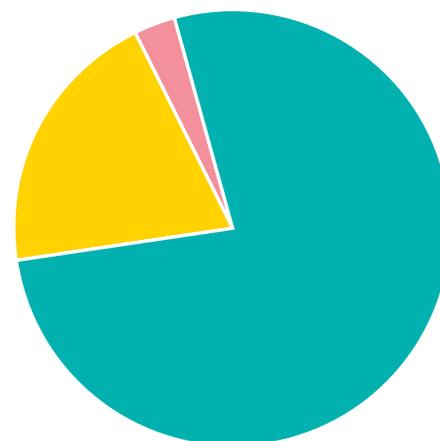
Tipo de sociedade

Amostra total



Sociedade limitada	62%
Sociedade anônima - capital fechado	36%
Sociedade anônima - capital aberto	2%

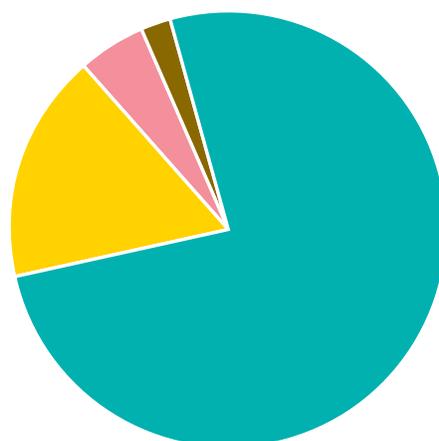
Ranking das 100



Sociedade limitada	77%
Sociedade anônima - capital fechado	20%
Sociedade anônima - capital aberto	3%

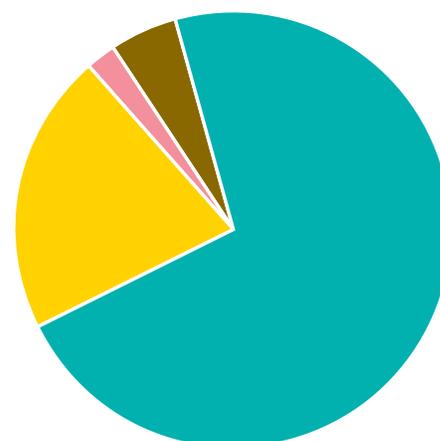
Tipo de controle

Amostra total



Familiar	76%
Capital pulverizado	17%
Subsidiária de grupo empresarial	5%
Investidor institucional (fundos de investimentos)	2%

Ranking das 100



Familiar	72%
Capital pulverizado	21%
Subsidiária de grupo empresarial	2%
Investidor institucional (fundos de investimentos)	5%

As empresas participantes da pesquisa representam 19 setores da economia, com destaque para os de tecnologia e computação (25% do grupo das 100 empresas que mais cresceram), serviços diversos (16%) e construção (11%).

Um dado relevante a respeito da qualificação das organizações que participaram da pesquisa é que cerca de metade delas é auditada por auditores independentes. Quanto maior a faixa de faturamento, maior a tendência das organizações em ter suas demonstrações contábeis certificadas por auditores externos. A comparação entre os dois grupos mais distantes em faixas de receita líquida ilustra bem essa informação: entre as empresas que faturam de R\$ 5 milhões a R\$ 20 milhões, um terço (33%) conta com auditor independente; entre as que faturam de R\$ 80 milhões a R\$ 150 milhões, esse índice chega a 69%.

A pesquisa aponta que as 100 empresas que mais cresceram nos últimos três anos têm perfil mais jovem (média de 20 anos de atuação no mercado) do que aquelas que formam a amostra total (média de 32 anos). Nas organizações que compõem o ranking, 62% operam no mercado há, no máximo, duas décadas, e somente 5% ultrapassaram meio século de história. No entanto, na amostra total, apenas 39% das empresas possuem até 20 anos de atividade e 20% já estão no mercado há mais de 50 anos.

Tempo de operação

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Menos de 10 anos	14	23
De 11 a 20 anos	25	39
De 21 a 30 anos	16	15
De 31 a 40 anos	11	9
De 41 a 50 anos	14	9
De 51 a 60 anos	9	4
Mais de 60 anos	11	1

O número médio de funcionários das empresas que compõem a amostra total é de 467, conforme estimativas informadas para o final do ano de 2006. No caso das 100 organizações que mais cresceram no período, a média informada é de 473 funcionários. Dessa forma, 2006 representa o primeiro ano do quadriênio 2003-2006 em que o montante de trabalhadores das 100 empresas que mais cresceram no período superará, embora ligeiramente, o das organizações da amostra total (467).

A evolução do número médio de funcionários informado para cada um dos anos analisados indica um crescimento contínuo em todos os estratos de empresas pesquisadas, o que é consistente com a recuperação dos níveis de emprego do País indicada pelos institutos de pesquisa a partir de 2004.

Número médio de funcionários

Ano	Amostra total	Ranking das 100
2003	333	252
2004	366	319
2005	415	405
2006	467*	473*

* Estimativa

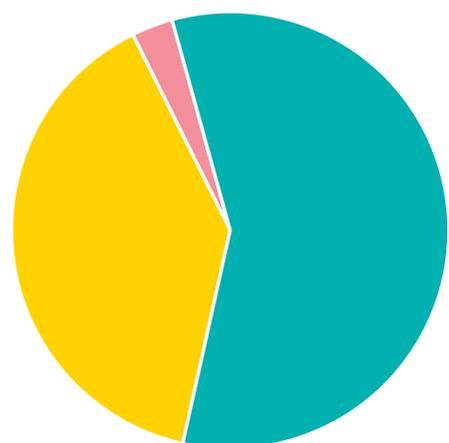
A predominância de funcionários do sexo masculino ocorre em todos os estratos analisados: 72% dos trabalhadores da amostra total e 69% das empresas do ranking. Entre as que faturam mais – de R\$ 80 milhões a R\$ 150 milhões –, a presença dos homens é ainda maior, chegando a compor, em média, 76% da mão de obra. O equilíbrio entre os sexos é maior, dentro das 100 empresas do ranking, no estrato das organizações que cresceram de forma mais acentuada no período – em taxas superiores a 100% –, nas quais a mão-de-obra masculina alcança 64%.

Estratégias e modelos para crescer

Plano formal de negócios – A maioria das empresas pesquisadas (58% da amostra total e 60% das 100 que mais cresceram) conta com um plano formal de negócios. Em relação ao grau de maturidade das organizações em relação a esse item, surpreende o fato de que, no grupo de empresas situadas na faixa de faturamento de R\$ 40 milhões a R\$ 80 milhões, o percentual das que contam com um plano formal de negócios é maior do que entre as organizações na faixa entre R\$ 80 milhões e R\$ 150 milhões. No entanto, no grupo das 100 empresas que mais cresceram, aquelas que registraram expansão de mais de 100% nos últimos três anos e assinalaram contar com um plano formal de negócios representam 71% desse estrato.

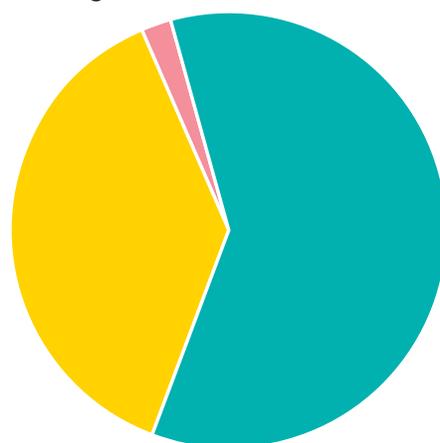
Empresas que contam com um plano formal de negócios

Amostra total



Sim	58%
Não, mas possuímos um plano informal de negócios	39%
Não contamos com planos de negócios	3%

Ranking das 100



Sim	60%
Não, mas possuímos um plano informal de negócios	38%
Não contamos com planos de negócios	2%

Contra as incertezas – Para enfrentar as eventuais incertezas do cenário econômico, as pequenas e médias empresas lançam mão de dois recursos básicos: reduzir custos e buscar novas oportunidades no mercado (itens assinalados por cerca de 80% das organizações). A negociação com fornecedores é uma alternativa focada por quase metade delas.

Formas de reagir às incertezas da economia*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Reduzindo custos	82	79
Buscando novas oportunidades de mercado	80	82
Negociando com fornecedores	49	47
Reduzindo preços	26	19
Reduzindo o quadro de funcionários	12	7
Investindo recursos no mercado financeiro, em vez de aplicá-los na produção	4	5

* Respostas múltiplas

Governança corporativa – Este item não constitui um terreno estranho às pequenas e médias empresas, conforme indica a pesquisa. Mesmo com um número muito reduzido de companhias abertas na amostra do estudo – universo no qual essa preocupação se justifica inclusive pela necessidade de se cumprir rígidas regulamentações –, a adoção de procedimentos de governança corporativa surge como uma tendência entre essas corporações. Três quartos das empresas da amostra total e do ranking das que mais crescem indicam possuir ou planejam implantar um Conselho de Administração.

Ocorrência de um Conselho de Administração na empresa

Estrato da pesquisa	Possui (%)	Planeja implantar (%)	Não possui e não planeja implantar (%)
Amostra Total	47	28	25
Ranking das 100	41	32	27

Constituição do Conselho de Administração*

Alternativa assinalada	Amostra total (%)			Ranking das 100 (%)		
	Possui	Planeja implantar	Não possui e não planeja implantar	Possui	Planeja implantar	Não possui e não planeja implantar
Membros representados por proprietários e/ou acionistas no Conselho de Administração	96	1	3	92	3	5
Membros representados por diretores executivos da própria empresa no Cons. de Administração	74	7	19	78	5	17
Membros contratados especialmente para essa função no Conselho de Administração	32	18	50	42	14	44

* Nos respectivos estratos de empresas (da amostra total e do grupo das 100 que mais cresceram) que afirmam possuir um Conselho de Administração

Demais práticas de governança corporativa presentes na empresa

Alternativa assinalada	Amostra total (%)			Ranking das 100 (%)		
	Possui	Planeja implantar	Não possui e não planeja implantar	Possui	Planeja implantar	Não possui e não planeja implantar
Informações financeiras auditadas por uma firma independente de auditoria	53	26	21	52	29	19
Uma estrutura de auditoria interna	42	37	21	46	34	20
Canais diretos de prestação de contas e disponibilização de informações aos seus acionistas, investidores e/ou público em geral	38	27	35	37	24	39
Uma política efetiva de controle e avaliação de riscos	33	52	15	33	54	13
Um Comitê de Auditoria ou Conselho Fiscal	22	32	46	22	32	46

Gestão de riscos – A pesquisa indica que o objetivo principal do seu gerenciamento de riscos, considerando apenas o estrato de empresas que dispõem de uma política do gênero, é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva no mercado.

Objetivos das políticas de gestão de riscos adotadas*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Desenvolver uma vantagem competitiva no mercado	72	64
Favorecer a conquista de novos negócios	53	57
Responder às regulamentações aplicáveis ao setor	31	32
Alinhar-se às tendências do setor	39	29
Reagir a situações de perda já vivenciadas	26	18

* Estrato das empresas que afirmaram possuir uma política efetiva de controle e avaliação de riscos; respostas múltiplas

Fatores de risco – A manutenção da estabilidade econômica desponta como o grande anseio dos pequenos e médios empresários para a continuidade de seus negócios.

Risco mais preocupantes*

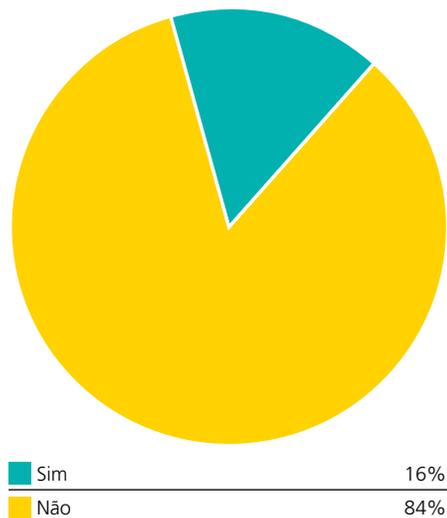
Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Mudanças no cenário econômico	70	74
Conduta inadequada de parceiros	41	42
Conduta inadequada de funcionários	24	31
Ações de <i>hackers</i> e vírus	23	25
Falta de recursos para manter as operações	22	17
Perda de informações dos clientes	19	19
Roubo de propriedade intelectual	17	18
Espionagem e vazamento de informações dos clientes	16	22
Fraudes	14	12
Má qualidade das instalações tecnológicas	12	17

* Respostas múltiplas

Operações de fusão ou aquisição

Amostra Total

Participou nos últimos 3 anos

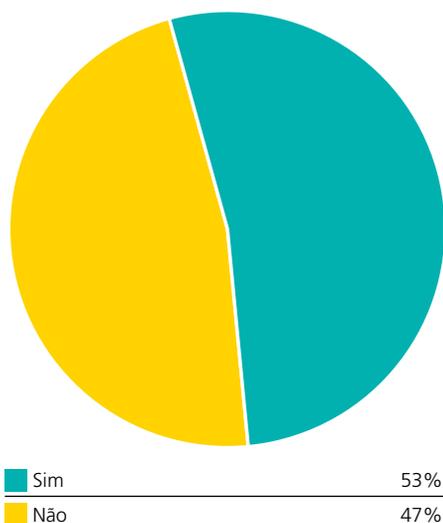


Fusões e aquisições – Participar de processos de fusões e aquisições de outras empresas está cada vez mais na ordem do dia das organizações de pequeno e médio portes, independentemente do seu grau de faturamento. Embora apenas 16% das empresas da amostra total revelem ter participado de processos desse tipo de operação nos últimos três anos, mais da metade delas (53%) manifesta disposição nesse sentido para o médio prazo. No caso das 100 empresas que mais cresceram, esses percentuais são ainda maiores.

Avaliando três estratos da amostra (empresas com crescimento de até 50%, de 50% a 100% e acima de 100%), conclui-se que, quanto maior a agressividade da expansão obtida, maior a disposição de se envolver, nos próximos três a cinco anos, em processos de fusão e aquisição.

Determinantes da consolidação – Os motivos mais assinalados pelas empresas para realizar operações de fusão ou aquisição de empresas nos próximos anos são a busca de aumentar sua participação no mercado (*market share*) e sua carteira de produtos e serviços, assim como ingressar mais rapidamente em novos mercados e ampliar a capacidade de atendimento.

Pretende participar nos próximos 3 a 5 anos?



Motivos para participar de operações de fusão e aquisição no médio prazo

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Aumento de <i>market share</i>	45	49
Ampliação da carteira de produtos e serviços	44	45
Ingresso mais rápido em um novo mercado ou país	37	43
Aumento da capacidade de atendimento aos clientes	34	44
Diversificação do risco, a partir da operação em outros países e outras moedas	14	16

* Respostas múltiplas

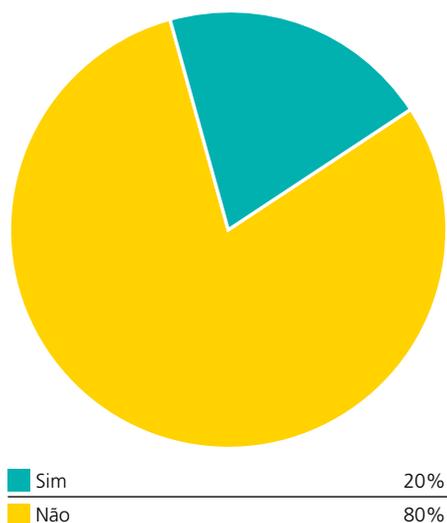
Estratégias anti-concorrência – Para enfrentar a concorrência, a solução favorita das empresas é a ampliação e diversificação de seus portfólios de produtos e serviços. A resposta denota coerência com as respostas a outras duas questões da pesquisa, que abordavam os fatores decisivos do crescimento e as prioridades de investimento.

Em ambas as ocasiões, a maioria dos empresários focou na criação, ampliação ou diversificação de produtos e serviços, revelando a busca constante de se adequar a consumidores e clientes cada vez mais exigentes, que geram demandas que tendem ao tratamento individualizado.

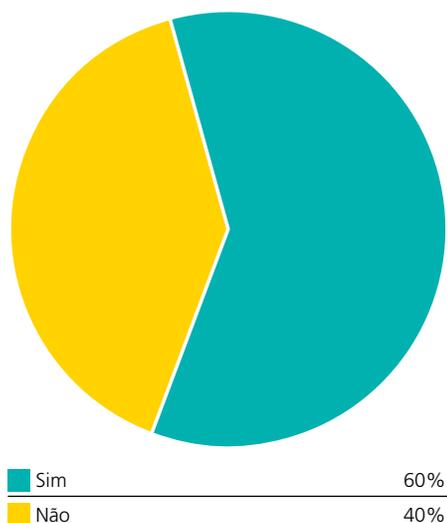
Operações de fusão ou aquisição

Ranking das 100

Participou nos últimos 3 anos



Pretende participar nos próximos 3 a 5 anos?



Estratégias para enfrentar a concorrência no médio prazo*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Ampliar e diversificar o portfólio de produtos e serviços	69	69
Investir em estrutura de gestão (gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade etc)	51	60
Fornecer serviços para a intensificação ou manutenção do valor dos produtos	49	49
Investir na ampliação da estrutura de venda	46	42
Aumentar investimentos em marketing e comunicação	43	42
Participar de processos de fusão e aquisição	32	38

* Respostas múltiplas

Terceirização – A terceirização é uma prática ou, pelo menos, uma hipótese considerada por parte das empresas pequenas e médias, tendo como base uma série de atividades que não compõem a sua atividade principal, como a folha de pagamento dos funcionários e a contabilidade. Cerca de dois terços das organizações manifestam interesse em manter terceirizados ou terceirizar os procedimentos de segurança. As áreas de limpeza e treinamento de funcionários também são focos importantes de terceirização, assinaladas por quase 60% das empresas da amostra total.

Tecnologia – Todos os estratos de empresas que compõem a amostra da pesquisa indicam um alto grau de adoção de tecnologia. Na amostra total, 93% das empresas oferecem aos seus profissionais acesso à *internet* no ambiente de trabalho, 84% contam com uma rede de computadores interconectados e, em 71% delas, cada profissional conta com um computador. Nesse quesito, o grupo das 100 empresas que mais cresceram se mostra ligeiramente mais avançado do que o conjunto de organizações que compõem a amostra total do estudo.

Investimentos em TI – Os focos de investimento das pequenas e médias empresas na área de tecnologia da informação (TI) são, pela ordem, a aquisição de novos *softwares* e a integração da atual infra-estrutura tecnológica.

Crescimento e tecnologia são conceitos que parecem andar juntos no mundo corporativo. O grupo das 100 empresas que mais cresceram apresentou um coeficiente entre os investimentos em TI e a receita líquida sempre superior ao do conjunto das organizações que compõem a amostra total.

Investimentos em tecnologia*

(relação média entre os investimentos em TI e a receita líquida)

Ano	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
2003	2,46	3,33
2004	2,90	3,68
2005	3,30	4,36
2006	3,91*	5,13*

* Estimativa

Desafios do RH – Além de eleger a legislação trabalhista como um dos fatores externos que mais dificultam o desenvolvimento dos negócios – conforme resposta a uma das questões da pesquisa –, esse item figura na primeira posição entre os principais problemas das pequenas e médias empresas na área de recursos humanos, tendo sido assinalado por dois terços dessas organizações.

Principais problemas na área de Recursos Humanos*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Legislação trabalhista	67	63
Acompanhar a tendência do mercado em diversificar os pacotes de remuneração variável	46	48
Deficiências por parte dos novos profissionais que chegam ao mercado	40	36
Acompanhar a tendência do mercado em diversificar os pacotes de benefícios	33	28
Dificuldade para atrair novos talentos	31	33
Acompanhar as faixas de remuneração fixa praticadas pelo mercado	27	28
Proporcionar equilíbrio entre trabalho e vida pessoal aos seus funcionários	25	21
Dificuldade para reter os melhores profissionais	24	29
Necessidade de organizar trabalhos à distância (virtualmente)	12	13

* Respostas múltiplas

Retenção de talentos – Os programas de treinamento de funcionários são desenvolvidos por 70% das pequenas e médias empresas entrevistadas e mais da metade das corporações que participaram da pesquisa oferece pacotes de remuneração variável associados ao desempenho, além de orientação para o desenvolvimento da carreira de seus funcionários.

Ações mais decisivas para reter e aperfeiçoar funcionários*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Programas de treinamento	70	69
Remuneração variável associada ao desempenho	56	58
Orientação e perspectivas para o desenvolvimento da carreira	54	58
Programas de benefícios diferenciados (academia, trabalho em casa etc)	17	19
Participação no capital da empresa	8	9
Experiência de trabalho no exterior	4	4

* Respostas múltiplas

Os montantes aplicados nessas ações de treinamento têm crescido continuamente no grupo das 100 empresas que mais cresceram. No caso da amostra total, o crescimento também ocorreu, embora com uma oscilação negativa em 2004.

Investimentos em treinamento*

(relação média entre os investimentos em treinamento e a receita líquida)

Ano	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
2003	0,97	1,16
2004	0,85	1,28
2005	1,08	1,62
2006	1,37*	1,94*

* Estimativa

Entretanto, quando se avaliam os estratos de faixas de faturamento das empresas que compõem a amostra total e de velocidade de crescimento entre as 100 organizações que mais cresceram, chega-se a conclusões surpreendentes: o percentual representado pelos investimentos em treinamento de funcionários em relação à receita líquida da empresa é geralmente maior nas empresas menores; por outro lado, as que cresceram nos últimos três anos à taxa de mais de 100% são justamente as que investem mais em treinamento (na média, esse estrato de empresas anuncia que deverá investir neste ano 2,39% de sua receita líquida nesse tipo de iniciativa).

Rumo dos investimentos de RH – Os investimentos da área de Recursos Humanos devem ser diluídos em uma série de iniciativas, como aponta o quadro a seguir. Contudo, três itens aparecem em destaque: aprendizado e desenvolvimento de profissionais, comunicação interna e reforço da cultura da empresa.

Destino dos investimentos em Recursos Humanos*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Aprendizado e desenvolvimento de profissionais	83	88
Comunicação interna	51	50
Reforço da cultura da empresa	49	51
Recrutamento de iniciantes	37	41
Mudanças no sistema de remuneração	34	38
Recrutamento de profissionais experientes	33	41
Orientação de carreira para profissionais	25	28
Terceirização da área de Recursos Humanos	3	3

* Respostas múltiplas

Recursos financeiros e decisões de investimento

Fontes de recursos (passado recente) – A principal fonte de recursos utilizada pelas pequenas e médias empresas nos últimos três anos foi o capital gerado pela própria organização, como revelam cerca de dois terços delas (63% da amostra total e 68% do grupo das 100 que mais cresceram). A busca de empréstimos ou financiamentos foi uma alternativa adotada por cerca de 40% das empresas.

Fontes de recursos utilizadas nos últimos três anos*

Tipo	Fonte de recursos	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Interno	Geração de capital da própria empresa (não distribuição de lucros)	63	68
	Empréstimos e/ou financiamentos	42	39
Empréstimos	Linhas de crédito com recursos do BNDES	23	17
	Empréstimos e mútuos de partes relacionadas	12	10
	Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP	6	8
Abertura de capital	Aumento de capital dos atuais acionistas	16	21
	Aumento de capital de novos investidores	5	6
	Fundos de capital de risco	4	6
	Oferta pública de ações	2	2
Outros (venda de ativos e renegociação de prazos)	Renegociação de prazos de pagamento e cobranças	12	9
	Venda de ativos e desinvestimentos	5	5

* Respostas múltiplas

A procura por linhas de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) ocorreu em cerca de apenas um quinto das corporações. Os dados da própria instituição indicam que, no período de 2003 a 2005, o BNDES destinou R\$ 34,3 bilhões às organizações com esse perfil, o que corresponde a somente 28% do montante total de financiamentos, embora esse percentual ainda seja um avanço em relação ao registrado uma década antes (22% em 1995).

Fontes de recursos (futuro) – Considerando o médio e longo prazos, as pequenas e médias empresas continuam acreditando na necessidade de apostar em seus próprios recursos para manter suas operações. A geração de capital da própria empresa foi a alternativa assinalada por 62% das organizações da amostra total e 53% do grupo das 100 que mais cresceram. Essa constatação indica, de alguma forma, certa insegurança do empresariado quanto à mudança nas condições do mercado de crédito no País.

Fontes de recursos utilizadas no médio e longo prazos*

Tipo	Fonte de recursos	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Interno	Geração de capital da própria empresa (não distribuição de lucros)	62	53
	Empréstimos e/ou financiamentos	32	25
Empréstimos	Linhas de crédito com recursos do BNDES	31	27
	Empréstimos e mútuos de partes relacionadas	6	4
	Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP	13	10
Abertura de capital	Aumento de capital dos atuais acionistas	13	12
	Aumento de capital de novos investidores	19	17
	Fundos de capital de risco	5	6
	Oferta pública de ações	10	10
Outros (venda de ativos e renegociação de prazos)	Renegociação de prazos de pagamento e cobranças	8	2
	Venda de ativos e desinvestimentos	3	2

* Respostas múltiplas

É destacável, entretanto, a maior disposição das empresas em procurar – ao contrário do que ocorreu nos três últimos anos – os recursos do BNDES, uma opção assinalada por 31% das corporações da amostra total. Quando se avalia o comportamento das organizações do estrato de maior faturamento – entre R\$ 80 milhões e R\$ 150

milhões anuais em 2005 –, o percentual das que revelam ter interesse em procurar recursos do BNDES chega a 47%, mais do que o dobro do que a parcela de empresas desse estrato que acessaram o banco nos três anos anteriores (22%).

Essa mudança de postura reflete dois movimentos concomitantes: certa determinação em realizar investimentos substanciais, estimulado por um cenário contínuo de estabilidade econômica, e a recente intensificação das campanhas de disseminação sobre as linhas de crédito disponibilizadas pelo BNDES às pequenas e médias empresas.

Dificuldades para o crédito – Os dois fatores que mais dificultam o acesso ao crédito, na visão das pequenas e médias empresas, são o seu custo, considerando as taxas de juros praticadas – item apontado por cerca de três quartos das organizações pesquisadas –, e as garantias exigidas, apontada por 44% delas.

Principais dificuldades para a obtenção de crédito*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Custo do crédito (taxas de juros exigidas)	73	75
Garantias exigidas para acesso ao crédito	44	46
Linhas de crédito disponíveis para pequenas e médias empresas	22	29
Condições para acesso às linhas de crédito	20	23
Procedimentos para contratação de operações de crédito	18	19

* Respostas múltiplas

Decisões de investimento – As prioridades de investimento reveladas pelas 100 empresas que mais cresceram e por aquelas que compõem a amostra total foram, a despeito de algumas mudanças de posição entre as mais assinaladas em cada um dos grupos: criação de novos produtos e/ou serviços, diferenciação de produtos e/ou serviços, aquisição de máquinas e equipamentos, modernização de instalações e implantação de novos projetos e empreendimentos.

Os dois primeiros itens acima revelam foco na inovação e na superação da concorrência, apresentando também coerência com as respostas à questão sobre os fatores mais decisivos para crescer, que registraram mais de metade das empresas apontando para a concepção de novos produtos e/ou serviços como um item determinante.

Decisões de investimento para o médio e longo prazos*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Criação de novos produtos e/ou serviços	61	61
Diferenciação de produtos e/ou serviços	55	60
Aquisição de máquinas e equipamentos	49	46
Modernização de instalações	46	45
Implantação de novos projetos/empreendimentos	44	47
Investimento em marketing	41	45
Pesquisa e desenvolvimento	38	38
Desenvolvimento de processos de produção	30	24
Investimento em canais de distribuição	27	31
Aquisição de outra(s) empresa(s)	26	28

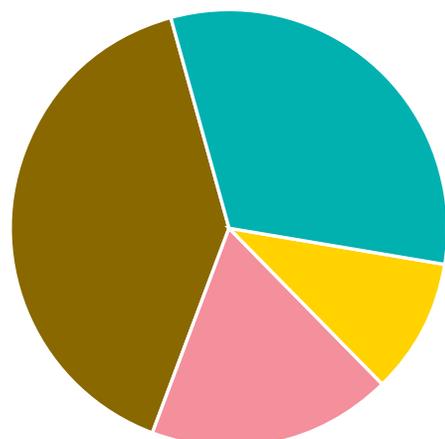
* Respostas múltiplas

Contudo, ao se avaliar, dentro do grupo das 100 empresas que mais cresceram, apenas aquelas de maior faturamento (entre R\$ 80 milhões e R\$ 150 milhões em 2005), a aquisição de máquinas e equipamentos e a modernização de instalações são as opções mais assinaladas, o que sugere a tendência de que essas organizações busquem recursos de bancos de fomento, como o BNDES.

A conquista do mercado externo

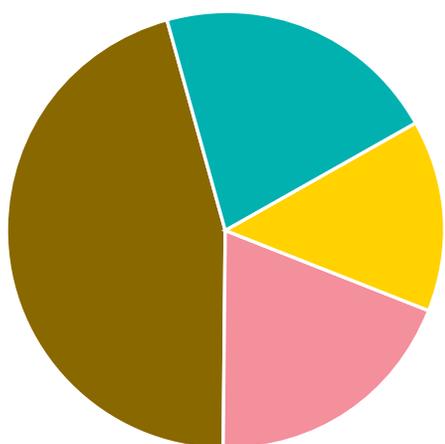
Empresas que realizam operações de comércio internacional

Amostra total



Sim, exportação e importação	32%
Sim, somente exportação	10%
Sim, somente importação	18%
Não	40%

Ranking das 100



Sim, exportação e importação	22%
Sim, somente exportação	14%
Sim, somente importação	19%
Não	45%

Comércio exterior – Mais da metade das empresas atua no comércio internacional, realizando operações de exportação, importação ou ambas simultaneamente.

Quando se avalia o porcentual médio de participação das exportações realizadas em 2005 na receita líquida das empresas que participaram da pesquisa, verifica-se uma realidade que espelha parcialmente os movimentos recentes do câmbio sobre a atividade exportadora. Devido ao claro movimento de valorização cambial do real frente ao dólar, em curso desde princípios de 2003, as pequenas empresas, que trabalham com margens de lucro reduzidas, foram muito afetadas em suas metas de resultado no comércio exterior.

Essa perda de competitividade no mercado externo as forçou a se voltar ao mercado interno. No caso das médias e grandes empresas, os reflexos da valorização cambial são consideráveis, mas não a ponto de fazê-las abandonar o comércio internacional, tendo em vista o risco inerente de perda de mercado.

A pesquisa reflete essa conjuntura de impactos da valorização cambial de várias maneiras. Em um primeiro momento, a taxa de câmbio é assinalada como um dificultador das exportações por metade das empresas entrevistadas, tendo sido o item de maior reclamação dessas organizações.

Fatores dificultadores das exportações*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Taxa de câmbio	50	44
Custos de frete e armazenagem	36	35
Burocracia no desembaraço de mercadorias	30	30
Falta de subsídios oferecidos pelo governo brasileiro	26	31
Preços incompatíveis com os praticados no mercado internacional	20	15
Dificuldade em compreender e acessar novos mercados	19	20
Baixa competitividade internacional do seu produto	18	18
Subsídios por governos estrangeiros à concorrência internacional	13	6
Regulamentação para atividades de comércio exterior	11	11
Falta de suporte técnico e operacional	8	13
Falta de conhecimento da dinâmica das operações internacionais	7	9
Poucas barreiras ao produto importado	5	4

* Estrato das empresas que realizam operações de comércio exterior; respostas múltiplas

Além disso, o estudo indica que as exportações são bem menos relevantes na composição da receita líquida das empresas que mais cresceram do que na totalidade da amostra.

Participação das exportações na receita líquida (2005)*

Amostra (%)	Ranking (%)
8,24	1,92

* Valor médio

Mercados para importar e exportar – Verifica-se uma ampla gama de países e regiões como fonte de insumos e produtos de toda espécie para as empresas que têm realizado operações de comércio exterior, com destaque para União Européia, EUA, China e Mercosul. Para os próximos 3 a 5 anos, as importações devem crescer para China, União Européia e EUA. Os mercados-alvo das exportações de pequenas e médias empresas brasileiras pareceram bastante diluídos nos últimos três anos, com destaque para o Mercosul, outros países das Américas e EUA, que são justamente os destinos mais assinalados pelas organizações em seus planos de exportação para o médio prazo (3 a 5 anos próximos).

Países de origem das importações e de destino para as exportações*

Amostra total

País ou região	Operações realizadas nos últimos 3 anos		Com pretensão de realizar no médio prazo (3-5 anos)	
	Importação (%)	Exportação (%)	Importação (%)	Exportação (%)
Países do Mercosul	19	51	8	53
México	5	19	2	32
EUA	30	31	17	35
Outros países das Américas	5	34	2	37
União Européia	35	24	19	29
Outros países da Europa	8	15	5	20
África	2	23	2	32
Oriente Médio	2	10	2	21
China	25	3	21	13
Japão	12	7	12	12
Coréia do Sul	12	2	8	6
Índia	3	3	7	9
Rússia	1	5	5	8
Outros países da Ásia	13	5	10	13
Oceania	0	3	2	9

* Respostas múltiplas

Países de origem das importações e de destino para as exportações*

Ranking das 100 que mais cresceram

País ou região	Operações realizadas nos últimos 3 anos		Com pretensão de realizar no médio prazo (3-5 anos)	
	Importação (%)	Exportação (%)	Importação (%)	Exportação (%)
Países do Mercosul	17	44	6	44
México	6	15	2	26
EUA	30	26	20	32
Outros países das Américas	6	32	2	37
União Européia	33	15	17	32
Outros países da Europa	11	7	4	9
África	0	20	0	33
Oriente Médio	0	2	0	11
China	24	0	19	15
Japão	9	2	6	11
Coréia do Sul	11	0	6	6
Índia	2	0	6	7
Rússia	0	2	4	9
Outros países da Ásia	9	0	9	7
Oceania	0	0	2	7

* Respostas múltiplas

Entraves e determinantes do crescimento

Fatores externos – Os altos impostos, a inflexibilidade da legislação trabalhista, a concorrência desleal e a burocracia são, nesta ordem, os quatro fatores externos à empresa que mais dificultam o desenvolvimento dos negócios, na opinião de todos os estratos das organizações pesquisadas. A alta carga tributária atingiu pelo menos 90% das respostas em todos os estratos. Dentro do ranking das 100 organizações que mais cresceram, praticamente todas as empresas (98%) que formam o estrato das que expandiram mais de 100% entre 2003 e 2005 assinalaram o item “alta carga tributária”. A indisponibilidade de crédito também é um item importante no grupo das 100 empresas que mais cresceram.

Fatores externos que dificultam os negócios*

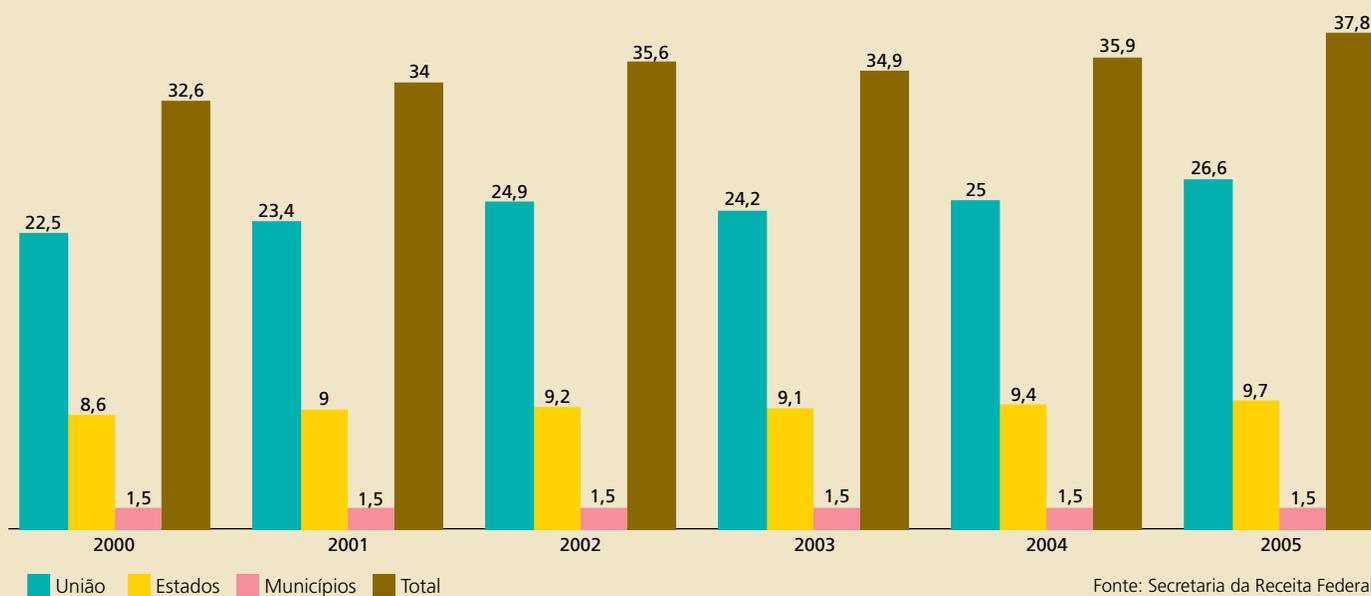
Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Alta carga tributária	92	92
Legislação trabalhista inflexível	54	57
Concorrência desleal	45	38
Burocracia	31	29
Poder aquisitivo da população	19	13
Indisponibilidade de crédito	16	26
Inadimplência de clientes	8	6
Remuneração oferecida pelo mercado financeiro superior ao potencial de retorno do próprio negócio	7	5

* Respostas múltiplas

Coincidentemente, os quatro fatores mais assinalados refletem, no conjunto, elementos que incidem na formação do “Custo Brasil”. Entre eles, o destaque fica para a campeã de reclamações, a alta carga tributária, espelhando uma reclamação crescente de toda a comunidade empresarial. Essa informação encontra correspondência com o fato de que, nos últimos anos, a massa de tributos das esferas federal, estadual e municipal vem aumentando sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do País.

Mais impostos

Carga tributária bruta por esfera de governo (em % do PIB)



Desafios para crescer – Na definição de quais são os principais desafios a serem enfrentados pelas empresas no médio e longo prazos para, pelo menos, manter seus níveis atuais de crescimento, as respostas indicam a manutenção de custos competitivos como a alternativa mais assinalada, tanto na amostra total quanto no grupo das 100 empresas ranqueadas.

A escolha indica uma conseqüência direta de uma preocupação observada nas respostas à questão anterior da pesquisa, uma vez que a competitividade de preços depende de um cenário favorável à concorrência e com políticas públicas que favoreçam a disputa das pequenas e médias empresas no mercado externo, com redução de impostos, menos burocracia e maior flexibilidade na legislação trabalhista.

A pesquisa indica uma diferença importante entre a amostra total das empresas e o grupo das 100 que mais cresceram quanto à posição do item “atrair e reter profissionais com alta qualificação”. As organizações que registraram maior crescimento se mostraram mais preocupadas do que as demais empresas com a atração e retenção de talentos-chave em seus postos de trabalho, à medida que este é o fator que aparece logo na segunda colocação entre os itens assinalados, com 73% (na amostra total, o item ocupa a quarta posição, com 58%). No estrato das empresas que cresceram de 50% a 100% entre 2003 e 2005, esse quesito chegou a alcançar 78%.

Desafios para manter o crescimento ou crescer mais*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Manter custos competitivos	77	74
Manter-se tecnologicamente atualizado	66	66
Diferenciar seus produtos para continuar competitivo	64	59
Atrair e reter profissionais com alta qualificação	58	73
Criar condições para uma administração ágil e eficiente	42	42

* Respostas múltiplas

Determinantes do crescimento (passado recente) – Ao avaliar seu desempenho nos últimos três anos, as empresas revelaram que os fatores mais decisivos para concretizar suas metas de crescimento estiveram atrelados basicamente à melhoria de suas estruturas e de seus modos de operação – “adoção de um modelo moderno de gestão”, “investimento em recursos humanos” e “acesso a novas tecnologias” – e à busca de melhor corresponder às expectativas dos seus consumidores e clientes: “concepção de novos produtos e serviços” e “estratégia de relacionamento com clientes”.

Esses foram os fatores que apareceram nas primeiras colocações, com porcentuais de indicações muito próximos (sempre acima de 45%), tanto na amostra total quanto no grupo das 100 empresas ranqueadas (embora com algumas variações entre eles). A diferença é que, entre as 100 que mais cresceram, a expansão para novos mercados aparece empatada praticamente com a adoção de um modelo moderno de gestão.

Fatores decisivos para o crescimento nos últimos três anos*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Concepção de novos produtos e serviços	54	54
Adoção de um modelo moderno de gestão	51	44
Estratégia de relacionamento com clientes	51	54
Investimento em recursos humanos	50	49
Acesso a novas tecnologias	46	57
Expansão para novos mercados	45	45
Aumento do capital ou reinvestimento dos lucros	31	34
Investimento no aumento da capacidade de produção	31	32
Estratégia de distribuição e venda de produtos e serviços	30	28
Investimento em pesquisa e desenvolvimento	24	23
Ações de comunicação	18	14
Fusão e/ou aquisição de outra(s) empresa(s)	4	8

* Respostas múltiplas

Considerando, entre as empresas do ranking, apenas o pelotão das organizações de crescimento mais acelerado (superior a 100%), observa-se a atribuição de uma importância bem acima das demais empresas ao fator “acesso a novas tecnologias” (nada menos do que três quartos das organizações classificadas nesse estrato e que responderam a essa questão assinalaram esse item).

Determinantes do crescimento (futuro) – Nas expectativas sobre o futuro, as avaliações introduzem um elemento novo. No médio e longo prazos, o fator mais decisivo ao crescimento será a capacidade de expandir para novos mercados, evidenciando a preocupação em buscar territórios de atuação diferentes daqueles nos quais essas organizações operaram nos anos recentes.

Os outros quatro fatores mais assinalados em relação ao médio e longo prazos já estavam na lista dos cinco itens considerados mais relevantes ao crescimento registrado nos últimos três anos: “concepção de novos produtos e serviços”, “estratégia de relacionamento com clientes”, “investimento em recursos humanos” e “acesso a novas tecnologias”.

Ao contrário da avaliação sobre o passado recente, a adoção de um moderno modelo de gestão não aparece entre os cinco fatores mais determinantes do crescimento para o médio e longo prazos, indicando uma provável percepção, por parte dessas empresas, de que, exatamente por se tratar de um pressuposto básico para a garantia do crescimento, já deveria ter merecido a devida preocupação nos anos anteriores.

Fatores decisivos para o crescimento no médio e longo prazos*

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Expansão para novos mercados	55	54
Concepção de novos produtos e serviços	53	50
Estratégia de relacionamento com clientes	50	46
Investimento em recursos humanos	47	45
Acesso a novas tecnologias	43	47
Adoção de um modelo moderno de gestão	34	37
Estratégia de distribuição e venda de produtos e serviços	33	26
Aumento do capital ou reinvestimento dos lucros	29	38
Investimento no aumento da capacidade de produção	28	30
Investimento em pesquisa e desenvolvimento	24	19
Ações de comunicação	20	19
Fusão e/ou aquisição de outra(s) empresa(s)	17	18

* Respostas múltiplas

Ações governamentais – As principais ações que as pequenas e médias empresas esperam do Governo – considerando todos os estratos da pesquisa – envolvem reformas que dependem do Congresso Nacional, além de mais investimentos em infra-estrutura e, sobretudo, melhores condições de crédito.

A preocupação com a continuidade das reformas encontra correspondência com as respostas concedidas à questão sobre quais seriam os principais fatores externos dificultadores do crescimento, nas quais a inflexibilidade da legislação trabalhista já figurava como o segundo item mais assinalado.

A exigência de juros mais baixos cobrados em empréstimos e de aumento do crédito para investimentos de longo prazo reflete, por sua vez, um obstáculo freqüente às corporações de menor porte e que permanece relevante, a despeito da política de queda contínua da taxa básica de juros conduzida pelo Banco Central do Brasil.

Impactos do *investment grade* – As pequenas e médias empresas acreditam que, se o Brasil alcançar o *investment grade* (grau de investimento) – hipótese cada vez mais próxima após as recentes elevações do País pelas principais agências de classificação de risco –, a captação de recursos poderá ficar mais fácil.

De cinco alternativas dadas, as organizações participantes da pesquisa apontam como impactos mais prováveis do *investment grade* a “redução dos custos de financiamento” e “o maior potencial de atração de investimentos”. Essa opinião é refletida nos resultados tanto da amostra total quanto das 100 empresas ranqueadas.

Potenciais impactos do alcance do *investment grade**

Alternativas	Amostra total (%)	Ranking das 100 (%)
Redução dos custos de financiamento decorrente da queda nas taxas de juros	67	63
Maior potencial de atração de investimentos externos para o seu negócio	40	43
Necessidade de desenvolvimento de práticas de governança corporativa	22	24
Maior facilidade para entrar no mercado de capitais	21	22
Menor custo de captação de recursos no exterior	20	19

* Respostas múltiplas

Empresas de destaque

O estudo identificou as organizações que mais se destacaram em todos os aspectos abordados, a partir das respostas atribuídas a cada item do questionário.

Empresas de maior destaque:

- Operadora e Agência de Viagens CVC Tour Ltda.
- Cast Informática S/A
- Odontoprev S/A
- Microsol Tecnologia S/A
- TMS Call Center Ltda.

Essas organizações são as que cumpriram de maneira mais satisfatória todos os seguintes quesitos selecionados:

- Estar no ranking das 100 empresas com maior crescimento
- Apresentar lucro no ano de 2005
- Contar com um plano formal de negócios

Além disso, essas empresas se diferenciaram pela capacidade de cumprir com os critérios elencados abaixo:

Entraves e determinantes do crescimento

Desafios futuros para manter o crescimento: atrair e reter profissionais com alta qualificação e criar condições para uma administração ágil e eficiente.

Fatores considerados decisivos para o crescimento nos últimos 3 anos: acesso a novas tecnologias, adoção de um modelo moderno de gestão, estratégia de relacionamento com clientes, expansão para novos mercados, investimento em pesquisa e desenvolvimento e investimento em recursos humanos.

Recursos financeiros e decisões de investimento

Investimentos que serão priorizados no médio e longo prazo: implantação de novos projetos/empreendimentos, criação de novos produtos e/ou serviços, pesquisa e desenvolvimento, modernização das instalações e diferenciação de produtos e/ou serviços.

Estratégias e modelos para crescer

Reação às incertezas da economia: busca de novas oportunidades de mercado.

Práticas de governança corporativa: possuir membros representados por proprietários e/ou acionistas no Conselho de Administração, membros contratados especialmente para essa função no Conselho de Administração, canais diretos de prestação de contas e disponibilização de informações aos seus acionistas, investidores e/ou público em geral, uma política efetiva de controle e avaliação de riscos e informações financeiras auditadas por uma firma independente de auditoria.

Principais objetivos das políticas de gestão de riscos: alinhar-se às tendências do setor, favorecer a conquista de novos negócios e desenvolver uma vantagem competitiva no mercado.

Estratégias mais importantes para enfrentar os principais concorrentes: investir na estrutura de gestão (gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade etc).

Tecnologia: realização de transações eletrônicas e comércio eletrônico e posse de um sistema de compartilhamento de dados com clientes e fornecedores.

Ações decisivas para reter e aperfeiçoar os funcionários: remuneração variável associada ao desempenho, orientação e perspectivas para o desenvolvimento da carreira e participação no capital da empresa.

Destino dos investimentos em recursos humanos: aprendizado e desenvolvimento de profissionais, reforço da cultura da empresa e orientação de carreira para profissionais experientes.

Indicadores financeiros

Os indicadores econômico-financeiros* das empresas participantes da pesquisa foram os seguintes:

Indicadores	Ranking das 100			Amostra Total		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Receita per capita (receita líquida dividida pelo número de funcionários; em R\$ mil)	123,5	147,4	150,5	116,0	137,1	154,3
Liquidez corrente (relação entre o ativo circulante e o passivo circulante)	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,7
Endividamento total (passivo circulante mais exigível em longo prazo, dividido por ativo total; em %)	50,3	55,7	58,5	50,1	52,9	54,6
Margem bruta (lucro bruto dividido por receita líquida; em %)	25,6	27,5	32,5	31,8	32,4	36,2
Margem líquida (lucro líquido dividido por receita líquida, em %)	2,4	4,4	4,7	2,6	3,6	3,6
Retorno sobre o patrimônio líquido (lucro líquido dividido por patrimônio líquido, em %)	12,2	18,5	28,3	14,2	16,6	16,6

* Informação obtida a partir do uso da mediana, que indica a localização do centro da distribuição de dados

www.deloitte.com.br

A Deloitte é uma das maiores empresas do mundo na prestação de serviços profissionais de auditoria, consultoria tributária, consultoria em gestão de riscos empresariais, *corporate finance*, consultoria empresarial, *outsourcing*, consultoria em capital humano e consultoria atuarial. Fundada em 1845, possui mais de 700 escritórios em 150 países, contando com 135.000 profissionais.

No Brasil, onde atua desde 1911, é uma das líderes de mercado e seus mais de 2.700 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções empresariais para seus clientes. A Deloitte opera em todo o País, contando com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

Deloitte refere-se à Deloitte Touche Tohmatsu, uma *verein* (associação) estabelecida na Suíça, com suas firmas-membro e suas respectivas subsidiárias e afiliadas. Pelo fato de ser uma *verein* suíça, nem a Deloitte Touche Tohmatsu nem suas firmas-membro possuem quaisquer responsabilidades por atos ou omissões umas das outras. Cada uma das firmas-membro é uma entidade jurídica própria e independente, que opera sob os nomes "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" ou outras denominações relacionadas. Os serviços são prestados pelas firmas-membro ou suas subsidiárias ou afiliadas e não pela Deloitte Touche Tohmatsu Verein.

Para mais informações, contate-nos pelo e-mail comunicacao@deloitte.com ou pelo telefone (11) 5186-6686.

© 2006 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.