

**Deloitte.**

**EXAME PME**

# As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil

Uma pesquisa  
sobre as rotas  
e estratégias que  
levam à expansão  
dos negócios

2008



## Índice

<b>Metodologia do estudo</b> .....	5
<b>Amostra da pesquisa</b> .....	6
<b>Governança para avançar</b> .....	8
As boas práticas não encontram mais fronteiras na busca da expansão sustentável	
<b>Na trilha do capital</b> .....	12
O dilema da capitalização se mantém, como uma difícil conta a resolver	
<b>Velhas amarras</b> .....	17
Desafios históricos do País continuam a emperrar a expansão e o desenvolvimento das empresas	
<b>No mundo dos grandes</b> .....	21
Movimentos de consolidação e internacionalização continuam a avançar entre as PMEs	
<b>Descobridores em alerta</b> .....	25
A inovação se consolida como um determinante da estratégia de negócios das PMEs	
<b>As PMEs que Mais Crescem no Brasil</b> .....	26
O ranking das organizações líderes	
<b>O horizonte de empresas muito especiais</b> .....	28
As práticas e visões das 55 empresas do "Grupo Especial", que hoje servem de referência às atuais PMEs	

### **As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil** (edição 2008)

Uma pesquisa realizada por **Deloitte** e revista **Exame PME**

O conteúdo deste relatório foi produzido pela Deloitte, à qual estão reservados todos os direitos autorais da publicação. A reprodução de informações nele contidas está sujeita à autorização prévia, mediante consulta formal e citação da fonte.

# Na direção do crescimento

## Governança corporativa nos rumos das PMEs

Navegar com habilidade e eficiência em mares revoltos, fugindo da deriva e aproveitando os bons ventos para imprimir velocidade, é tarefa difícil, que exige planejamento, capacitação e constante aprimoramento. Esse tem sido o desafio enfrentado pelos comandantes das pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras nos turbulentos oceanos de um mercado em intensa competição.

Sofisticação nos métodos de gestão, qualificação cada vez maior dos competidores, consolidação dos setores econômicos e uma série de outros fatores exigem das organizações qualidade, modernização e compreensão das complexidades que envolvem a disputa. Não é, portanto, tarefa para marinheiros de primeira viagem, mas para aqueles que governam suas embarcações com estratégias certeiras e ações seguras.

Essas modernas técnicas de navegação que hoje abarcam um número cada vez maior de PMEs atendem pelo nome de “governança corporativa”, entendida como a maneira pela qual uma organização gerencia seus recursos, respondendo adequadamente aos objetivos de seus acionistas, clientes e demais públicos de interesse. Gestão profissional e transparência são características que marcam uma boa governança corporativa, independentemente do porte da empresa.

Evitando a má governança, que leva ao naufrágio, as empresas mais avançadas preocupam-se hoje em evoluir, ganhar ritmo e acelerar o seu processo de desenvolvimento, tendo claramente o objetivo de crescer e se fortalecer e mantendo o controle mesmo durante as tempestades mais fortes.

É todo esse processo de entendimento dos mapas de navegação, do enfrentamento das dificuldades de gestão e dos segredos para se manter na rota de crescimento que esta terceira edição da pesquisa “**As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil**” se propõe a compreender.

Foi com esse objetivo que a Deloitte e a revista Exame PME renovaram sua parceria para a realização desta pesquisa, que visa identificar as pequenas e médias empresas brasileiras que registram os níveis mais elevados de crescimento – as quais passam a compor o *ranking* “**As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil**” –, além de apontar a visão de seus líderes a respeito de fatores que se mostram essenciais para uma expansão sustentável.

As respostas e análises de conjuntura econômica e do ambiente de negócios oferecidas nesta pesquisa pelos líderes corporativos – em temas como governança, competitividade, posicionamento de mercado, inovação, decisões de investimento, meios de capitalização, estratégias, entraves e determinantes para o crescimento – podem se transformar em bússola para o conjunto da comunidade empresarial brasileira.

Por pertencerem ao grupo que expande seus negócios mais velozmente, as empresas participantes do *ranking* servem de farol para as demais organizações com esse perfil no mercado nacional, tornando menos tortuosa a sua chegada ao porto seguro.



# Metodologia do estudo

## A formação da amostra de empresas e a coleta das respostas

O universo definido para a realização da pesquisa “As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil” abrange organizações que estão em fase operacional ao menos por cinco anos e que apresentaram, em suas demonstrações financeiras referentes ao final de 2007, uma receita líquida compreendida entre R\$ 5 milhões e R\$ 150 milhões.

Foi vetada na pesquisa a participação de organizações com os seguintes perfis:

- Instituições financeiras.
- Subsidiárias de grupos empresariais com faturamento igual ou superior a R\$ 1 bilhão em 2007.
- Empresas que compõem conglomerados com mais de 30% do capital controlado por estrangeiros.
- Entidades sem fins lucrativos.
- Cooperativas.
- Concorrentes diretos da Deloitte e da Editora Abril, as organizações responsáveis pelo estudo.

Para compor esse universo da pesquisa, foram encaminhados convites para

### Processo de coleta das respostas



mais de 10 mil empresas, nas formas eletrônica e impressa. Todas elas receberam também questionários contendo as perguntas selecionadas para o levantamento de informações. Desse grupo de organizações, quase 8 mil empresas estavam registradas em *mailing* próprio da Deloitte e cerca de 2 mil foram convidadas diretamente pela revista Exame PME a partir do encaminhamento de mensagem eletrônica.

No universo do estudo, foram incluídas também todas as empresas que manifestaram interesse em participar dele, à medida que tomavam ciência de sua realização a partir da veiculação de anúncios publicitários e de notas editoriais em publicações da Editora

Abril e nos *websites* da revista Exame PME, da Deloitte e de outros veículos de comunicação.

Os questionários encaminhados às mais de 10 mil empresas convidadas incluíram perguntas relacionadas aos seguintes temas: governança corporativa, conquista de novos mercados, concorrência, entraves e determinantes do crescimento, fusões e aquisições, inovação e tecnologia, recursos financeiros e decisões de investimento e recursos humanos. O regulamento da pesquisa foi disponibilizado ao longo de todo o período de coleta de respostas, de junho a agosto de 2008, no *website* da Deloitte.

No total, 508 empresas responderam aos questionários encaminhados, das quais 358 comprovaram efetivamente a evolução de sua receita líquida ao longo dos três anos abrangidos pelo estudo (2005, 2006 e 2007) por meio do encaminhamento de suas demonstrações financeiras anuais. Desse grupo, 253 organizações cumpriram totalmente os critérios definidos pelo regulamento da pesquisa e passaram a compor a amostra total do estudo.

A partir da comparação e análise das demonstrações financeiras encaminhadas pelas 253 empresas da amostra total, foi possível identificar as 100 empresas de pequeno e médio portes que mais cresceram no Brasil nos três anos anteriores à realização do estudo, com base na variação de receita líquida verificada no período de 2005 a 2007.

## A análise dos resultados

As respostas assinaladas pelas empresas da amostra total da pesquisa, com base nos questionários encaminhados, foram analisadas a partir de uma série de estratos de organizações participantes:

- O *ranking* das organizações que mais cresceram entre 2005 e 2007 (100 empresas).
- O conjunto de empresas que compõem a amostra e que não se classificaram para o *ranking* das 100 que mais cresceram (153 empresas).
- Empresas que encaminharam demonstrações financeiras, mas que foram excluídas da amostra por estarem acima da faixa de receita líquida estabelecida para o último ano-base do estudo (R\$ 150 milhões em 2007); e/ou possuírem mais de 30% do seu capital controlado por estrangeiros; e/ou fazerem parte de um grupo empresarial que fatura mais de R\$ 1 bilhão. Esse estrato de empresas passou a ser denominado neste relatório como “Grupo Especial”, merecendo um capítulo à parte para a análise de suas respostas (páginas 28 a 30).

Essa estratificação visou à comparação entre os resultados de cada grupo específico de empresas participantes, a fim de proporcionar uma avaliação mais apropriada das informações coletadas. As informações referentes a cada um desses estratos são citadas e analisadas ao longo deste relatório quando as suas respostas evidenciam uma discrepância relevante em relação aos demais grupos de empresas analisados ou à amostra total da pesquisa.

O conjunto das respostas das empresas que participaram da pesquisa foi então avaliado a partir do levantamento, da consolidação e da análise de informações complementares de mercado, obtidas através de fontes diversas, como institutos de pesquisa, órgãos governamentais e entidades empresariais.

Dessa forma, as visões, práticas e tendências evidenciadas pelas respostas dos empresários que responderam aos questionários foram avaliadas a partir do ângulo dos fatores econômicos e de negócios que incidem sobre as operações das empresas participantes da pesquisa e do mercado em geral.

# Amostra da pesquisa

## Como são, onde estão e o que fazem as PMEs entrevistadas

Há um certo senso comum a caracterizar o perfil das pequenas e médias empresas (PMEs) do País. São traços típicos que as qualificam, por exemplo, como organizações predominantemente familiares, de sociedade limitada e sediadas nas proximidades dos grandes centros econômicos. Essas percepções confirmam-se, à primeira vista, no enquadramento da amostra da edição 2008 da pesquisa “As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil”.

Por outro lado, a pesquisa apresenta informações reveladoras sobre o grau de complexidade e sofisticação que essas organizações vêm implementando em seus sistemas de gestão. É o que se verifica, por exemplo, no fato de 35% das PMEs classificadas para o *ranking* das que mais crescem informarem que já adotam modelos de governança corporativa. Além disso, 33% dessas organizações dizem contar com conselhos de administração ativos. E quase metade dessa amostra já dispõe dos serviços de uma auditoria independente.

A incorporação dessas práticas advém de interesses próprios dos empresários de qualificar a gestão de seus negócios, uma vez que somente 1% das organizações possui capital aberto e está efetivamente obrigada a adotar esses procedimentos.

**Distribuição geográfica:** 62% das empresas mantêm sua sede em Estados da Região Sudeste, refletindo a concentração econômica do País.

Estados onde mantém sede	% de empresas em relação à amostra total
São Paulo	42
Rio Grande do Sul	11
Minas Gerais	11
Paraná	10
Rio de Janeiro	7
Santa Catarina	5
Pernambuco	3
Bahia	3
Espírito Santo	2
Ceará	2
Goiás	2
Piauí	1
Distrito Federal	1

**Funcionários:** o número total de contratados das empresas que mais cresceram subiu mais de 78% ao longo dos três últimos anos.

Ano	Número de funcionários
2005	24,7 mil
2006	32,7 mil
2007	44,0 mil
2008	57,0 mil*

\* Estimativa

**Faturamento:** a média da receita líquida das PMEs que lideram o crescimento indica uma forte expansão ao longo dos três anos analisados, com taxas na casa de 40% ao ano; o nível de crescimento de 2008 tende a ser inferior ao de anos anteriores, posicionando-se na casa de 30%, um índice ainda bastante elevado, em um patamar muito superior ao verificado na evolução do Produto Interno Bruto (PIB) do País.

Ano	Receita líquida	Expansão ao ano (%)
2005	R\$ 19,5 milhões	-
2006	R\$ 27,1 milhões	38,50
2007	R\$ 39,5 milhões	45,75
2008	R\$ 51,0 milhões*	29,10

\* Estimativa

**Demonstrações financeiras:** 49% das empresas da amostra contam com auditoria independente.

**Tipo de sociedade:** 70% das empresas do ranking são sociedades limitadas; 29% são sociedades anônimas de capital fechado; apenas 1% tem capital aberto.

**Tipo de controle:** as empresas familiares predominam (75%); somente 15% têm o controle de seu capital pulverizado; 5% são subsidiárias de grupos empresariais.

**Origem de capital:** todas as empresas participantes da pesquisa são de origem brasileira ou têm menos de 30% de seu capital controlado por estrangeiros.

**Setores de atuação:** a amostra da pesquisa é representativa dos mais importantes segmentos da economia nacional, com destaque para setores que vêm sendo alvo de um movimento intenso de consolidação, impulsionado especialmente pela expansão do crédito (serviços, construção e tecnologia).

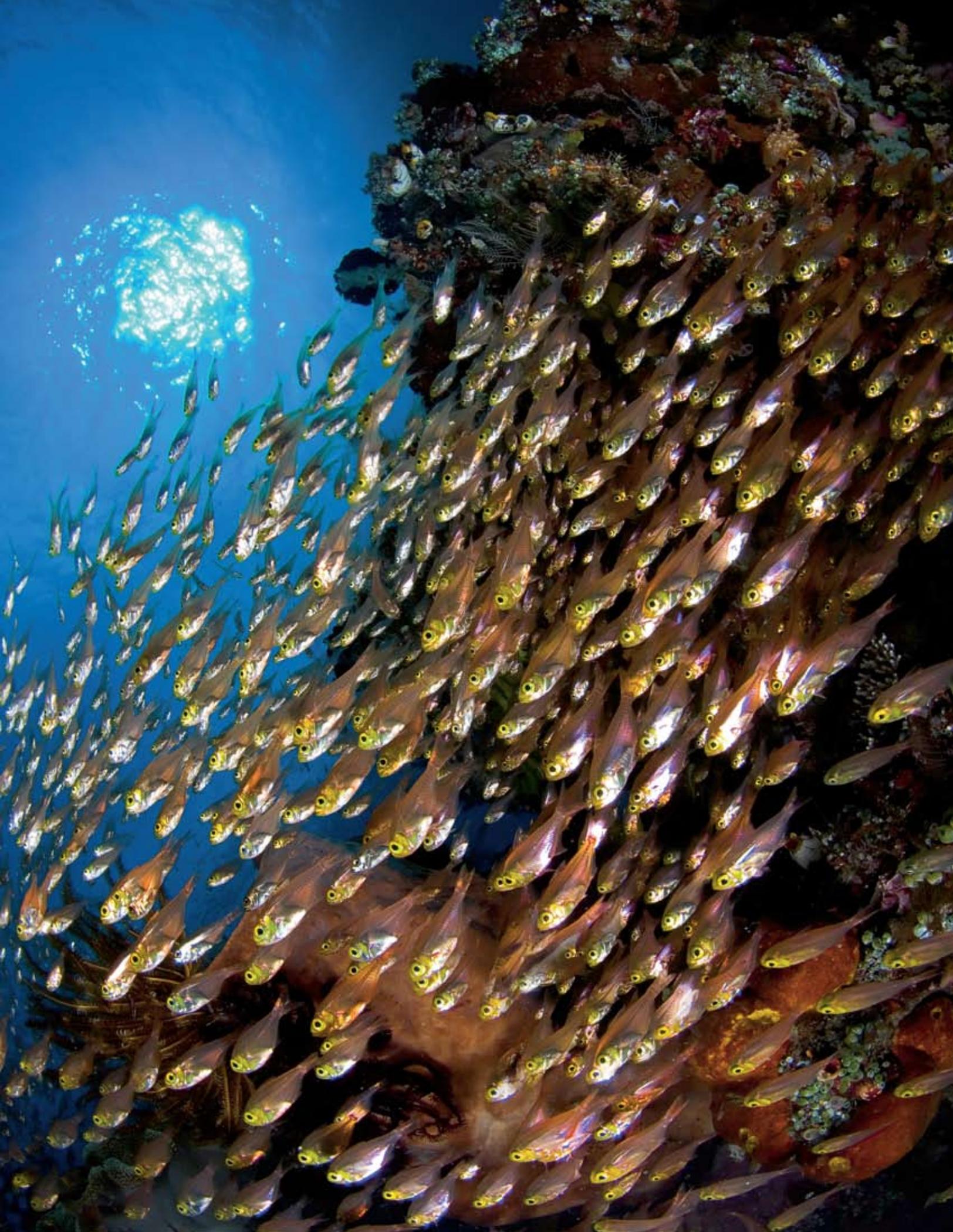
Segmento	% do estrato das 100 PMEs de maior crescimento
Serviços	18
Indústria da construção	17
Indústria digital	16
Telecomunicações	6
Transporte	5
Siderurgia e metalurgia	5
Eletroeletrônico	5
Atacado	5
Bens de capital	4
Bens de consumo	4
Químico e petroquímico	3
Mecânico	2
Energia	2
Farmacêutico	1
Automotivo	1
Varejo	1
Diversos	5

**Investimento em tecnologia:** no grupo das PMEs que lideram o crescimento, há uma clara política de ampliação dos investimentos em tecnologia, acima da expansão das receitas.

Ano	investimentos em TI x receita líquida*
2005	4,29
2006	4,76
2007	6,19
2008	6,89**

\* Relação média (%) entre os investimentos em Tecnologia da Informação (TI) e a receita líquida (Grupo das 100 de maior crescimento)

\*\* Estimativa





# Governança

## As boas práticas não encontram mais fronteiras na busca da expansão sustentável

Crescer de forma sustentável tornou-se o maior desafio das pequenas e médias empresas (PMEs) que atuam no Brasil. Em uma economia cada vez mais globalizada e na qual, portanto, a disputa por mercados transcende limites territoriais, esse grupo de organizações parece ter escolhido o caminho da qualificação administrativa de seus negócios para alcançar a competitividade. Exatamente por isso, o tema “governança corporativa” é um dos principais destaques da edição 2008 da pesquisa “As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil”.

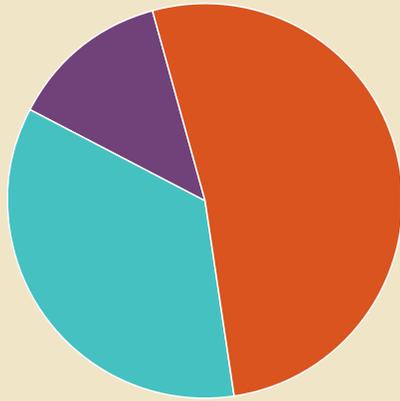
Dispostas a mostrarem-se engajadas no fortalecimento de sua gestão, as PMEs inspiram-se nos exemplos das corporações de grande porte e investem nas melhores práticas de negócios para darem um salto de qualidade. Com maior transparência e qualidade de controle, as empresas procuram se apresentar sólidas e seguras para a efetivação de transações comerciais para públicos diretos (clientes e fornecedores) e indiretos (governos, agentes reguladores e sociedade civil). Almejam, entre os objetivos manifestos na pesquisa, a garantia de sustentabilidade do negócio, a promoção de crescimento e a geração de valor.

O grupo das 100 empresas que mais cresceram no período 2005-2007 indica, conforme 87% das respostas, que já adota algum modelo de governança corporativa ou, caso ainda não o tenha aplicado, que pretende adotar. Em uma clara sinalização de maturidade empresarial, 76% das empresas líderes em expansão afirmam já possuírem ou pretenderem contar com conselhos de administração. Na mesma linha, 88% desse estrato informa contar com serviços de controladoria ou auditoria interna.

# para avançar

## Gestão profissional

Sua empresa adota práticas de governança corporativa?

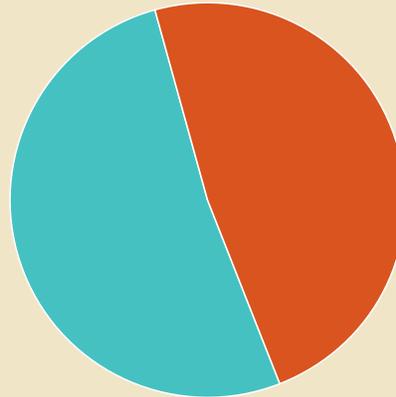


■ Não, mas planejamos adotar ..... 52  
■ Sim ..... 35  
■ Não e não planejamos adotar ..... 13

Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007 (%)

## Sua empresa é auditada por auditor independente?

Quase metade das pequenas e médias empresas passam por auditoria



■ Sim ..... 49  
■ Não ..... 51

Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007 (%)

A profissionalização administrativa da organização é, de forma contundente, a principal justificativa para a adoção de conselhos de administração ativos, assim como de controladoria e auditoria interna: mais de 91% das PMEs que mais crescem procuram, dessa maneira, “melhorar a qualidade das decisões com a ajuda de profissionais experientes”. Mais do que isso: 49% das organizações que lideram o crescimento informam passar por auditoria independente.

Para se ter uma visão mais abrangente de que a governança entrou de vez na pauta dos administradores de PMEs, o estudo demonstra que, no conjunto de empresas da amostra total da pesquisa e que não compõem o *ranking* das 100 de maior crescimento, os itens mais assinalados coincidem com aqueles indicados pelas organizações de maior expansão, ainda que com percentuais menores.

## Foco na gestão interna

As justificativas mais marcantes apresentadas pelas PMEs para a implementação de práticas de governança corporativa têm a ver com cuidados específicos com o negócio, sem relação aparente com exigências regulatórias ou governamentais. Essa característica demonstra uma preocupação relevante dos gestores para o fortalecimento de suas empresas, deixando claro o caráter voluntário desse aperfeiçoamento, sem vínculos com eventuais obrigatoriedades estabelecidas pelo Poder Público.

Quando indagados sobre quais objetivos buscavam ao adotar tais práticas, 86% do grupo das 100 empresas que mais cresceram afirmou que a iniciativa pretendia “garantir a sustentabilidade do negócio”. Outros 77% responderam que buscavam “fomentar o crescimento” da organização, enquanto 76% indicaram o objetivo de “aumentar o valor da empresa”.

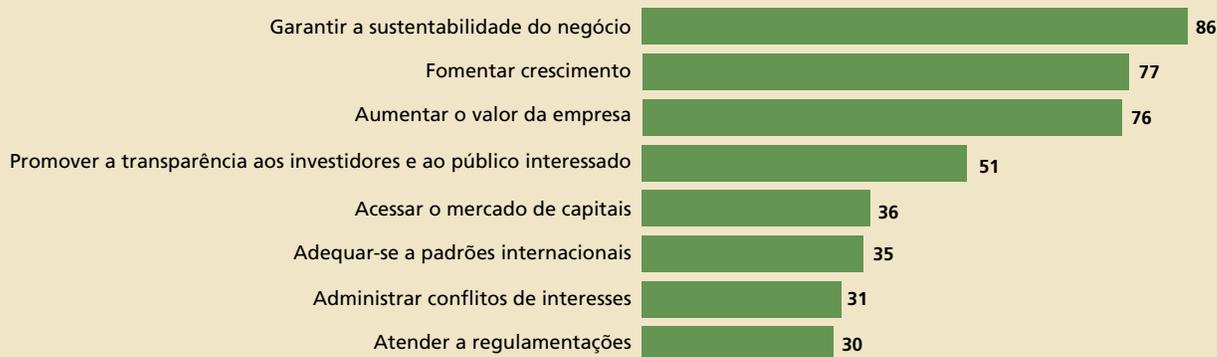
Salutar também é a indicação feita por 52% das corporações que planejavam, com essas ações, “promover a transparência aos investidores e ao público interessado”, um preceito elementar das melhores práticas de governança experimentadas no ambiente de negócios.

O confronto do posicionamento do grupo líder em crescimento, em relação ao das empresas da amostra que não configuraram no *ranking*, revela similaridade na ordem de razões para a aplicação de regras de governança. No fator de garantia de sustentabilidade, inclusive, o índice se repete. Entretanto, nos demais quesitos, é perceptível que o grupo das líderes se mostra mais sensível e preocupado com os objetivos de implementação dessas práticas, registrando índices superiores de assinalamento, quando comparados aos das demais empresas.

Apesar dos avanços evidentes, a adoção de práticas de governança nas PMEs mostra-se um fenômeno ainda relativamente novo para a maioria das empresas com esse perfil. Somente 3% do grupo líder em crescimento que informa contar com ações nessa linha considera já ter atingido um “estágio maduro” de governança. A maioria (58%) delas se auto-classifica ainda em fase inicial de implementação. Por si só, esse resultado é positivo por demonstrar o interesse das organizações em qualificarem sua gestão. Animador também é o volume relativamente elevado das que apontaram estar avançando e precisando melhorar o exercício da governança. À luz dessas informações, é possível afirmar que as empresas mostram consciência de que têm muito a avançar nesse quesito, exatamente por identificarem essa implementação como uma fonte de oportunidade para o fortalecimento da empresa.

## Por que governança?

Motivos que levam as PMEs a implementarem práticas de governança corporativa



Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007 e que informaram já adotar ou pretender adotar práticas de governança corporativa; respostas múltiplas (%)

No grupo das empresas que não ingressaram no *ranking*, a somatória dos percentuais das respostas “estamos avançando” e “precisamos melhorar” fica muito próxima do índice assinalado para “estamos em estágio inicial”. Assim, mesmo que a maior parte das empresas ainda viva a incipiência de aplicação da governança, há, nesse grupo, uma quantidade significativa de organizações que já experimentam uma etapa mais adiantada de implementação das práticas.

A melhor gerência de riscos, um dos requisitos fundamentais para as boas práticas de governança, apresentou-se como uma relevante fonte de preocupação empresarial. Mais de 80%

das empresas do grupo líder afirmaram “mensurar os riscos da empresa”, enquanto 68% manifestaram, ao aplicarem essa política, ter a intenção de “prevenir perdas de investimentos da empresa”. Novamente, na comparação com outros itens passíveis de citação, os empresários deixaram para um segundo plano a necessidade de atendimento às regulamentações aplicáveis ao setor como um dos fatores de adoção de políticas de gestão de riscos das PMEs.

Também alinhadas aos critérios de governança, muitas empresas optaram pela instauração de conselhos de administração ativos, controladoria e auditoria. Para a esmagadora maioria, a opção por buscar ajuda externa teve

como objetivo “melhorar a qualidade das decisões com a ajuda de profissionais experientes”. Chama a atenção também o fato de as empresas optarem por essas iniciativas ao serem provocadas por clientes e fornecedores. Em menor escala, porém, não menos relevante, há de se considerar a ocorrência da mesma incidência de respostas, entre as PMEs que mais crescem, para os itens “facilitar a obtenção de crédito”, “preparar-se para alguma demanda circunstancial do mercado” e “atrair fundos de investimentos”. O comportamento foi semelhante, em termos de escala de prioridades apresentada, nas respostas do grupo de empresas que não se classificaram no *ranking*, porém, de forma mais pulverizada.

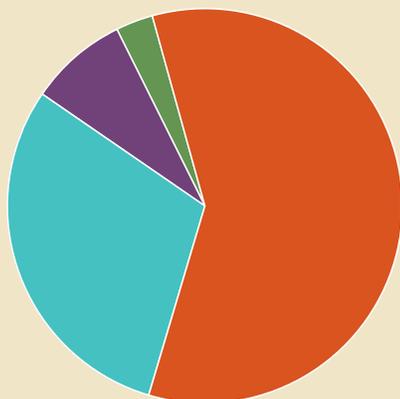
## Olhar externo

Razões que levaram PMEs a instaurar conselhos de administração, controladoria e auditoria interna



Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007 e que informaram contar com conselhos de administração, controladoria e auditoria interna; respostas múltiplas (%)

## Estágio da governança

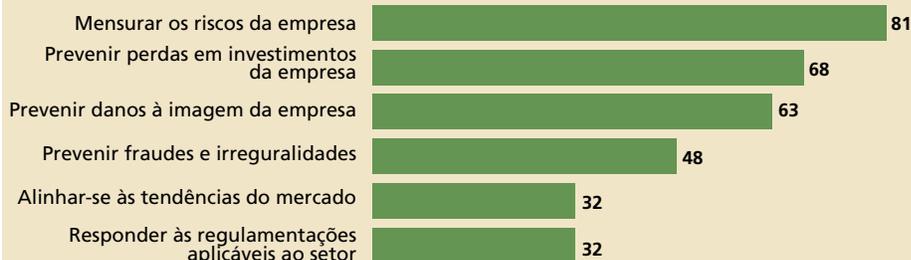


■ Estamos em estágio inicial ..... 59  
■ Estamos avançando ..... 30  
■ Precisamos melhorar ..... 8  
■ Atingimos um estágio maduro ..... 3

Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007 e que informaram já adotar práticas de governança corporativa (%)

## Gerenciamento de riscos

Principais objetivos para as PME's adotarem políticas de gestão de riscos



Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)

## Tem ou não governança?

Algumas práticas exercidas pelas empresas podem não ser entendidas como de governança corporativa, embora sejam

Tanto para as empresas participantes do grupo das que mais crescem quanto para as que ficaram fora desse *ranking*, o percentual de organizações que não adotaram nem planejaram aplicar práticas de governança corporativa se mostrou equivalente, na casa de 15% das respostas.

Um olhar mais aguçado sobre os resultados sugere que muitas das PME's podem não associar determinadas práticas que já adotam com ações de governança corporativa. Essa avaliação ampara-se nos consideráveis apontamentos para aspectos como adoção de código de conduta, controladoria e auditoria interna.

Se tal premissa se concretizar, ainda que em termos empíricos, reside aí mais um aspecto positivo para a aferição do grau de qualidade administrativa aplicado pelas PME's, já que quase metade das empresas, apesar de não adotar várias práticas de governança corporativa, pretende adotá-las no futuro.

Tipo de operação	Respostas		
	Sim	Não, mas planeja adotar	Não e não planeja adotar
Canais para disponibilização de informações aos investidores e aos demais públicos interessados	17	48	25
Código de ética e conduta	44	42	8
Conselho de administração ativo	33	43	15
Controladoria e auditoria interna	47	41	7
Comitê de auditoria ou conselho fiscal	13	53	24
Política de controle e avaliação de riscos	26	53	11
Canais de denúncia de fraude/irregularidades	10	48	30

Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007 (%)

# Na trilha do capital

## O dilema da capitalização mantém-se, como uma difícil conta a resolver

Encontrar oportunidades de capitalização a custos reduzidos tem sido uma equação de difícil solução para os empresários brasileiros. Historicamente, a classe queixa-se desse obstáculo, tanto por conta do baixo volume de oferta, como pelas taxas de juros cobradas. Mesmo o País tendo ingressado nos últimos anos em um ciclo de expansão das linhas de crédito oferecidas e de diversificação das formas de captação de recursos – em meio a um processo gradativo de redução de juros –, os líderes corporativos sinalizam que ainda há espaço para se avançar nessa área.

No entanto, pelo menos para a maioria das pequenas e médias empresas (PMEs) que mais crescem, a dificuldade para obter empréstimos já não constitui propriamente um grande desafio. Apenas 23% das organizações desse grupo sinalizam encontrar atualmente problemas para acessar crédito. Mais da metade desse estrato de empresas ainda reclama da disponibilidade de linhas de crédito e aponta, como principais barreiras, a exigência de garantias por parte das instituições financeiras, as taxas de juros cobradas e a burocracia do processo de concessão de crédito. Esses três itens foram assinalados por cerca de três quartos das empresas que revelam ter dificuldade para acessar crédito.

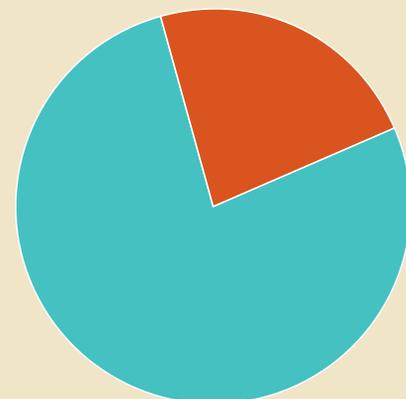
Ao experimentarem um ciclo evolutivo de seus negócios nos últimos anos, as PMEs se tornaram demandantes, de forma mais intensa, de serviços do sistema financeiro para darem continuidade ao seu crescimento. Um levantamento pontual feito pela Deloitte no primeiro semestre de 2008, em parceria com a revista Exame PME, constatou, por exemplo, que 80% dos administradores de empresas de pequeno e médio portes desejam ser atendidos por agências bancárias que contem com gerentes que conheçam

efetivamente a realidade dessas organizações. Também consideraram importantes, na oferta de crédito e financiamentos, que os bancos ofereçam juros mais baixos em empréstimos de capital de giro (81% das citações), assim como uma maior simplificação da burocracia na concessão de crédito (77%), maior velocidade na análise de crédito a ser concedido (61%) e empréstimos para investimentos de longo prazo (48%).

Ao se confrontar os dados daquele estudo pontual com as respostas do estrato de empresas que reclamam da dificuldade para acessar crédito nesta edição 2008 da pesquisa **“As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil”**, verifica-se que ainda é preciso diminuir distâncias entre o que as organizações desejam e como, efetivamente, são atendidas.

### Obstáculos ao crédito

A empresa tem dificuldade para acessar crédito?

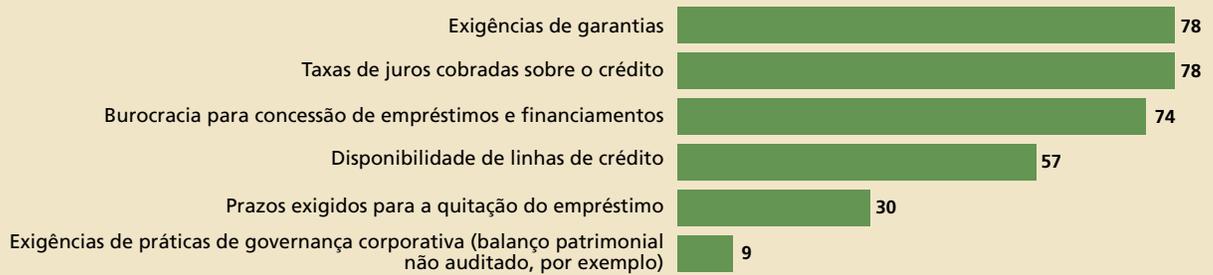


Sim.....	23
Não.....	77

Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007 (%)

## Onde estão as barreiras

Principais fatores a dificultarem o acesso ao crédito para as PMEs



Estrato das organizações que informaram ter dificuldade para acessar crédito entre as 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)

Para garantir a capitalização de seus negócios, as PMEs informam lançar mão principalmente de recursos próprios, via reinvestimento de lucros, um dado que já apareceu com destaque nas edições anteriores da pesquisa. Trata-

se de um ponto de preocupação por fragilizar o caixa das organizações. Ao indicarem outras fontes de recursos que pretendem usar no futuro, 48% das empresas que mais crescem citam linhas de crédito especial, como as

oferecidas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), pelo Banco do Nordeste (BNB) e pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), entre outras instituições.

## Apoio maior do BNDES

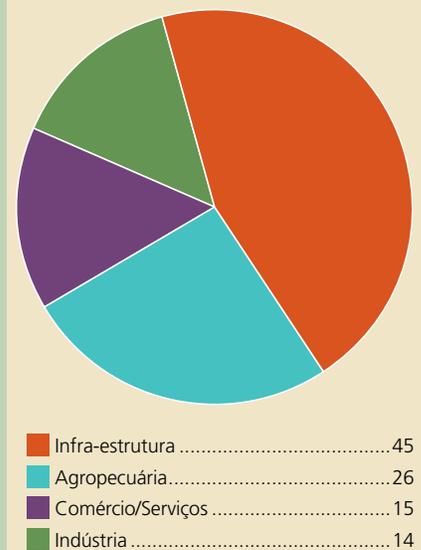
Os desembolsos do BNDES para as PMEs têm apresentado crescimento quase constante desde 2000, totalizando R\$ 12,1 bilhões em 2007.

### Desembolsos do BNDES para as PMEs (em R\$ bilhões)



Os desembolsos do BNDES têm se concentrado nas atividades associadas à infra-estrutura, como construção e transportes

### Desembolsos do BNDES para as PMEs em 2007 (participação % de cada setor no total dos valores desembolsados)



Em número de operações, houve um crescimento de quase 80% nos desembolsos para as PMEs entre 2006 e 2007.

### Desembolsos do BNDES para as PMEs (em milhares de operações)



Fonte: Deloitte, a partir da consolidação de dados do BNDES

A classificação dos portes das empresas corresponde à adotada pelo BNDES, de acordo com a Carta Circular 64/02, e utiliza como base a receita operacional bruta anual ou anualizada: microempresas (até R\$ 1.200,00), pequenas empresas (superior a R\$ 1.200,00 e inferior ou igual a R\$ 10.500,00), médias empresas (superior a R\$ 10.500,00 e inferior ou igual a R\$ 60 milhões) e grandes empresas (superior a R\$ 60 milhões).

# Da instabilidade ao grau de investimento

A crise imobiliária dos Estados Unidos, que contagiou o mercado financeiro global desde pelo menos o final de 2007, influenciou também a confiança dos empresários brasileiros, que, durante a realização da pesquisa, refletiram o temor de que o problema havia se disseminado pela economia mundial, por conta do risco de desaceleração profunda no mercado norte-americano. Sinal disso é o baixo percentual de empresas (até 30%), no grupo das que mais crescem, assinalando razões que poderiam levá-las a abrir capital.

Ainda assim, 20% das PME's que mais crescem revelam a intenção de, nos

próximos 3 a 5 anos, se capitalizarem via abertura de capital. E enxergam na Bolsa de Valores, segundo quase um terço dos líderes corporativos, uma alternativa de "captação de recursos a menor custo".

Se, por um lado, a crise gerou certa descrença na Bolsa, o fato de o Brasil ter obtido a nota "grau de investimento" (*investment grade*) das agências de classificação de risco Standard & Poor's (S&P) e Fitch trouxe uma injeção de ânimo aos empresários: 70% dos executivos das PME's que mais crescem afirmam que a nota da S&P (a única agência a ter anunciado o "grau de investimento" quando

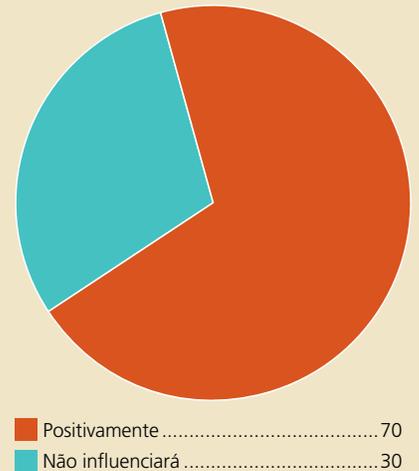
a pesquisa foi aplicada) influenciará positivamente os seus negócios.

## Onde investir

No apontamento sobre a prioridade de investimentos nos próximos 3 a 5 anos, as PME's que mais crescem mostram-se, conforme 81% das respostas, inclinadas a desenvolver novos

## Efeito grau de investimento

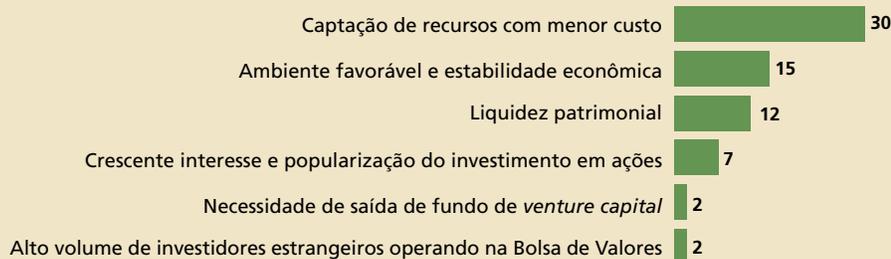
Influência da nota dada pela Standard & Poor's sobre os negócios



Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007 (%)

## Por que abrir capital?

Motivos que fariam as PME's listarem ações na Bolsa de Valores



Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)



produtos e serviços. Merece destaque ainda a intenção dos empresários, do estrato das organizações que mais crescem, de aprimorarem e ampliarem seus processos de produção e/ou operacionais e expandirem geograficamente seus mercados de atuação (nos dois casos, com 73% dos apontamentos).

É destacável o fato de que, no grupo de empresas que não constam no *ranking*, a opção pela expansão geográfica foi sinalizada por uma parcela bem menor de executivos (57%).

A preocupação com o marketing e a responsabilidade social continua cada vez mais importante, especialmente entre as organizações de maior crescimento, pelo que se pode verificar no histórico das respostas coletadas nas três edições da pesquisa. Na edição 2008, mais da metade das empresas de crescimento mais acelerado anuncia investimentos para iniciativas de marketing e ações de responsabilidade social e ambiental, ao longo dos próximos 3 a 5 anos, o que indica uma sintonia dessas corporações com tendências que vêm se consolidando entre empresas de grande porte nos anos recentes



### Destino das receitas

Decisões de investimentos a serem priorizadas nos próximos 3 a 5 anos



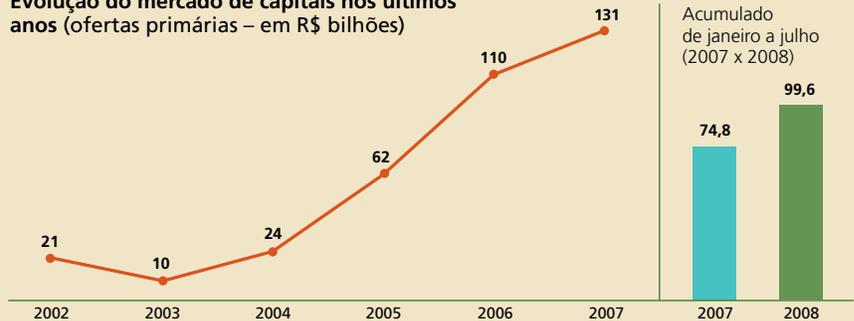
Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)

### Mercado de capitais como opção

#### Procura crescente

Cada vez mais, as PME's buscam obter recursos junto ao mercado de capitais, que esteve bastante aquecido em 2007, tendo atingido R\$ 131 bilhões em movimentação. A tendência é de manter a utilização de diferentes instrumentos de captação.

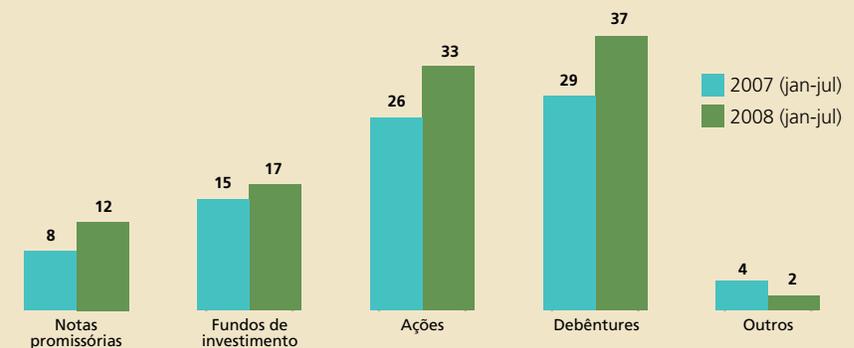
#### Evolução do mercado de capitais nos últimos anos (ofertas primárias – em R\$ bilhões)



#### Mercado ainda aquecido

Apesar da instabilidade, o desempenho das ações mostra que, a despeito do baixo número de IPOs em 2008, ainda há espaço para o crescimento do mercado de capitais.

#### Ofertas primárias no mercado de capitais nos oito primeiros meses de 2007 e 2008 (em R\$ bilhões)



Fonte: Deloitte, a partir da consolidação de dados do Banco Central do Brasil (Bacen) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)



# Velhas amarras

## Desafios históricos do País continuam a emperrar a expansão e o desenvolvimento das empresas

A exemplo do que já apontara no ano anterior, a pesquisa “**As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil**” constatou em 2008 que os principais entraves a dificultarem o crescimento das pequenas e médias empresas (PMEs) estão relacionados a assuntos ligados, de alguma forma, à esfera governamental.

A despeito de o País ter vivenciado ao longo dos últimos anos avanços importantes – estabilidade econômica, advento de marcos regulatórios e maior oferta de capitalização, sobretudo pela via de um mercado de capitais mais fortalecido – e ter obtido a nota “grau de investimento” das agências de classificação de riscos, há ainda, na visão da classe empresarial, uma extensa agenda de reformas e ajustes por parte do Poder Público que se faz necessária para garantir maior competitividade e desenvolvimento dos negócios.

Assim, a carga tributária é apontada, mais uma vez, como a principal trava para a expansão das PMEs. No grupo das empresas que mais crescem, a citação dos tributos repete, neste ano, o desempenho exatamente igual ao do ano passado como principal entrave (91% das respostas). Outros fatores externos às organizações, caso de legislação trabalhista, burocracia e concorrência do mercado informal, também aparecem como empecilhos ao desenvolvimento.

Desponta na pesquisa, entretanto, uma nova preocupação dos empresários, dessa vez, relacionada a questões internas: a atração e retenção de pessoal qualificado. Para 41% das empresas líderes, esse tema pode dificultar o desenvolvimento dos negócios, mais um indicativo de que esse estrato se apresenta cada vez mais focado em questões administrativas internas.

Para efeitos comparativos, esse item ficou posicionado em 6º lugar nas respostas do grupo de empresas que não compõem o *ranking* das que mais crescem, com 23% das indicações.

A taxa de câmbio, com 13% das indicações entre as empresas que mais crescem – resultado similar ao do ano passado –, apareceu assinalada em uma escala bem superior, comparativamente, na amostra das organizações que não compõem o *ranking*, com 24% das citações.

Embora a valorização do real ante outras moedas internacionais seja uma queixa recorrente dos empresários por dificultar exportações e estimular importações, o grupo das PMEs que mais crescem dá indicações de ter se adaptado melhor a essa adversidade.

### Obstáculos para o crescimento

Fatores que dificultam o desenvolvimento dos negócios das PMEs



Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)

A percepção de que as questões tributárias e de legislação trabalhista constituem as maiores travas para os negócios leva, por consequência, os empresários a indicarem esses itens como os merecedores de prioridade das ações governamentais voltadas para o desenvolvimento. Dessa forma, 89% das PMEs que mais crescem apontam como “alto” o grau de prioridade a ser conferido às proposições do Poder Público para intensificar reformas tributárias e reduzir o volume da carga. Outro destaque vai para o desejo de uma modernização na legislação

trabalhista, com 70% dos apontamentos de grau de prioridade alto.

O fato de os projetos de infra-estrutura executados por meio de Parcerias Público-Privadas (PPPs) ainda não terem deslançado satisfatoriamente no País parece ter desanimado, de certa maneira, os empreendedores. Um dos itens de destaque na pesquisa do ano anterior, a promoção das PPPs foi, desta vez, indicada por 46% das 100 PMEs que mais crescem como um fator de baixo grau de prioridade por parte do governo. Por outro lado, 50% do grupo

de líderes indicou um grau elevado para “investimentos em infra-estrutura”, ao passo que outros 39% pontuaram como “moderado”.

### Lição de casa

Quando analisam os desafios internos de suas organizações e projetam o cenário futuro (para os próximos 3 a 5 anos), as PMEs que mais crescem apontam como fator preponderante de crescimento a adoção de práticas de governança corporativa, segundo 47% das respostas. A mudança de percepção sobre o tema é relevante, já que somente 15% do estrato informou ter considerado esse procedimento como decisivo nos últimos três anos.

Assim como na pesquisa anterior, o estrato das empresas que mais crescem volta a manifestar, neste ano, a relevância de se investir em tecnologia para garantir o avanço de seus negócios. Uma vez que a disputa por mercados é cada vez mais intensa, há uma premente inquietação empresarial para buscar, via tecnologia e inovação, ganhos de competitividade e escala.

Ao vislumbrarem os próximos passos na evolução dos negócios, tanto o total da amostra quanto mais especificamente o grupo das que mais crescem afirmam que expandir geograficamente suas operações é um requisito fundamental. E como um dos caminhos para tal crescimento passa também por fontes de financiamento, 41% das empresas que mais crescem indicam que “acesso a crédito e ao mercado de capital” será um dos condicionantes para a expansão no período de 3 a 5 anos. Nesse mesmo grupo, 28% informam que tal fator foi decisivo para o desenvolvimento das empresas.

### Determinantes do crescimento

Os fatores decisivos para a expansão da empresa

	Nos últimos 3 anos	Nos próximos 3 a 5 anos
Acesso a crédito e ao mercado de capital	28	41
Tecnologia	44	43
Governança corporativa	15	47
Produtos	40	37
Distribuição	22	22
Diversificação de setores	17	29
Expansão geográfica	28	46
Fusão e aquisição	5	27
Pesquisa e desenvolvimento	27	36
Recursos humanos	41	47
Marketing	24	38
Capacidade de produção	30	37

Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)

### O papel do governo

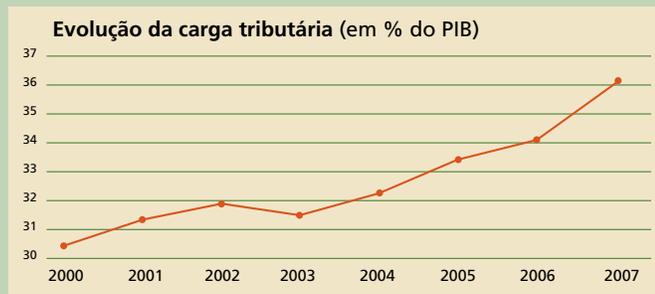
Temas, segundo as PMEs, que merecem maior grau de prioridade nas ações do governo

	Baixo	Moderado	Alto
Ampliação das linhas de crédito de longo prazo	16	23	55
Aumento das barreiras alfandegárias aos importados	63	13	8
Criação de novos incentivos à exportação	46	21	20
Promoção de Parcerias Público-Privadas (PPPs)	46	30	11
Intensificação das reformas previdenciárias	20	30	47
Intensificação das reformas trabalhistas	3	23	70
Intensificação das reformas tributárias	1	9	89
Investimentos em infra-estrutura	8	39	50
Promoção de política industrial, tecnológica e de comércio exterior	11	40	39
Redução da carga tributária	–	10	89
Redução da taxa básica de juros (Selic)	8	32	55

Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007 (%)

## O peso do governo

A carga tributária continua sendo um dos principais entraves apontados pelas PMEs. A manutenção do nível elevado de tributação decorre da crescente evolução dos gastos do governo, geralmente associados ao custeio da máquina administrativa, em detrimento dos investimentos.



Fonte: Deloitte, a partir da consolidação de dados da Secretaria da Receita Federal; montantes referentes à carga tributária bruta dos três níveis de governo (União, Estados e Municípios)

## Cuidados com o capital humano

Os recursos humanos são vistos pelos líderes corporativos como um fator decisivo para a sustentabilidade das organizações. Para 47% do grupo das PMEs que mais crescem, a evolução da empresa passa pela adoção de políticas adequadas nessa área, enquanto que, no estrato daquelas que não compõem o *ranking*, houve incidência de 42%. Como, para os últimos três anos, as PMEs líderes apontam que o capital humano correspondeu a 41% do fator de expansão do negócio, parece haver, nesse momento, uma preocupação maior dos empresários com esse quesito.

Marcante, todavia, conforme indicam 63% dos apontamentos do grupo de empresas que mais cresceram, é o fato do item "deficiências técnicas de parte dos novos profissionais que chegam ao mercado" figurar

como um dos principais problemas enfrentados pelas organizações na área de recursos humanos. O item supera a opção "legislação trabalhista", que atingiu 59% das respostas. Entre as empresas que não compõem o *ranking*, a deficitária e inflexível legislação trabalhista foi apontada como problema maior, com 57% das respostas.

Uma saída encontrada pelos gestores para o enfrentamento desse desafio,

aparentemente, está na adoção de formas de remuneração variável, prevalecendo critérios meritórios de premiação e participação nos resultados (a chamada "PLR", de "Participação nos Lucros e Resultados"): 84% das PMEs que mais crescem pontuam já adotar ou pretender implementar nos próximos 3 a 5 anos programas de PLR; e 79% dizem já terem aderido (ou pretenderem aplicar) aos sistemas de premiação ou bonificação.

### Incentivo via premiação

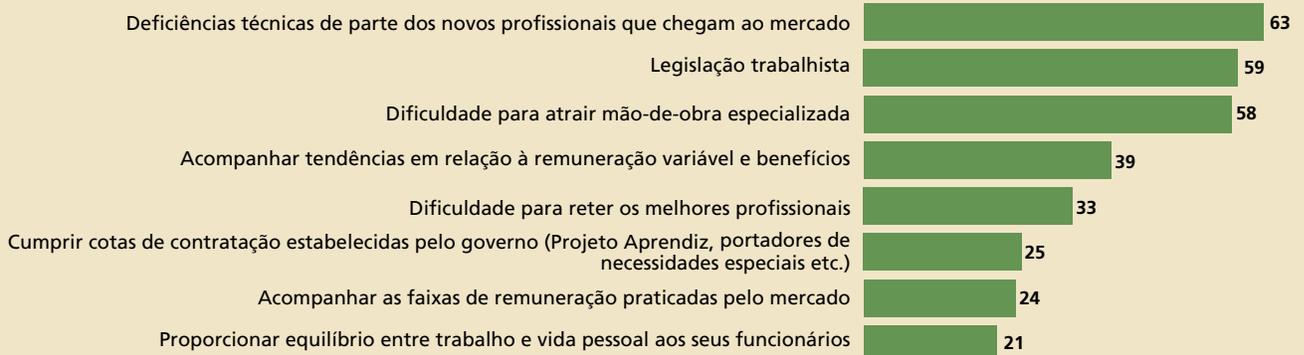
Políticas de remuneração variável adotadas pela PMEs

	Adota	Pretende adotar nos próximos 3 a 5 anos	Não adota e não pretende adotar
Participação nos resultados	50	34	10
Prêmios ou bônus	56	23	8
Plano de opção de ações	4	32	33

Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007 (%)

### Desafios do capital humano

Problemas na área de recursos humanos e gestão de pessoas



Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)



# No mundo dos grandes

## Movimentos de consolidação e internacionalização continuam a avançar entre as PMEs

Atentas à intensificação dos processos de fusões e aquisições no mercado brasileiro ao longo dos últimos anos, as pequenas e médias empresas (PMEs) têm ampliado espaço para esse tema em suas estratégias. No primeiro semestre de 2008, foram registradas 366 dessas operações no País, um aumento de 21% em relação a igual período de 2007.

Nos últimos três anos, informa a pesquisa **“As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil”**, 10% do estrato das organizações que registraram crescimento mais acelerado confirmaram ter realizado operações de aquisição, tendo 3% dito terem participado de operações de fusão. O mesmo grupo revela interesse, para os próximos 3 a 5 anos, de ampliar sua participação nessas

transações, como parte de seus planos de expansão: 49% apontam a intenção de promover aquisições, enquanto 26% admitem participar de fusões.

O cenário apresentado pela pesquisa demonstra que as ações de parceria foram e continuam a ser as preferidas pelas empresas para viabilizar seus planos de desenvolvimento. Nos últimos três anos, 32% do grupo líder de crescimento afirmou ter optado por parcerias para se expandir, ao mesmo tempo em que planejava, para um horizonte de 3 a 5 anos, utilizar esse formato operacional.

### Oportunidades externas

Como se poderia esperar, aumentar a participação no mercado (com 59% das citações) e ampliar a carteira de produtos

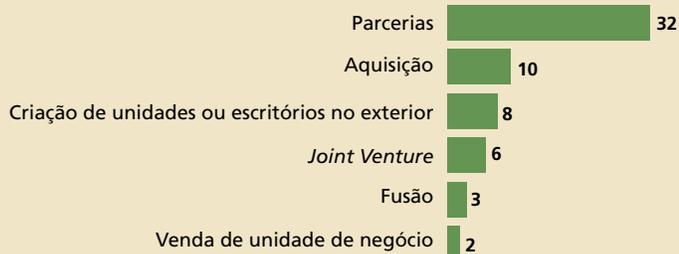
e serviços (com 58%) continuam entre os objetivos mais assinalados pelas PMEs para justificar a entrada em operações de fusão ou aquisição. Ampliar canais de distribuição e acessar tecnologias também são fatores importantes.

Entretanto, o que merece mais destaque quanto a esse tema é o entendimento, por 40% das PMEs que mais crescem, de que a participação em processos de fusão e aquisição pode garantir um ingresso mais rápido em um novo mercado ou país. Na edição de 2007, essa justificativa mereceu 37% das respostas dadas pelo mesmo estrato. De fato, revela-se crescente o número de PMEs que procuram instalar fábricas, escritórios e unidades de negócios em outros países, confirmando uma tendência já adotada por grandes empresas.

### Maior interação

Participação das empresas em operações com outras organizações

#### Nos últimos 3 anos



#### Nos próximos 3 a 5 anos



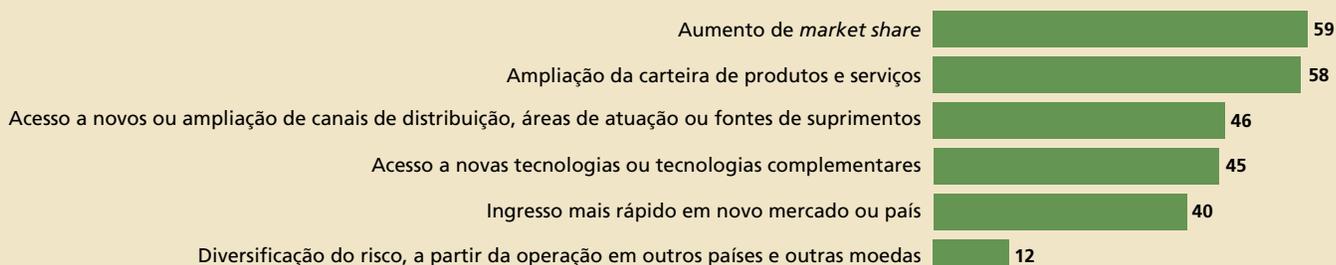
Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)

Corroborando para a maior importância concedida aos processos de internacionalização como um caminho para o crescimento do negócio a intenção, manifestada por 29% dos empresários do grupo líder em expansão, de criar unidades ou escritórios no exterior. No caso das empresas que não compõem o *ranking*, 22% informaram ter intenção de internacionalizar seus negócios.

No que se refere à corrente de comércio, 46% das organizações que mais crescem afirmaram efetuar operações de importação, ao passo que 27% são exportadoras. Quem já exporta enxerga na taxa de câmbio um dos fatores que mais dificultam as operações – uma reclamação freqüente dos empresários –, por considerar valorizada a cotação do real em relação a outras moedas. A burocracia no desembarque de mercadorias é outro item a incomodar os exportadores, seguida por custos de fretes e armazenagem e ausência de subsídios oferecidos pelo governo brasileiro.

## Por que participar das consolidações

Motivos que levaram ou levariam as empresas a participar de operações de fusão ou aquisição



Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)

## Obstáculos ao comércio exterior

Fatores que dificultam as exportações das PMEs



Estrato das organizações que informam realizar exportações, dentro do grupo das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)

Para aqueles que já praticam operações de comércio exterior, os mercados-alvo de exportação, nos últimos três anos, foram os países da América Latina, correspondendo a 45% das respostas. Para os próximos 3 a 5 anos, a tendência é de que o mercado latino-americano se mantenha como o principal destino, conforme indicaram 36% dos empresários.

Nas importações dos últimos três anos, segundo o estrato das que mais crescem, houve maior diversificação dos mercados de origem, com percentagens similares para a América do Norte (29%), Ásia (27%) e Europa (26%). A presença dos produtos asiáticos no mercado brasileiro tende a crescer nos próximos 3 a 5 anos,

segundo esses líderes corporativos, provavelmente por causa da expansão dos negócios com a China. Por conta disso, a Ásia é indicada por 30% das respostas como principal fornecedor no futuro, ganhando participação da Europa (24%), enquanto a América do Norte (29%) se mantém estável na projeção futura.

### Concorrência doméstica

Quando tratam do mercado interno, as PMEs que mais crescem mostram elevado grau de segurança sobre seus respectivos posicionamentos. Isso se materializa no fato de 91% das organizações verem-se como “relevantes” no setor em que atuam ou “extremamente reconhecidas” em seus mercados.

A disputa é concentrada, essencialmente, no mercado nacional por concorrentes locais, conforme indicaram 71% dos participantes da pesquisa. Outros 28% apontam que a concorrência no mercado doméstico se faz contra empresas globais e só 5% dizem competir internacionalmente, contra adversários globais.

De forma geral, a maioria das respostas revela que os líderes corporativos enxergam a disputa comercial como um fator salutar para a organização evoluir. A competição “estimula a eficiência e a produtividade” na visão de 84% dos empreendedores, enquanto que, para 66% deles, obriga a empresa a ser mais veloz. Somente 5% do segmento que mais cresce acredita que a disputa “influencia negativamente os negócios”.

Depois de concentrar operações e investimentos, nos últimos três anos, nos mercados onde mantêm suas sedes, conforme relataram 62% das PMEs que mais crescem, esse estrato deu indicações de que, no período de 3 a 5 anos seguintes, pretende privilegiar a diversificação de sua atuação, optando, na maior parte das citações (29%), por outro Estado, dentro do País. Mais uma vez, a idéia de expandir o negócio mostra-se presente na estratégia dos empresários. Se, nos últimos três anos, 5% das organizações atuaram ou investiram fora do Brasil, o volume salta para 15% quando projetam o cenário para os próximos 3 a 5 anos.

## Impactos da concorrência

A avaliação das PMEs sobre os efeitos da competição sobre o ambiente de negócios em que estão inseridas



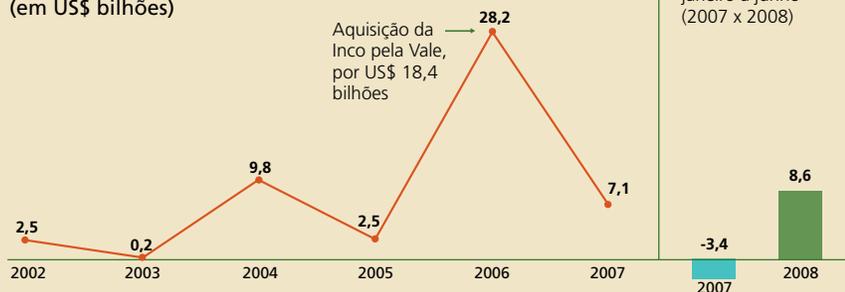
Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)

## Capitais globalizados

### À procura de outros mares

Definitivamente a internacionalização deixou de ser um tema exclusivo da agenda das grandes empresas. O interesse das PMEs por internacionalizar suas operações reflete a tendência, hoje em consolidação, do investimento de empresas brasileiras, de todos os portes, em outros países, o que deve favorecer a elevação do Investimento Brasileiro Direto (IBD) no exterior. Conforme dados do Banco Central (Bacen), entre janeiro e junho de 2008, o IBD atingiu US\$ 8,6 bilhões, um dado significativo se considerado que, em igual período do ano anterior, houve volume negativo de US\$ 3,4 bilhões – ou seja, houve registro de desinvestimentos.

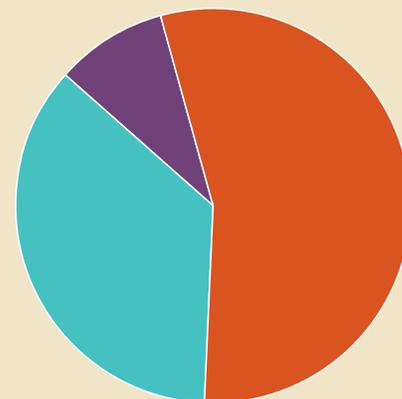
### Investimento Brasileiro Direto (IBD) (em US\$ bilhões)



Fonte: Deloitte (a partir de dados do Banco Central do Brasil)

## A força da marca

A avaliação das PMEs sobre seus respectivos posicionamentos no mercado



- Temos relevância no setor ..... 55 em que atuamos
- Somos extremamente ..... 36 reconhecidos no mercado
- Somos pouco conhecidos ..... 9 no mercado

Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007 (%)



# Descobridores em alerta

## A inovação consolida-se como um determinante da estratégia de negócios das PMEs

Inovar é entendido pelas pequenas e médias empresas (PMEs) como parte da estratégia de negócios e, por conta disso, exige investimentos constantes. Tal constatação aparece na edição 2008 da pesquisa **“As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil”** e já havia sido revelada em edições anteriores, sinalizando uma característica própria da postura empreendedora dos líderes de pequenos e médios negócios, que nascem e crescem impulsionados pela busca de criar, reinventar, descobrir.

Os empresários indicam que o processo de lançamento e adoção de novos produtos, serviços, tecnologia e modelos de atuação se tornou um fator-chave para o ganho de competitividade das organizações, capaz de gerar valor para clientes e demais públicos de interesse.

A edição 2007 do levantamento já identificava que, entre os líderes em crescimento, 88% se auto-qualificavam como “inovadores”. E o resultado desse ano ratifica a relação entre crescimento e inovação enxergada pelos executivos das PMEs. Para o grupo que experimentou expansão mais acelerada, 64% informam priorizar a formação de seus profissionais, ao mesmo tempo que 57% reconhecem e incentivam funcionários a contribuírem com idéias inovadoras.

Uma informação relevante apresentada pelo grupo que mais cresce está na combinação dos resultados de desenvolvimento de produtos e serviços. Metade das empresas afirma já praticar parcerias com seus fornecedores para a criação de produtos e serviços, enquanto 29% delas informa dispor de uma área específica de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A iniciativa deixou de ser, há algum tempo, restrita às grandes empresas e tornou-se um tema de preocupação permanente dos gestores das PMEs. Essa percepção pode ser confirmada na indicação feita por 48% das organizações líderes de que devem investir, nos próximos 3 a 5 anos,

em sistemas tecnológicos de gestão de desempenho.

Nos últimos três anos, os investimentos em tecnologia foram concentrados, conforme 48% das respostas, em sistemas integrados de informações (ERPs, de “Enterprise Resource Planning”). A ferramenta continuará a ser uma aposta inovadora das corporações nos próximos anos, revelam 41% dos empreendedores. Aparecem também como foco para qualificar a gestão dos negócios o interesse manifestado por 43% dos líderes empresariais em aplicarem recursos em sistemas de planejamento. Nos últimos três anos, 38% do estrato disse ter investido nesse tipo de sistema.

### Gestão e tecnologia

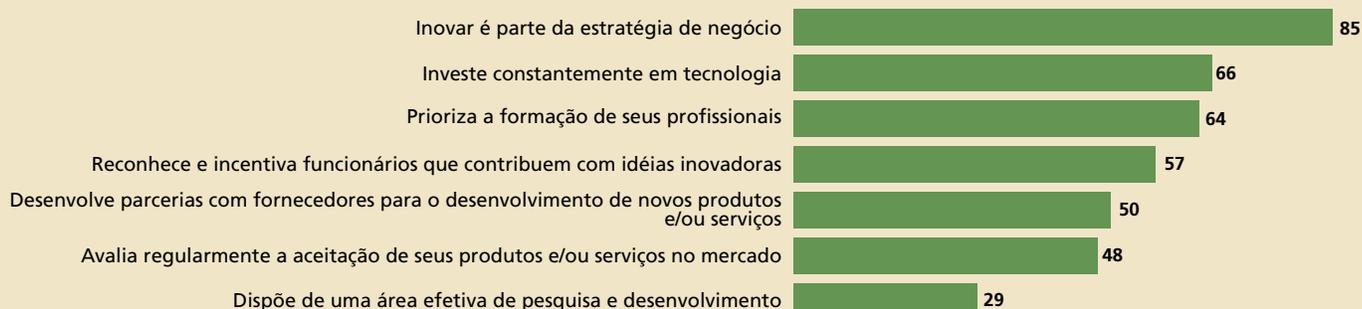
Investimentos em tecnologia feitos nos últimos três anos e a serem executados nos próximos três a cinco anos

	Nos últimos 3 anos	Nos próximos 3 a 5 anos
Terceirização de funções e atividades	24	19
Sistema de planejamento	38	43
Sistema de gerenciamento da base de clientes (CRM)	30	41
Sistema de gestão de desempenho	21	48
Sistema integrado de informações (ERP)	48	41
Sistema integrado de gestão de risco	10	32
Sistema para gerenciamento de folha de pagamento	39	31
Tecnologia de call center	13	19

Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)

### Inovar e crescer

Iniciativas adotadas pelas PMEs para alcançarem o estágio da inovação



Estrato das 100 empresas que mais cresceram entre 2005 e 2007; respostas múltiplas (%)

# As PMEs que Mais Crescem

Estas são as 100 pequenas e médias empresas do País que registraram as

Empresa	Setor	Receita líquida (R\$ mil)*			Crescimento	
		2005	2006	2007	2005-07	ao ano
1 Policom Cabos e Conectores	Telecomunicações	7.625	24.441	54.347	612,7%	167,0%
2 Okto Informática	Indústria digital	4.061	14.551	28.830	609,9%	166,4%
3 ADM E-Commerce	Varejo	1.277	5.075	7.305	472,2%	139,2%
4 Conartes Engenharia e Edificações	Indústria da construção	1.831	9.019	10.402	468,1%	138,4%
5 Crivo	Indústria digital	1.235	2.681	5.460	342,2%	110,3%
6 Fabio Bruno Construções	Indústria da construção	1.544	1.677	6.708	334,5%	108,5%
7 Arquisul Construções	Indústria da construção	6.541	19.475	26.289	301,9%	100,5%
8 Visum Sistemas Eletrônicos	Eletroeletrônico	22.375	46.381	81.044	262,2%	90,3%
9 Via Telecom	Telecomunicações	5.832	16.800	20.516	251,8%	87,6%
10 S&C Laser Scanning	Serviços	3.205	6.263	11.075	245,5%	85,9%
11 Mirax	Indústria digital	17.970	29.677	61.128	240,2%	84,4%
12 Proguarda Vigilância e Segurança	Serviços	3.885	7.921	11.602	198,7%	72,8%
13 Fort Knox	Serviços	13.543	25.240	39.364	190,6%	70,5%
14 Apis Engenharia	Indústria da construção	6.327	3.871	18.368	190,3%	70,4%
15 Fluid Brasil Sistemas e Tecnologia	Mecânico	4.954	7.586	13.970	182,0%	67,9%
16 Provider	Serviços	43.436	84.012	120.644	177,8%	66,7%
17 Equipo Máquinas e Veículos	Automotivo	43.739	46.883	115.476	164,0%	62,5%
18 Nova Gestao de Frotas	Transporte	6.544	8.658	17.158	162,2%	61,9%
19 Stara	Químico e petroquímico	53.303	57.520	138.997	160,8%	61,5%
20 Montreal GTEC	Serviços	2.215	3.905	5.690	156,9%	60,3%
21 Net Service	Indústria digital	7.909	13.179	20.089	154,0%	59,4%
22 Lógica Engenharia	Indústria da construção	6.660	14.735	16.789	152,1%	58,8%
23 Superpedido	Atacado	7.707	13.285	19.396	151,6%	58,6%
24 Metalúrgica Rodrião	Diversos	3.090	6.148	7.767	151,4%	58,5%
25 Subway Link Produção Visual	Serviços	4.644	7.644	11.625	150,3%	58,2%
26 GB – Gabriel Bacelar Construções	Indústria da construção	11.962	12.067	29.854	149,6%	58,0%
27 Sirtec Sistemas Elétricos	Serviços	5.908	7.430	14.571	146,6%	57,0%
28 Jobe Luv	Diversos	5.057	7.679	12.386	144,9%	56,5%
29 Cinq Technologies	Indústria digital	3.516	3.962	8.609	144,8%	56,5%
30 Teikon	Eletroeletrônico	34.416	62.360	82.852	140,7%	55,2%
31 Construtora Ernesto Woebcke	Indústria da construção	15.348	23.713	36.863	140,2%	55,0%
32 RWA Artes Gráficas	Indústria digital	14.630	26.624	35.084	139,8%	54,9%
33 Damcar Equipamentos Mecânicos	Transporte	8.331	9.651	19.851	138,3%	54,4%
34 Exata Logística	Transporte	23.119	36.849	54.445	135,5%	53,5%
35 Certisign	Indústria digital	13.385	17.674	31.331	134,1%	53,0%
36 Fugro In Situ Geotécnica	Indústria da construção	2.832	3.662	6.583	132,4%	52,5%
37 Marka Sistemas Construtivos	Indústria da construção	3.065	4.759	7.060	130,3%	51,8%
38 Tele Design	Telecomunicações	6.567	9.448	14.851	126,1%	50,4%
39 Trimak Engenharia e Comércio	Indústria da construção	15.041	24.850	33.772	124,5%	49,8%
40 Time-Now Engenharia	Indústria da construção	10.195	17.050	22.395	119,7%	48,2%
41 Nonus	Eletroeletrônico	5.445	8.689	11.938	119,2%	48,1%
42 TOPSPORTS Esporte Interativo	Serviços	8.237	11.474	17.972	118,2%	47,7%
43 Mause	Bens de capital	30.557	47.479	66.189	116,6%	47,2%
44 Seva Engenharia Eletrônica	Indústria digital	3.482	4.774	7.512	115,7%	46,9%
45 Hidral-Mac Industrial	Siderurgia e metalurgia	5.072	8.393	10.848	113,9%	46,2%
46 KV Instalações	Energia	17.348	29.276	36.312	109,3%	44,7%
47 A Geradora Aluguel de Máquinas	Serviços	17.970	29.618	37.307	107,6%	44,1%
48 Mafre Equipamentos de Proteção Individual	Atacado	2.543	3.853	5.257	106,8%	43,8%
49 Discover Technology Informática	Indústria digital	5.553	9.286	11.341	104,2%	42,9%
50 Rotovic Lavanderia	Serviços	2.890	3.981	5.849	102,4%	42,3%

\* Informações do balanço patrimonial fornecidas pelas empresas participantes

# no Brasil

mais altas taxas de expansão em receita líquida entre 2005 e 2007

Empresa	Setor	Receita líquida (R\$ mil)*			Crescimento	
		2005	2006	2007	2005-07	ao ano
51 Santal Equipamentos	Bens de consumo	28.927	38.680	57.982	100,4%	41,6%
52 BRQ IT Services	Indústria digital	66.807	107.265	133.648	100,1%	41,4%
53 Implemis	Bens de consumo	3.818	4.979	7.611	99,4%	41,2%
54 Locaweb Serviços de Internet	Indústria digital	35.489	50.239	70.623	99,0%	41,1%
55 Prática Technicook	Diversos	13.893	22.211	27.489	97,9%	40,7%
56 Librelato Implementos	Químico e petroquímico	38.934	47.049	76.143	95,6%	39,8%
57 MCE Engenharia	Mecânico	73.025	89.319	142.751	95,5%	39,8%
58 GeoSonda	Indústria da construção	22.990	29.603	44.232	92,4%	38,7%
59 Construtora Caparaó	Indústria da construção	29.967	41.873	57.554	92,1%	38,6%
60 MCM Química Industrial	Bens de capital	35.928	45.261	68.978	92,0%	38,6%
61 Multilab	Farmacêutico	42.453	66.343	81.268	91,4%	38,4%
62 AG2 Agência de Inteligência Digital	Indústria digital	4.897	6.015	9.289	89,7%	37,7%
63 Grupo A & C	Telecomunicações	61.910	80.593	116.867	88,8%	37,4%
64 DH&C Outsourcing	Serviços	13.757	19.640	25.632	86,3%	36,5%
65 Zandei Plásticos	Químico e petroquímico	5.515	7.716	10.260	86,1%	36,4%
66 Ellan	Diversos	5.863	8.392	10.708	82,6%	35,1%
67 JBR Engenharia	Serviços	6.422	8.082	11.682	81,9%	34,9%
68 Açotec Engenharia	Siderurgia e metalurgia	35.314	35.544	63.818	80,7%	34,4%
69 Guimar Engenharia	Indústria da construção	32.121	51.506	58.037	80,7%	34,4%
70 Wolpac Sistemas de Controle	Bens de capital	7.379	11.053	13.193	78,8%	33,7%
71 Unilider Distribuidora	Atacado	83.017	123.358	147.626	77,8%	33,4%
72 Concert	Energia	2.834	2.828	5.022	77,2%	33,1%
73 Dallogis Logística	Transporte	5.512	7.796	9.724	76,4%	32,8%
74 Multibelt Industria e Comércio de Correias	Atacado	3.136	3.741	5.527	76,2%	32,8%
75 Extend Software	Indústria digital	7.180	11.285	12.606	75,6%	32,5%
76 Henry Tecnologia em Controle de Ponto e Acesso	Indústria digital	10.387	12.514	18.224	75,4%	32,5%
77 DJ Móveis	Diversos	16.583	20.725	28.995	74,8%	32,2%
78 Premier IT	Indústria digital	7.274	9.582	12.682	74,4%	32,0%
79 Microsol Tecnologia	Eletroeletrônico	33.196	37.490	57.545	73,4%	31,7%
80 Transbahia Transportes	Transporte	6.727	10.184	11.620	72,8%	31,4%
81 Cabletech	Telecomunicações	22.911	28.580	39.450	72,2%	31,2%
82 Nova Safra	Atacado	26.999	33.321	46.354	71,7%	31,0%
83 Sulinox	Bens de capital	15.027	18.029	25.369	68,8%	29,9%
84 Hotelaria Brasil	Serviços	12.383	16.982	20.748	67,5%	29,4%
85 Santé Alimentação e Serviços	Bens de consumo	10.073	14.727	16.704	65,8%	28,8%
86 CAENGE Construção Administração e Engenharia	Indústria da construção	52.205	67.811	86.231	65,2%	28,5%
87 Brafer Construções Metálicas	Siderurgia e metalurgia	87.071	96.780	142.655	63,8%	28,0%
88 Igal - Rodenstock	Serviços	8.496	12.073	13.848	63,0%	27,7%
89 Cacau Show	Bens de consumo	34.369	36.764	55.830	62,4%	27,5%
90 Grupo CJF	Serviços	71.264	91.008	115.356	61,9%	27,2%
91 Isoeste Isolamentos Térmicos	Indústria da construção	53.895	68.571	87.121	61,6%	27,1%
92 Kaizen Consultoria e Serviços em Informática	Indústria digital	12.707	16.358	20.525	61,5%	27,1%
93 Latina Eletrodomésticos	Eletroeletrônico	50.892	61.501	81.849	60,8%	26,8%
94 Tubozan Indústria Plástica	Indústria da construção	33.464	43.864	53.396	59,6%	26,3%
95 Hotéis Deville Guarulhos	Serviços	24.854	32.356	39.515	59,0%	26,1%
96 Ícaro Technologies	Serviços	5.274	4.192	8.385	59,0%	26,1%
97 Dígito Tecnologia	Telecomunicações	50.987	58.521	80.976	58,8%	26,0%
98 Lincx Serviços de Saúde	Serviços	62.071	77.909	98.329	58,4%	25,9%
99 Multialloy	Siderurgia e metalurgia	18.720	20.042	29.480	57,5%	25,5%
100 Profusa	Siderurgia e metalurgia	5.804	7.794	9.073	56,3%	25,0%



# O horizonte de empresas muito especiais

Um olhar sobre as práticas e visões de 55 organizações que já romperam suas fronteiras de crescimento, servindo de referência às atuais PMEs

Um grupo de empresas que não fazem parte da amostra da edição 2008 da pesquisa “As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil” também tem muito a contribuir para o entendimento do ambiente de negócios do País, por meio da exposição de suas visões estratégicas e dos entraves enfrentados para o seu desenvolvimento.

Esse conjunto, formado por 55 organizações que responderam ao questionário da pesquisa, não foi incluído na amostra por uma das seguintes razões:

- a) Classificaram-se em faixas de receita líquida superiores à estabelecida para o último ano-base do estudo (R\$ 150 milhões, em 2007);
- b) Possuem mais de 30% do seu capital controlado por estrangeiros;
- c) Fazem parte de um grupo empresarial que fatura mais de R\$ 1 bilhão.

Mesmo sem estarem enquadradas nas normas do levantamento, convém lançar um olhar sobre essas empresas, exatamente por já terem sido unidas como organizações de porte superior e, portanto, servirem de fonte inspiradora e de reflexão para o conjunto das pequenas e médias empresas (PMEs).

Uma característica importante desse segmento de organizações – chamado neste relatório de “Grupo Especial” – está no elevado grau de adoção de práticas de governança corporativa. As respostas assinaladas pelos seus executivos indicam que mais de

dois terços dessas organizações já ingressaram no estágio de “avanço” e de “melhora” desses procedimentos.

A justificativa para a implementação das práticas de governança, conforme relataram dois terços dessas corporações, está na garantia da sustentabilidade do negócio e no aumento do valor da corporação. Também consideram que, com tais iniciativas, conseguem fomentar seu crescimento.

Mais de três quartos dessas organizações passam por auditoria independente de suas informações. Entre as que já aplicam governança, a mesma proporção afirma contar com controladoria e auditoria interna. Metade delas possui conselho de administração e códigos de conduta. Nesses casos, quatro quintos atribuíram essa decisão ao objetivo de melhorar a qualidade das decisões com a ajuda de profissionais experientes.

**Entraves e investimentos** – A esmagadora maioria dos empresários desse estrato especial aponta a carga tributária brasileira como o fator que mais dificulta o desenvolvimento dos negócios. O item seguinte, na casa de um terço das indicações, é a legislação trabalhista. No que tange às decisões de investimento, quatro quintos das empresas apontaram que, nos próximos 3 a 5 anos, deverão aprimorar e ampliar os processos de produção e/ou operacionais de suas unidades. Mais de três quintos disseram que o foco de investimento futuro estará no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, ao passo que, para três quartos desses empresários, a aplicação de receita se destinará à expansão geográfica dos mercados de atuação.

**Recursos financeiros** – Na abordagem do tema “financiamento”, mais de quatro quintos desse grupo de empresas admite, a exemplo das PMEs, enfrentar dificuldades para acessar crédito. Nesse mesmo estrato, as principais barreiras são as exigências de garantia, a burocracia para a concessão de empréstimo ou financiamento e, em um segundo momento – porém, com grande representatividade nas respostas –, a disponibilidade de linhas de crédito e as taxas de juros cobradas sobre as operações.

Nos últimos três anos, a maioria desses líderes corporativos, em quase dois quintos das citações, afirma ter reinvestido o lucro para capitalizar os seus negócios. Para o cenário de 3 a 5 anos, esse mesmo grupo informa, na maioria das respostas, manter o sistema de reinvestimento do lucro e, na mesma proporção, a busca de linhas de crédito especiais, ofertadas, por exemplo, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

A despeito da crise mundial deflagrada pela crise imobiliária dos Estados Unidos, quase um quarto dessas organizações planeja, nos próximos 3 a 5 anos, promover a abertura de capital. Praticamente dois quintos dos dirigentes empresariais entendem que a captação de recursos via Bolsa de Valores tem menor custo. Cerca de um quarto desses empresários declara que um ambiente favorável e estabilidade econômica os levariam para o mercado acionário e, para quase um quinto deles, o mercado financeiro geraria liquidez patrimonial para suas corporações.

# A coragem como estratégia

## As escolhas ousadas de um grupo que opera sem medo de crescer

O posicionamento das 55 empresas que compõem o “Grupo Especial” de organizações que responderam ao questionário da pesquisa “**As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil**” sinaliza para as PMEs que o caminho do crescimento passa também por uma boa dose de ousadia. Se o mercado está em consolidação, essas organizações se colocam na condição de potenciais compradoras. Se o seu setor de atuação está impregnado de riscos, elas se lançam a gerenciá-los. E, se a competitividade passa pela busca de alternativas, elas buscam trilhar o caminho da inovação.

### Fusões e aquisições

Promover aquisições nos próximos 3 a 5 anos está nos planos dos executivos que representam as empresas desse grupo especial. A razão alegada, em mais da

metade das vezes, está no objetivo de aumentar a participação de mercado (*market share*) e a carteira de produtos e serviços. Aparece também com destaque a citação de que fusões e aquisições permitem a ampliação ou o acesso a novos canais de distribuição, áreas de atuação ou fontes de suprimentos.

### Gestão de riscos

No estrato das empresas desse grupo especial que não adotam, mas ainda pretendem adotar governança, metade diz ter a intenção de criar canais de denúncia de fraude ou irregularidades e quase a mesma proporção de empresas pretende incorporar políticas de controle e avaliação de riscos. O gerenciamento de riscos visa, para mais de dois terços de todo o grupo, prevenir perdas de investimentos. Praticamente na mesma magnitude, as empresas informam

também o desejo de mensurar seus riscos da empresa e prevenir danos à imagem da corporação.

### Inovação

Uma característica marcante dessas empresas que já superaram o estágio de pequenas e médias é a preocupação com inovação. Segundo três quartos dos empreendedores, inovar é parte da estratégia do negócio e, quase na mesma proporção de respostas, informam investir constantemente em tecnologia. Nos investimentos que pretendem fazer nos próximos 3 a 5 anos, mais de um terço planeja aplicar em sistemas integrados de informação (ERPs, de “Enterprise Resource Planning”) e, na mesma proporção, em sistemas de gerenciamento da base de clientes (CRM, de “Customer Relationship Management”).

### A opção pela governança

Ao justificar as razões pelas quais adotam práticas de governança corporativa, o grupo especial de empresas destaca, sobretudo, sustentabilidade, mais valor e crescimento

#### Ordem dos itens citados, a partir do mais assinalado

- 1º Garantir a sustentabilidade do negócio
- 2º Aumentar o valor da empresa
- 3º Fomentar o crescimento
- 4º Promover a transparência aos investidores e ao público interessado
- 5º Adequar-se a padrões internacionais
- 6º Acessar o mercado de capitais
- 7º Atender a regulamentações
- 8º Administrar conflitos de interesse

Estrato das organizações que se situaram, em 2007, em faixa de receita líquida superior a R\$ 150 milhões; e/ou que possuem mais de 30% do seu capital com controle estrangeiro; e/ou que fazem parte de um grupo empresarial que fatura mais de R\$ 1 bilhão



# www.deloitte.com.br

A Deloitte oferece serviços nas áreas de Auditoria, Consultoria Tributária, Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais, Corporate Finance, Consultoria Empresarial, Outsourcing, Consultoria em Capital Humano e Consultoria Atuarial para clientes dos mais diversos setores. Com uma rede global de firmas-membro em mais de 140 países, a Deloitte reúne habilidades excepcionais e um profundo conhecimento local para ajudar seus clientes a alcançar o melhor desempenho, qualquer que seja o seu segmento ou região de atuação.

Os 165 mil profissionais da Deloitte estão comprometidos a tornarem-se o padrão de excelência do mercado e estão unidos por uma cultura colaborativa, que encoraja a integridade, o comprometimento, a força da diversidade e a geração de valor aos clientes. Eles vivenciam um ambiente de aprendizado contínuo, experiências desafiadoras e oportunidades de carreira enriquecedoras, dedicando-se ao fortalecimento da responsabilidade corporativa, à conquista da confiança do público e à geração de impactos positivos em suas comunidades.

No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é uma das líderes de mercado e seus mais de 3.500 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções para seus clientes. Suas operações cobrem todo o território nacional, com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

A Deloitte refere-se a uma ou mais Deloitte Touche Tohmatsu, uma *verein* (associação) estabelecida na Suíça, e sua rede de firmas-membro, sendo cada uma delas uma entidade independente e legalmente separada. Acesse [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para a descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e de suas firmas-membro.

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