

Eficiência nos novos tempos
da economia

Um estudo sobre as pequenas
e médias empresas que mais
crescem no Brasil



Índice

Metodologia do estudo	4
Amostra da pesquisa.....	6
As PMEs no novo cenário econômico.....	7
Crescimento, barreiras e buscas.....	13
Determinantes de eficiência.....	15
Eficiência e estratégias.....	20
Análise dos indicadores financeiros	25
As PMEs que mais crescem no Brasil.....	26
A eficiência sob a ótica de um grupo especial de empresas	30

Nos novos tempos da economia, o desenvolvimento de mecanismos geradores de eficiência é objetivo comum entre as pequenas e médias empresas que mais crescem. E, no atual contexto, a eficiência passa a depender, cada vez mais, do entendimento dos movimentos de mercado e das forças competitivas.

Lições e caminhos para crescer sempre



O mundo e o Brasil, em particular, experimentaram grandes mudanças a partir do último trimestre de 2008. Mudanças que transformaram o cenário econômico e alteraram relações produtivas, comerciais e financeiras. A fase mais aguda de incertezas parece já ter sido ultrapassada, no entanto, os desafios devem se manter diante da nova configuração global. É certo que o ambiente de negócios não será mais o mesmo que vimos antes da instabilidade. Afinal, as grandes transformações na economia, quando ocorrem, não costumam conduzir seus agentes ao mesmo ponto em que se encontravam antes da mudança.

Nesse contexto, as pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras vêm enfrentando o duro desafio de se manter competitivas em um ambiente totalmente novo. Certamente, os tempos de instabilidade e suas consequências na economia real imprimiram algum aprendizado a empresas de todos os portes e setores. O maior aprendizado diz respeito ao preparo que elas precisam ter para se adaptar às mudanças no ambiente de negócios com a mesma rapidez que elas podem vir a ocorrer.

Um dos principais atributos de empresas que se mostram sempre preparadas para eventuais transformações na dinâmica dos negócios é a busca constante pela eficiência. Se, para as grandes empresas, a gestão eficiente é condição determinante para a continuidade e prosperidade dos negócios, independentemente do cenário econômico, para as pequenas e médias empresas, essa realidade não é diferente.

Por isso, a descoberta e o desenvolvimento de mecanismos geradores de eficiência são desafios que marcam a gestão das PMEs que mais crescem no atual contexto. Nos novos tempos da economia, a eficiência passa a depender cada vez mais do complexo entendimento das tendências atuais e da adequada mensuração e avaliação das atividades e forças competitivas.

Com o objetivo de entender como as pequenas e médias empresas estão enfrentando os desafios gerados pelas mudanças no cenário econômico e no ambiente de negócios, bem como seus mecanismos de busca pela eficiência, a Deloitte e a revista EXAME PME renovaram sua parceria para a realização deste estudo. Em sua quarta edição, a pesquisa "As PMEs que mais crescem no Brasil" traz um *ranking* das 200 pequenas e médias empresas brasileiras que registram os níveis mais elevados de crescimento ao longo dos últimos anos, além de apontar a visão de seus líderes a respeito de fatores fundamentais para a sobrevivência e o crescimento nos novos tempos.

As análises geradas pelas respostas sobre os desafios e as oportunidades na atual conjuntura econômica e no novo ambiente de negócios indicam que a eficiência na utilização de recursos, na adoção de inovações tecnológicas, no gerenciamento de pessoas e na conquista dos mercados-alvo é essencial para nortear e assegurar a sobrevivência e o crescimento das empresas.

Além disso, as PMEs que mais crescem sabem que é preciso se posicionar cada vez mais de maneira estratégica. Elas buscam se preparar para uma melhor identificação das barreiras que surgem ao seu crescimento, mantendo uma visão crítica e sistemática de suas atividades funcionais, para que possam se manter competitivas em um mundo em constante transformação e crescentes oportunidades.

Por pertencerem ao grupo que expande seus negócios com maior velocidade, as empresas que compõem o *ranking* das 200 PMEs que mais crescem trazem, sem dúvida, visões que podem direcionar as estratégias das demais organizações com esse perfil no mercado brasileiro, ajudando a clarear um novo e ainda desconhecido caminho que elas devem percorrer nos próximos meses.

Metodologia do estudo

O universo definido para a realização da pesquisa “As PMEs que mais crescem no Brasil” abrange organizações brasileiras que estão em fase operacional pelo menos desde 1º de janeiro de 2004 e registraram receita líquida entre R\$ 5 milhões e R\$ 200 milhões em suas demonstrações financeiras referentes ao exercício de 2008.

O resultado classificatório das 200 PMEs que mais crescem está baseado na evolução da receita líquida das empresas ao longo dos últimos dois anos. Para isso, elas apresentaram demonstrações financeiras referentes aos últimos três anos (2006, 2007 e 2008) e apontaram estimativas para a receita a ser obtida em 2009.

Não puderam participar da pesquisa, e por conseguinte do *ranking*, as empresas dos segmentos de auditoria, consultoria, mídia e comunicação (setores de atuação das organizações realizadoras do estudo), além de cooperativas, instituições financeiras, empresas públicas e organizações sem fins lucrativos, por possuírem características diferenciadas de geração e avaliação de receitas. Também foi vetada a participação de empresas que fazem parte de um conglomerado empresarial com mais de 30% do seu capital controlado por estrangeiros e também de subsidiárias de grupos empresariais com faturamento igual ou superior a R\$ 1 bilhão por ano, independentemente da origem de seu capital.

Para compor esse universo de estudo, a Deloitte e a revista EXAME PME convidaram aproximadamente 12 mil empresas, por meio de encaminhamento de questionários impressos e eletrônicos. Esse universo foi complementado pelas organizações que manifestaram interesse em participar, após tomarem ciência da pesquisa por meio da divulgação em *websites*, anúncios publicitários e notas editoriais das realizadoras.

A pesquisa contou com o envio de questionários impressos via Correios, além da disponibilidade para preenchimento no *website* da Deloitte (www.deloitte.com.br). As respostas foram remetidas diretamente para a Deloitte, responsável pelo tratamento e pela compilação dos dados. O regulamento da pesquisa foi disponibilizado ao longo de todo o período de coleta de respostas no *website* da Deloitte.

No total, 587 empresas responderam aos questionários e 495 encaminharam as demonstrações financeiras. Ao final, 357 organizações atenderam a todos os critérios definidos para a participação na amostra total do estudo. As empresas de melhor desempenho compuseram o *ranking* das 200 que mais crescem, publicado em edição da revista EXAME PME e que também consta da presente publicação.

Processo de coleta das respostas e de formação do ranking



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 2006 e 2008 (200 empresas).
- O conjunto de empresas que compõem a amostra e que não se classificaram para o *ranking* das 200 que mais cresceram (157 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\$ 200 milhões em 2008), e/ou por terem declarado possuir mais de 30% do seu capital controlado por estrangeiros, e/ou por fazer parte de um grupo empresarial que fatura mais de R\$ 1 bilhão por ano. 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 30 e 31*).

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 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 por meio 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.

Resultados e análises neste relatório

Os resultados da pesquisa serviram de base para a elaboração deste relatório, que apresenta uma análise completa dos dados levantados e representa uma oportunidade para mensurar o estágio de desenvolvimento das pequenas e médias empresas no Brasil. Os resultados retratados com prioridade neste relatório dizem respeito às respostas das empresas que compõem o *ranking* das 200 PMEs que mais crescem. Os resultados referentes à amostra total só foram citados em caso de discrepância relevante entre esse grupo e a subamostra das que mais crescem, quando pertinente para a melhor compreensão do universo das pequenas e médias empresas no Brasil.



Amostra da pesquisa

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

As empresas que compõem a amostra total da pesquisa totalizaram, juntas, uma receita líquida de R\$ 18 bilhões (conforme as demonstrações financeiras referentes a 2008), com crescimento médio de 21% nos últimos dois anos. A maioria das empresas é de origem brasileira e opera há um período de 10 a 20 anos, além de se concentrar na Região Sudeste (60% da amostra total e 74% das 200 maiores). As empresas do *ranking* perfizeram R\$ 9 bilhões em receitas e cresceram 42%, em média, entre 2006 e 2008. O número total de funcionários contratados das 200 PMEs que mais evoluíram subiu mais de 27% ao longo dos últimos anos.

A amostra total da pesquisa contempla praticamente todos os setores econômicos, com destaque, no setor de serviços, para indústria digital, comércio, telecomunicações e transporte. Na indústria, destacam-se construção e bens de consumo e de capital. Grande parte das empresas do *ranking* das 200 que mais crescem estima um crescimento de 20% para 2009.

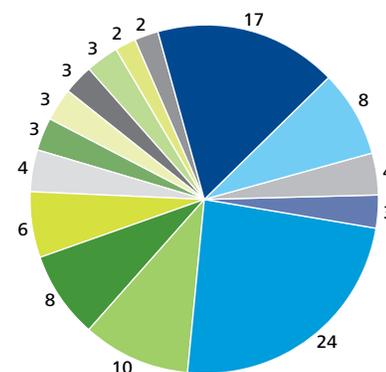
Classificação por setores (%)

Setores de serviços (56%)

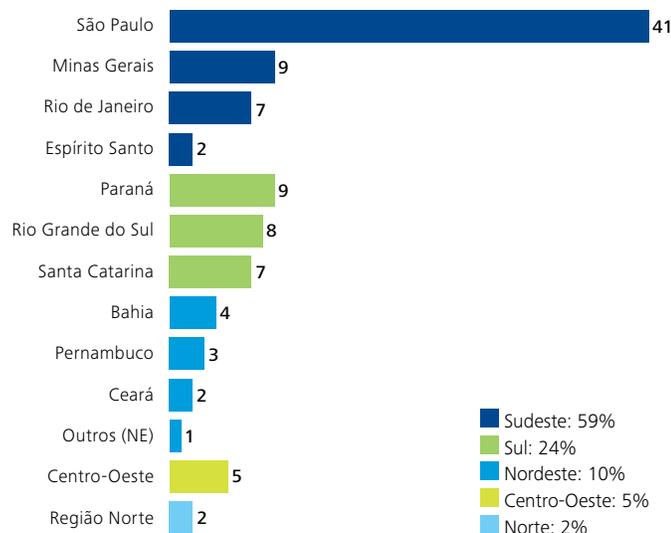
- Indústria digital
- Comércio
- Telecomunicações
- Transporte
- Outros serviços

Setores de indústria (44%)

- Indústria da construção
- Bens de consumo
- Bens de capital
- Autoindústria
- Siderurgia e metalurgia
- Químico e petroquímico
- Eletroeletrônico
- Têxtil
- Energia
- Outras indústrias



Participação por Estado (%)



Faturamento – Receita líquida (R\$ milhões)

Amostra total (357 empresas)					
R\$ milhões			Crescimento (%)		
2006	2007	2008	2006-2008	Taxa anual	
12.128	14.216	17.829	47	21	

Ranking (200 que mais crescem)					
R\$ milhões			Crescimento (%)		
2006	2007	2008	2006-2008	Taxa anual	
4.527	6.242	9.130	102	42	

Número de funcionários

Amostra total (357 empresas)					
Número de funcionários			Crescimento (%)		
2006	2007	2008	2006-2008	Taxa anual	
145.225	163.783	183.069	26	12	

Ranking (200 que mais crescem)					
Número de funcionários			Crescimento (%)		
2006	2007	2008	2006-2008	Taxa anual	
46.160	59.429	74.067	60	27	

As PMEs no novo cenário econômico

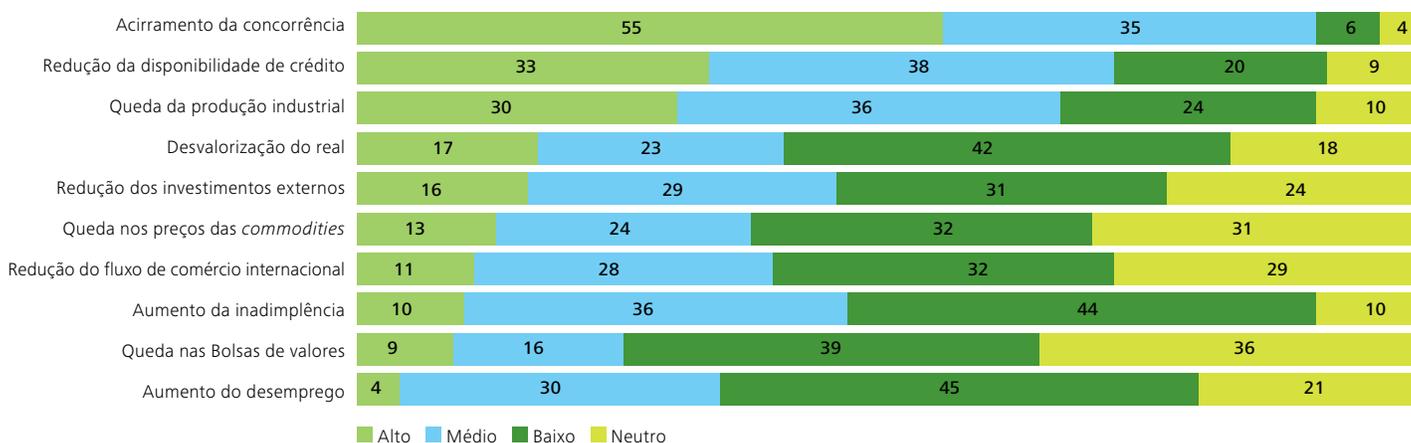
O cenário econômico que se configurou para o Brasil a partir de meados de setembro de 2008 já vinha apresentando sinais de superação desde o final do primeiro trimestre de 2009. A pesquisa "As PMEs que mais crescem no Brasil" traz alguns resultados bastante positivos quanto à maneira como as pequenas e médias empresas estão conduzindo os negócios, constatando que muitas delas conseguiram atravessar o período de maior instabilidade com a superação dos principais obstáculos ao seu crescimento.

No entanto, apesar do contexto econômico menos turbulento e apresentando sinais de recuperação, as PMEs demonstram uma percepção de que grandes desafios devem permanecer nesse novo contexto.

Acirramento da concorrência

Entre as principais consequências das mudanças que marcam o novo cenário econômico, a pesquisa aponta o maior acirramento da concorrência. Da subamostra das 200 PMEs que mais cresceram no período avaliado, 90% dos respondentes indicaram ter médio ou alto grau de dificuldade nesse quesito. A redução da disponibilidade de crédito e a queda na produção industrial vieram a seguir, sendo apontadas como fatores de alto e médio grau de dificuldade por 71% e 66% dos entrevistados, respectivamente.

Nível de dificuldade no cenário econômico, em cada fator avaliado, segundo as PMEs que mais crescem (%)



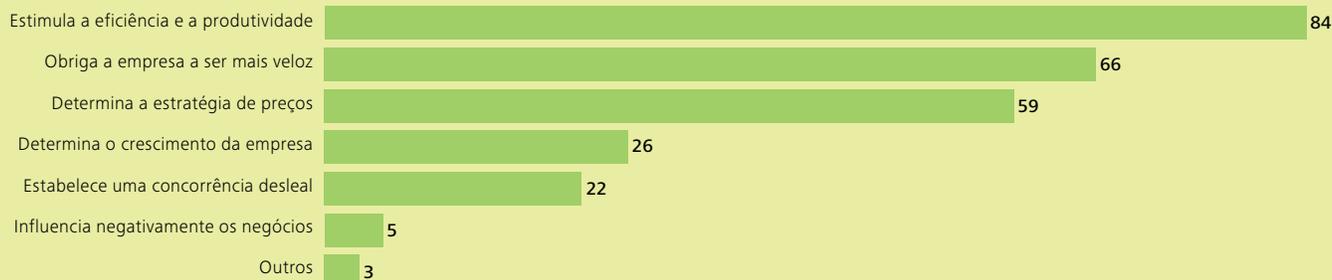
A nova configuração global, com o aumento da influência econômica advinda dos países emergentes, deve provocar, efetivamente, o acirramento da concorrência ao longo dos próximos anos. No Brasil, a recente conjugação de forças ainda atua, de forma indireta, sobre a operacionalidade e o desenvolvimento do ambiente de negócios, pois a concorrência está muito mais relacionada às empresas locais.

Dados da edição de 2008 da pesquisa “As PME que mais crescem no Brasil” já mostravam que as empresas enfrentavam, principalmente, concorrentes do mercado nacional, conforme indicavam 71% dos respondentes. A concorrência de competidores globais no mercado nacional, apesar de significativa, foi apontada apenas por 28% das empresas. E somente 5% das PMEs competiam globalmente, o que demonstra a abertura ainda incipiente do mercado brasileiro, representado, principalmente, por grandes empresas fornecedoras de *commodities*.

No comércio exterior, as empresas mostram uma participação crescente e ativa, pois aproximadamente 40% das PMEs realizavam operações desse tipo em 2008, segundo dados da pesquisa atual. Com relação às exportações, 55 empresas (28% do *ranking*) declararam que as vendas externas contribuíram com quase 10% da receita líquida obtida em 2008. As importações representaram 23% da receita (44 empresas ou 22% do *ranking*). Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC), apesar do número elevado de micro, pequenas e médias empresas no total exportado (77%), as empresas participam apenas com cerca de 8% do valor exportado pelo País.

Como a concorrência influi no desenvolvimento dos negócios (%)

Questão proposta na 3ª edição (2008) da pesquisa “As PME que mais crescem no Brasil”



Questão com respostas múltiplas

Os resultados da edição de 2008 da pesquisa “As PME que mais crescem no Brasil” já indicavam que, na visão das PMEs, apesar de os desafios que a concorrência costuma trazer, ela influencia positivamente o desenvolvimento do ambiente de negócios, ao estimular a eficiência e a produtividade das empresas e seu poder de adaptação e velocidade com relação aos mercados, além de determinar a estratégia de formação de preços.

Preocupação com o crédito

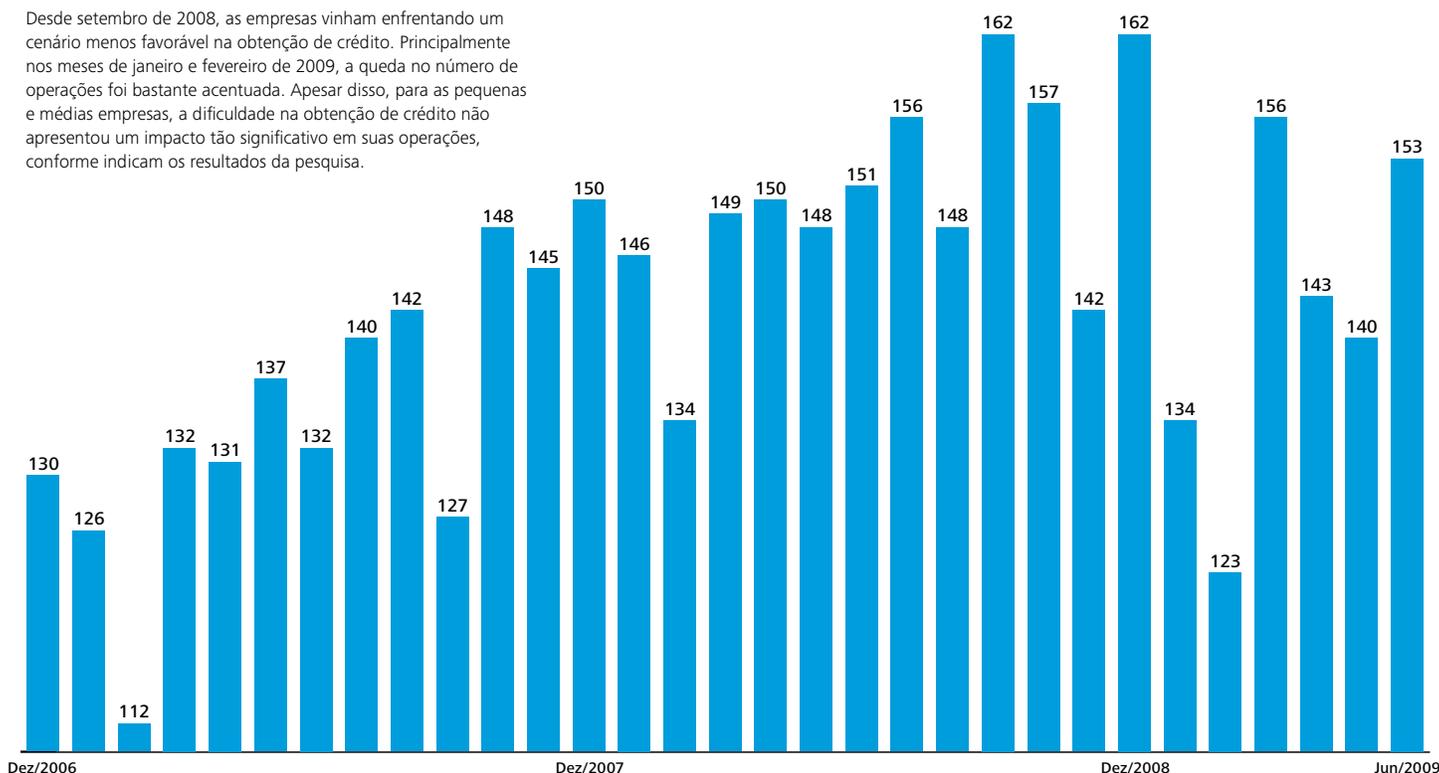
Um dos principais impactos da instabilidade econômica internacional sobre o mercado doméstico, a partir de setembro de 2008, foi o de uma brusca contração do crédito fornecido pelas instituições bancárias, tanto para empresas quanto para pessoas físicas. Preocupados com um provável aumento da inadimplência, os bancos brasileiros tornaram-se muito mais seletivos na concessão de recursos, e boa parte dos tomadores, por cautela e por necessidade, reduziu seus níveis de endividamento. Houve também um aumento da concorrência diante do deslocamento da demanda pelas empresas que estavam habituadas a tomar crédito no exterior antes da contaminação do cenário doméstico pelas mudanças no cenário econômico internacional.

Além da disponibilidade de recursos, os juros cobrados foram apontados, por 85% dos respondentes da pesquisa, como um grande impeditivo do acesso ao crédito. Essa realidade começa a se alterar com o afrouxamento da política monetária e a redução dos juros básicos da economia pelo Banco Central (BC) a partir do primeiro trimestre de 2009. Porém, a redução dos juros e a maior oferta de recursos monetários pelos bancos ainda não refletiram de forma tão expressiva nas taxas cobradas dos tomadores. Diante dos riscos envolvidos, o *spread* bancário não vem se reduzindo na mesma proporção por vários motivos, entre eles, a ameaça latente de um aumento da inadimplência com relação aos empréstimos e financiamentos bancários.

Informações de mercado – dados complementares à pesquisa primária

Operações de crédito (R\$ bilhões)

Desde setembro de 2008, as empresas vinham enfrentando um cenário menos favorável na obtenção de crédito. Principalmente nos meses de janeiro e fevereiro de 2009, a queda no número de operações foi bastante acentuada. Apesar disso, para as pequenas e médias empresas, a dificuldade na obtenção de crédito não apresentou um impacto tão significativo em suas operações, conforme indicam os resultados da pesquisa.



Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Banco Central do Brasil – BCB)

Nota: Operações de crédito referenciais para taxa de juros

Cabe salientar que a oferta de recursos concedidos às grandes corporações sempre teve uma relevância muito maior com relação aos fundos disponibilizados para as pequenas e médias empresas no Brasil. Talvez por isso elas não tenham sentido tão fortemente as consequências da contração do crédito. De fato, somente um terço das empresas de maior crescimento que responderam à pesquisa apontaram um elevado grau de dificuldade na obtenção de crédito perante o cenário econômico adverso. É interessante destacar, ainda, que o aumento da inadimplência não foi muito apontado pelas PMEs como uma grande dificuldade decorrente do cenário econômico mais conturbado. Apenas 10% dos respondentes indicaram este como um elemento com grau elevado de dificuldade e, para 45%, o item apresentou baixo impacto.

A retomada do crédito, decorrente da superação da fase de maior instabilidade econômica, conduz a um cenário mais otimista para as PMEs ao longo do segundo semestre de 2009. Cabe salientar que, entre maio e junho, período em que foi realizada a pesquisa, já existiam sinais que evidenciavam essa superação, mesmo com a divulgação e o conhecimento tardio das informações oficiais sobre as operações de crédito divulgadas pelo BC.

Atividade econômica

A atividade industrial no Brasil sofreu com a desaceleração econômica ocorrida a partir do final de 2008, afetando o nível de utilização da capacidade instalada, que recuou de 74%, no último trimestre de 2008, para 68%, no primeiro trimestre de 2009, segundo informações da Confederação Nacional das Indústrias (CNI). Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no entanto, já apontam para uma recuperação da produção industrial, ainda que tímida. De acordo com os indicadores divulgados em agosto de 2009, o segundo trimestre deste ano apresentou crescimento de 3,4% com relação ao trimestre anterior, apesar da queda surpreendente da atividade no primeiro semestre, de 13,4% com relação ao primeiro semestre de 2008.

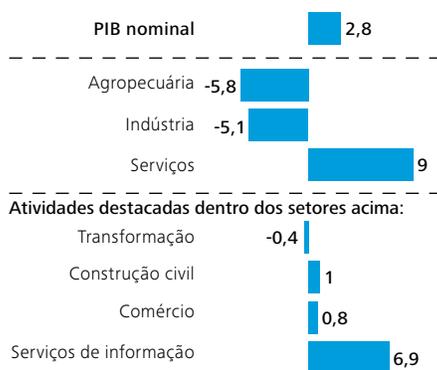
Segundo os resultados da pesquisa, o impacto das mudanças no cenário econômico sobre os negócios das empresas e sobre a utilização da capacidade instalada, em particular, afetou mais de um terço das empresas que responderam ao questionário. No entanto, as respostas apontam para uma clara divisão dentro da amostra das 200 que mais crescem, indicando que o cenário, assim como as percepções à época, tinha e continua tendo um impacto diferenciado sobre os mais variados segmentos e setores de atuação de cada empresa.

O cenário de retomada lenta e gradual em algumas categorias de bens e serviços, desde o início de 2009, vem favorecendo o ambiente de negócios para as pequenas e médias empresas, mesmo porque não houve uma queda, na mesma proporção, no nível de consumo doméstico ou no volume de vendas no varejo, em comparação à desaceleração no setor industrial.

Informações de mercado – dados complementares à pesquisa primária

PIB nominal

Varição nominal no primeiro trimestre de 2009, em relação a igual período de 2008



Apesar de os baixos resultados na agropecuária e nas indústrias de transformação e de construção civil, o setor de serviços apresentou, no primeiro trimestre de 2009, um desempenho bastante positivo, o que acabou por elevar o resultado do PIB no período. Esses dados podem indicar que as pequenas e médias empresas brasileiras, em grande parte no setor de serviços, acabaram sentindo menos os efeitos da instabilidade financeira internacional.

Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE)

Nota: PIB a preços de mercado. Serviços de informação: telecomunicações, atividades de informática, serviços audiovisuais, agências de notícias e serviços de jornalismo

O setor de serviços representa 56% da amostra total da pesquisa, o que influencia diretamente os resultados envolvendo questões sobre as mudanças no cenário econômico. Os segmentos relacionados à indústria digital, ao comércio, às telecomunicações e aos transportes são os que apresentaram maior destaque isoladamente (32% do total da subamostra das que mais crescem). Esses segmentos foram impactados em menor grau pela redução da atividade industrial, sendo mais associados às atividades de infraestrutura e de apoio.

Das empresas do *ranking* das 200 PME que mais crescem, 29% consideram que a queda da produção industrial gera uma dificuldade elevada diante do novo cenário econômico. Somadas as respostas das empresas que veem o fato como de dificuldade “média”, essa participação se eleva para 65% dos respondentes da mesma subamostra.

Outro indicativo de que a retração foi mais severa para as atividades industriais e para as grandes empresas exportadoras foi dado pelas respostas associadas ao aumento do desemprego e à sua influência sobre os negócios em geral. Quase metade (45%) das empresas encara o fato como de baixo grau de dificuldade. É razoável supor que as PMEs, ao possuírem estruturas menores, uma produção mais voltada para o mercado doméstico e uma grande participação de setores de ponta na área de serviços, tendem a apresentar maior resistência aos efeitos bruscos de eventuais turbulências no mercado internacional.

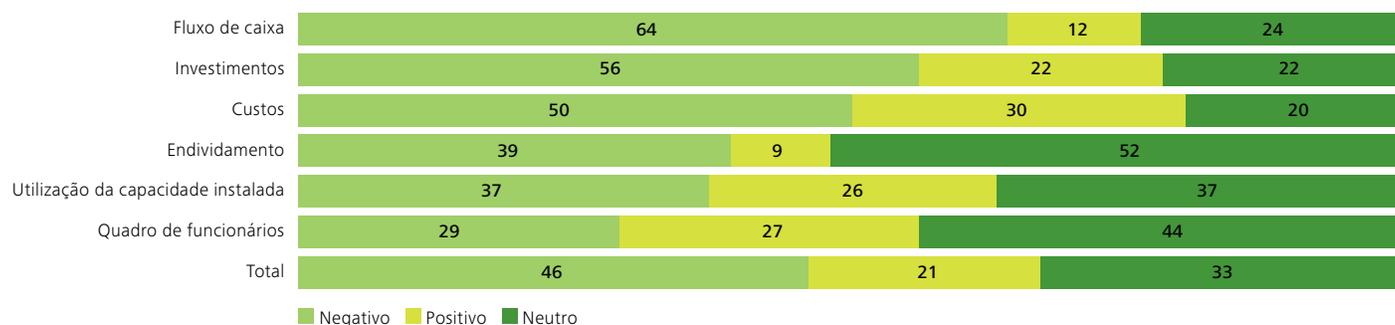
Pelos mesmos motivos, outros elementos associados ao atual cenário econômico, tais como desvalorização do real, queda nos preços das *commodities* e redução do fluxo de comércio internacional e dos investimentos externos, também não receberam grande destaque pelas empresas. Esse resultado aparenta ter relação com o fato de que menos de 40% do *ranking* realiza operações de comércio exterior (tanto exportações quanto importações) e com a pouca abertura de mercado que ainda se apresenta em relação às PMEs.

A queda nas Bolsas de valores também não pareceu ter sido tão significativa para as empresas da amostra, apesar do crescimento das operações desenvolvidas nos mercados de capitais pelas pequenas e médias empresas nos últimos anos. Apenas 9% das PMEs que mais crescem afirmaram que esse fator apresentou um alto grau de dificuldade para a empresa.

Os resultados das empresas

A mudança repentina do cenário econômico em meados de 2008 influenciou negativamente os negócios das empresas, atingindo diretamente as finanças corporativas. Os principais impactos negativos dessa alteração brusca de conjuntura sobre as pequenas e médias empresas se deram sobre os fluxos de caixa, com 64% dos apontamentos das empresas do *ranking*.

Impacto do atual cenário econômico nos negócios, segundo as PMEs que mais crescem (%)



A rentabilidade das operações em 2008 também foi afetada, conforme mostraram os indicadores econômico-financeiros calculados com base nas demonstrações de resultado apresentadas pelas empresas. No entanto, apesar do arrefecimento econômico ocorrido no último trimestre de 2008, elas ainda obtiveram um excelente desempenho naquele ano, com um crescimento anual de mais de 40% nas receitas líquidas.

Os níveis de rentabilidade devem, ainda, sofrer uma redução em 2009, pois as empresas têm a expectativa de um crescimento de 20% em suas receitas líquidas. Nesse caso, o movimento estaria mais associado à conjugação de queda nas vendas e inflexibilidade no corte de despesas, caso as empresas não efetuem um controle de custos adequado diante do novo cenário. Esse controle parece estar sendo realizado, pois 84% das PMEs que mais crescem afirmam buscar a redução de custos sem o comprometimento da qualidade das operações e, da mesma subamostra, 57% consideram uma redução generalizada de gastos.

Um terceiro item também bastante apontado pelas empresas, com impacto negativo sobre os negócios, foi o relacionado aos gastos com investimentos. Para as empresas que compõem o *ranking* das 200 que mais crescem, em particular, os investimentos foram mais apontados comparativamente à amostra total (357 empresas). A indicação é plenamente justificada diante do cenário econômico adverso, pois os problemas de liquidez e de queda de rentabilidade levam as empresas a refazer suas estimativas de crescimento e assumir riscos menores por meio da redução no comprometimento de recursos com processos, tecnologias e pessoas.

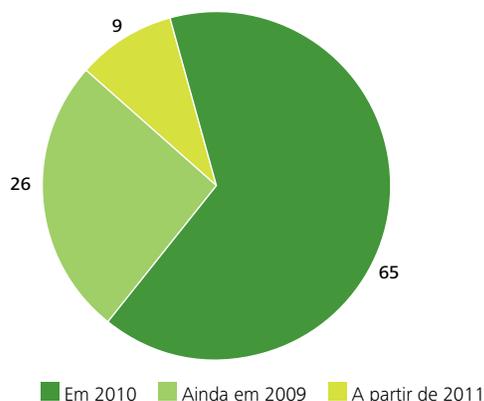
De todos os itens apontados, o quadro de funcionários foi o que sofreu o menor impacto negativo como decorrência do cenário desfavorável, indicado por 29% das empresas do *ranking* apenas. Além disso, a diminuição do quadro de funcionários foi uma das medidas menos apontadas na busca pelo controle de custos (23% dos respondentes). Essa configuração vem conferir consistência ao apontamento realizado pelas 200 PMEs que mais

crescem com relação aos desafios enfrentados diante do novo cenário econômico – apenas 34% delas veem esse quesito como de alto e médio grau de dificuldade no novo cenário.

Em conclusão, apesar dos impactos da instabilidade econômica internacional sofridos a partir de setembro de 2008, as PMEs foram beneficiadas, indiretamente, pelos estímulos concedidos pelo governo federal com o objetivo de criar certa resistência à queda da demanda interna. No entanto, a efetiva retomada do crescimento econômico, ainda em 2009, impulsionada pelo consumo doméstico, se completará com a perspectiva de recuperação da demanda externa, que tem forte impacto na indústria e nos níveis de emprego e renda.

Uma conjuntura mais favorável já se mostrava clara para as PMEs ao longo de maio e junho de 2009, período em que foi realizada a pesquisa. Para 26% delas, a superação das turbulências será evidente ainda em 2009. Apesar de uma desaceleração das atividades, a maioria das empresas que mais crescem considera obter uma elevação em torno de 20% nos valores de receita líquida em 2009 (estimativa indicada por 88% do *ranking*). Portanto, as PMEs devem crescer em 2009, apesar de dificilmente alcançarem o crescimento médio registrado nos últimos dois anos (42% anuais).

Perspectiva de retomada efetiva da economia, segundo as PMEs que mais crescem (%)



Crescimento, barreiras e buscas

As pequenas e médias empresas reconhecem que qualidade, tanto em termos de oferta de produtos e serviços quanto em termos de atendimento aos clientes, é fator fundamental para o crescimento das organizações. Os dois elementos, oferta e atendimento, estão à frente da fixação de preços competitivos, na opinião de grande parte das empresas, evidenciando que as PMEs conseguem ganhar mercado e permanecer nele por meio, principalmente, da oferta de produtos e serviços diferenciados com qualidade e diversificação. As PMEs percebem que sua vantagem competitiva está diretamente relacionada à capacidade de adequação às necessidades do mercado.

Associado diretamente à performance das empresas, aproximadamente um terço das PMEs que mais crescem apontou como principais barreiras aos negócios a falta de planejamento com relação ao

crescimento da demanda e a indefinição em relação às estratégias, aos objetivos e às metas. A gestão inadequada de talentos e liderança foi apontada como a terceira barreira mais significativa, com 24% das respostas das empresas do *ranking*, indicação razoável diante da necessidade crescente de maximização do desempenho do capital humano em um mundo cada vez mais globalizado e especialmente no novo contexto econômico, em que a formação de valor passa cada vez mais pela garantia de qualidade nos serviços prestados e no conhecimento acumulado.

Cabe salientar que, apesar da superação do cenário de instabilidade, os desafios se manterão diante da nova configuração global. Tal configuração deve afetar diretamente a capacidade de planejamento da demanda das empresas e o rumo de seu crescimento, principalmente com o acirramento da concorrência. Um dado positivo que chama atenção dentro desse contexto é o baixo apontamento com relação ao desconhecimento da concorrência e dos mercados, com apenas 18% das respostas das empresas do *ranking*. A falta de investimentos em tecnologias e de assessoramento profissional e especializado foi apontada por 14% da mesma subamostra.

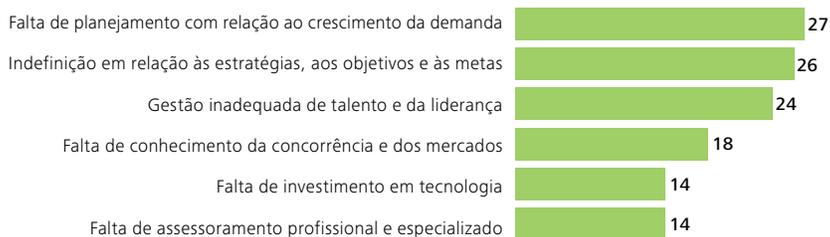
O que a grande maioria das PMEs mais busca no momento é, de acordo com os resultados da pesquisa, reduzir os custos sem comprometer a qualidade das operações, conforme apontaram 84% das empresas que mais crescem.

Fatores determinantes do crescimento, segundo respostas das PMEs que mais crescem (posição que ocupam em importância)

	Entre 2006 e 2008	A partir de 2009
Qualidade dos produtos/serviços	2º	1º
Qualidade de atendimento dos clientes	1º	2º
Oferta diversificada de produtos/serviços	3º	3º
Preços competitivos	4º	4º
Produtos/serviços com base em tecnologia de ponta	5º	5º
Produtos/serviços com design diferenciado	6º	6º

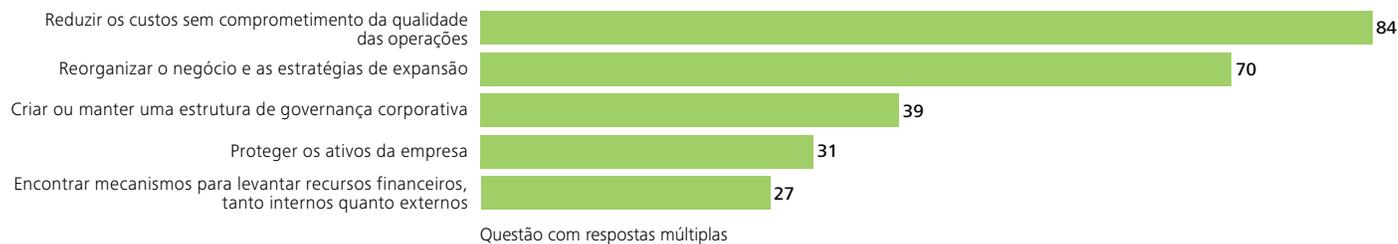


Principais barreiras à performance dos negócios, segundo as PMEs que mais crescem (%)



Questão com respostas múltiplas

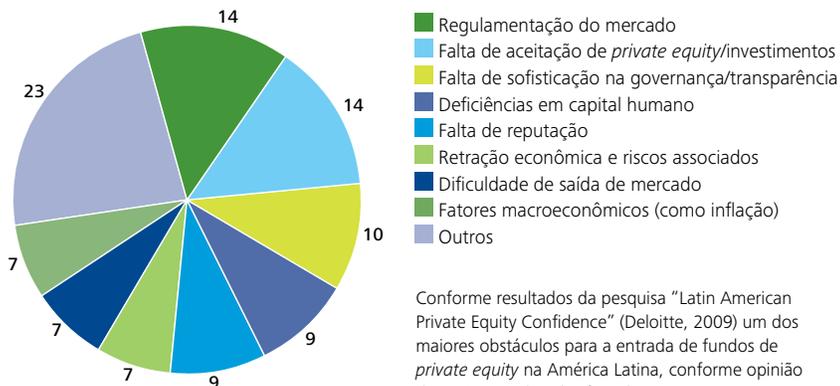
Os objetivos das empresas no atual momento, segundo as PME que mais crescem (%)



Reorganizar o negócio e as estratégias de expansão foi o segundo objetivo mais apontado pelas PMEs no momento atual. As estratégias adotadas, por inferência, podem incluir desde a busca por parcerias para um melhor posicionamento de mercado até o ganho de competitividade por meio da realização de operações de fusão e aquisição. Apesar de importantes para a ampliação da receita e para a expansão das atividades, apenas um terço das empresas apontou a busca por mecanismos para levantar recursos financeiros – internos e externos – como prioritária no momento atual da economia. Tal configuração evidencia, em parte, a dificuldade que as PMEs enfrentam na obtenção de recursos externos a suas atividades para a sustentação de seu crescimento.

No momento, 39% das empresas do *ranking* afirmam que buscam criar ou manter uma estrutura de governança corporativa. A emergência de tais práticas é cada vez mais importante no novo cenário econômico. A pesquisa “Latin American Private Equity Confidence”, desenvolvida pela Deloitte e divulgada em abril de 2009, que entrevistou representantes de instituições de *private equity* que mantêm atividade na região, aponta alguns entraves para os investimentos desses fundos em pequenas e médias empresas. Quando questionados sobre os desafios e as barreiras para o crescimento da indústria de *private equity* na América Latina, apenas 7% dos entrevistados na pesquisa citaram a atual conjuntura econômica. Por outro lado, uma das maiores ressalvas identificadas na opinião dos entrevistados é o fato de que as pequenas e médias empresas estão em estágios ainda muito incipientes na adoção de práticas de boa governança corporativa.

Maiores desafios e barreiras para o crescimento de private equities na América Latina (%)



Conforme resultados da pesquisa “Latin American Private Equity Confidence” (Deloitte, 2009) um dos maiores obstáculos para a entrada de fundos de *private equity* na América Latina, conforme opinião dos entrevistados, é o fato de que as pequenas e médias empresas ainda se encontram em estágios relativamente incipientes na adoção de práticas de boa governança corporativa. Considerando que as PMEs são o principal foco de investimento desses fundos, essa indicação é bastante pertinente para aquelas que estão em busca do crescimento.

Proteger os ativos da empresa foi apontado por 31% da subamostra das empresas que mais crescem. Entre os desafios a serem enfrentados pelas PMEs na busca pela proteção dos ativos podem estar, por exemplo, a necessidade de alinhamento das estratégias de tecnologia da informação aos objetivos do negócio, entre outras estratégias.

Determinantes de eficiência

O cenário econômico foi identificado como altamente competitivo pelas PMEs que responderam ao questionário entre maio e junho de 2009. De fato, a nova configuração da economia confere a organizações de todos os portes e segmentos de atuação um acirramento da concorrência e, nesse contexto, a eficiência na utilização de recursos, no gerenciamento de pessoas e no ganho de mercados é essencial para nortear e assegurar a sobrevivência das empresas.

Os resultados da pesquisa indicam que a maioria das empresas já se considera eficiente, conforme 70% das respostas, o que condiz com o fato de que 82% delas utilizam métricas e indicadores de desempenho para a avaliação de suas atividades.

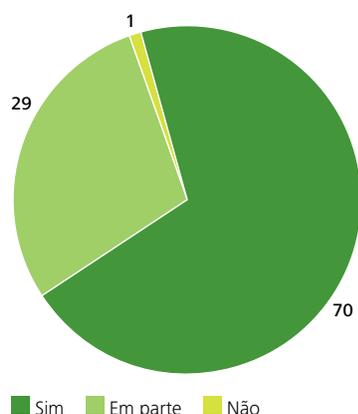
As empresas indicaram que suas prioridades, em termos de melhoria da eficiência nos últimos três anos, se concentraram principalmente no controle de custos e no uso de tecnologias. A partir de 2009, a gestão de recursos humanos começa a despontar como um dos pilares principais, passando para o segundo lugar entre metas para os próximos anos. As respostas quanto ao uso de tecnologia, apontado por mais de dois terços da amostra, demonstram o quanto a inovação nesse terreno é importante na condução das operações das empresas em todos os níveis.

Fatores priorizados e a priorizar para a melhoria da eficiência, segundo as PMEs que mais crescem (%)

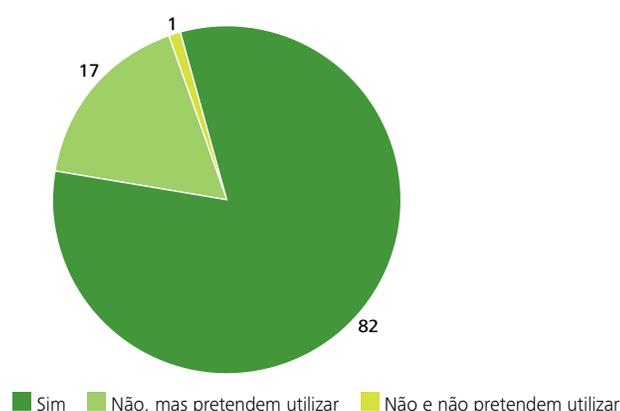
	Entre 2006 e 2008	A partir de 2009
Controle de custos	78	80
Uso de tecnologia	74	72
Relacionamento com o mercado	66	65
Desenvolvimento de produtos e/ou serviços	63	67
Gestão de recursos humanos	57	77

Questão com respostas múltiplas

PMEs que se consideram eficientes, conforme respostas das que mais crescem (%)



Uso de métricas e indicadores de desempenho, segundo as PMEs que mais crescem (%)



Se a prioridade no controle de custos é fundamental para a grande maioria das PMEs que mais crescem, sendo apontada por aproximadamente 80% da amostra, as empresas demonstraram também estar conscientes da necessidade de efetuar esse controle ou redução sem o comprometimento da qualidade de suas operações, conforme indicam 84% do *ranking* (ver gráfico na página 14). No entanto, cabe ressaltar que boa parte das empresas, que buscam um equilíbrio entre corte de custos e manutenção da qualidade nas operações, também considera uma redução generalizada de gastos (53% das empresas).

A redução de custos é frequentemente um objetivo para todas as empresas que buscam otimizar suas despesas, direcionando mais recursos e esforços para as atividades-fim da organização. Em tempos de incerteza, é natural que essa redução seja ainda mais priorizada pelas empresas, e melhorar os processos internos, realizar uma boa gestão de riscos ou terceirizar processos operacionais são alguns dos caminhos possíveis.

Das PMEs que mais crescem, 91% afirmaram praticar, no momento da pesquisa, uma revisão dos processos internos com foco no efetivo controle de custos. Isso corrobora a compreensão de que é justamente em tempos de maior turbulência no mercado que a preocupação com os riscos inerentes a cada processo interno da organização é ainda mais necessária. Esses riscos podem contribuir para

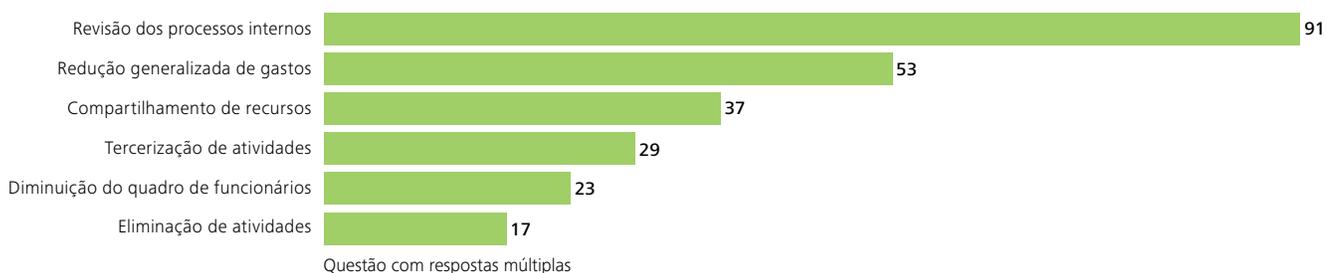
a perda de recursos nos mais diversos processos de negócio e, especialmente em tempos instáveis, é justificável que as empresas busquem avaliar os processos e descobrir onde estão as falhas ou oportunidades de melhoria, buscando eliminar as perdas e otimizar a receita.

O compartilhamento de recursos e a terceirização de atividades foram medidas de controle de custos apontadas por 37% e 29% das PMEs que mais crescem, respectivamente. O uso da tecnologia da informação e da comunicação dentro e entre as diferentes organizações, com o aproveitamento da capacidade de processamento e de armazenamento de dados e gerenciamento de atividades, vem se tornando uma prática cada vez mais utilizada na nova configuração global dos mercados.

Gestão de capital humano

Considerando o período econômico mais turbulento da ocasião da pesquisa, a diminuição do quadro de funcionários, apontada por apenas 23% das empresas do *ranking*, evidencia que, apesar da necessidade de controle e redução de custos, as empresas tendem a priorizar cada vez mais a gestão do capital humano na busca pela melhoria da eficiência, conforme afirmaram 77% dos respondentes da mesma subamostra. Ainda com relação a esse quesito, o principal problema enfrentado pelas PMEs no suporte às suas atividades se encontra no grau de capacitação dos funcionários, apontado por quase metade das 200 empresas do *ranking*.

Práticas adotadas para priorizar custos, segundo as PMEs que mais crescem (%)



A preocupação das PMEs com a gestão de talentos tem procedência, pois o capital humano vem se tornando cada vez mais um fator determinante para o sucesso das organizações. No novo contexto econômico, em que se percebe um acirramento da concorrência, a gestão de pessoas passa a ser percebida cada vez mais como estratégica e não como um centro de custos a ser administrado ao sabor das flutuações de mercado.

As edições anteriores da pesquisa “As PMEs que mais crescem no Brasil” também já constatavam a relevância do capital humano para os entraves e determinantes de crescimento das empresas. A dificuldade para reter os melhores profissionais, problema apontado por 34% dos respondentes na atual edição da pesquisa, sempre foi um fator crítico para as PMEs. As duas primeiras edições colocavam esse fator entre as três primeiras colocações em termos de entrave ao desenvolvimento dos negócios. Na edição de 2008, esse item perdeu lugar apenas para a carga tributária.

Um destaque a ser dado ao tema, que envolve os recursos humanos e o suporte às atividades das empresas, se refere ao fato de que um problema que se relaciona ao grau de capacitação dos funcionários (apontado por 48% dos respondentes) não é totalmente solucionado internamente pelas empresas, pois 18% das PMEs admitem ter inabilidade no desenvolvimento de pessoas.

Controle de custos

A boa administração dos recursos é um desafio para todas as empresas, em especial para as pequenas e médias. Um dos principais problemas para empresas de todos os portes e setores é identificar os riscos que geram perdas de receita, desde falhas de registro de produtos expedidos ou serviços prestados até erros de precificação, por conta de problemas nos processos de classificação ou cadastramento. Para endereçar desafios dessa natureza, as empresas adotam ações visando ao controle de desperdícios. Mais de 60% das 200 PMEs que mais crescem utilizam ferramentas de controle de qualidade e praticamente metade delas adota programas de uso eficiente dos recursos existentes e faz gerenciamento e controle sistematizados de estoques e produção.

A reciclagem ou reutilização de materiais é adotada por 41% das empresas que mais crescem. Além disso, as empresas estão priorizando a redução de consumo, em linha com uma tendência de adoção de medidas sustentáveis. Um ganho de conscientização por parte das empresas quanto à importância das ações de sustentabilidade tem ficado cada vez mais evidente, conforme mostrou a pesquisa “A cadeia da sustentabilidade”, realizada pela Deloitte. A racionalização do uso de recursos naturais é a medida mais adotada, segundo os entrevistados, e outras ações voltadas para o meio ambiente também têm sido cada vez mais valorizadas. Das empresas entrevistadas, 56% afirmam adotar um programa de eficiência energética, medida que também contribui para a redução de custos, que se mostra uma das prioridades das PMEs.

Problemas relacionados a recursos humanos no suporte das atividades, segundo as PMEs que mais crescem (%)



Recursos financeiros

Atualmente, a procura por recursos não é um grande objetivo para as PMEs que mais crescem – apenas 27% buscam mecanismos para levantar recursos financeiros, tanto internos quanto externos. O novo cenário econômico acentua as dificuldades já existentes na captação de fundos pelas PMEs, pois as instituições financeiras tendem a se tornar mais cautelosas na concessão de crédito às pessoas jurídicas diante de sua real capacidade para liquidar as obrigações.

A principal fonte de recursos utilizada pelas PMEs continua sendo o reinvestimento dos lucros, segundo declaração de 80% das PMEs que mais crescem. A utilização de recursos de bancos e fundos de fomento – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Banco do Nordeste (BNB), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e outros – vem apresentando crescimento expressivo em período recente, sendo indicada por 35% das empresas

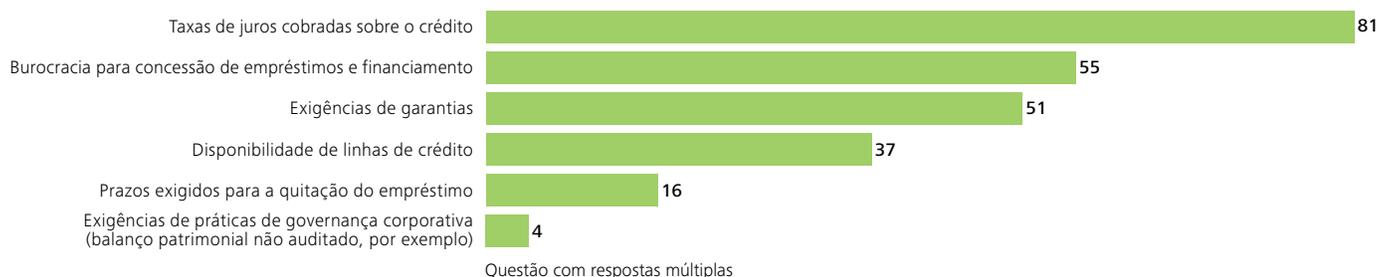
na atual edição da pesquisa. Na primeira edição, a utilização de linhas de crédito com recursos do BNDES foi apontada por apenas 17% das empresas. Em conjunto, os recursos de fomento devem passar a ser utilizados por 40% das PMEs a partir de 2009, segundo os entrevistados.

A disponibilidade de crédito, bastante afetada pela turbulência internacional ao final de 2008, vem se sustentando, principalmente, pela maior participação das entidades oficiais ou ligadas ao governo. Essa nova configuração está sendo positiva para as PMEs, pois essas instituições costumam facilitar ou contar com recursos direcionados para as pequenas e médias corporações. Para se ter uma ideia, o número de operações de desembolso do BNDES para as micro e pequenas empresas cresceu 88% no período entre janeiro e junho de 2009, em comparação a igual período de 2008. Para as empresas médias, a expansão foi de 8%.

Ações adotadas no controle de custos, segundo as PMEs que mais crescem (%)



Fatores que dificultam o acesso das empresas ao crédito (%)



A dificuldade de acesso ao crédito bancário continua mais diretamente associada a fatores financeiros. O elevado nível dos juros é quase unanimidade entre os entraves citados pelas PMEs (mais de 80% do ranking). Por outro lado, a burocracia na concessão e as exigências de garantias são muito mais apontadas do que a própria disponibilidade de crédito, explicada em parte pela grande participação relativa dos bancos e fundos de fomento como provedores de recursos para pequenas e médias empresas.

Principais fontes de recursos utilizadas pelas PMEs, segundo respostas das que mais crescem (%)

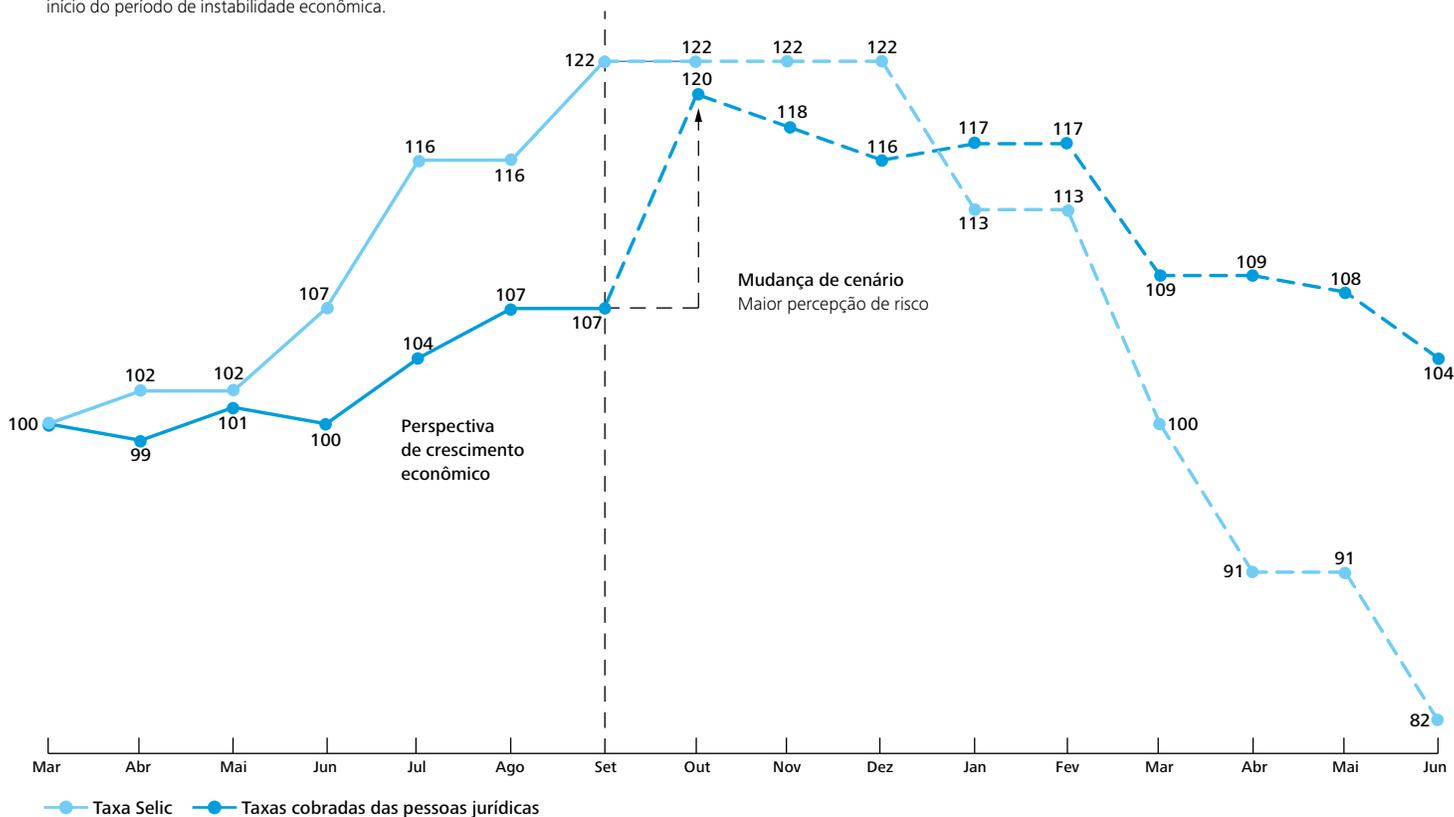
	Entre 2006 e 2008	A partir de 2009
Reinvestimento dos lucros	80	69
Empréstimos e/ou financiamentos bancários	60	41
Bancos e fundos de fomento (BNDES, BNB, FINEP etc)	35	40
Empréstimos de partes relacionadas (mútuos)	17	11
Parcelamentos de impostos	16	7
Venda de ativos e desinvestimentos	3	2
Fundos de <i>private equity</i>	2	10
Abertura de capital	1	7

Questão com respostas múltiplas

Informações de mercado – dados complementares à pesquisa primária

Evolução das taxas de juros (Índice base mar/2008 = 100)

O elevado nível dos juros cobrados das empresas é o item mais citado pelas PMEs dentre os fatores que dificultam o acesso ao crédito. Apesar da queda verificada nos últimos meses, a taxa cobrada das empresas vem apresentando uma redução muito menor do que a taxa Selic, estacionando em níveis anteriores ao início do período de instabilidade econômica.



Fonte: Research – Deloitte (a partir da consolidação de dados do Banco Central do Brasil – BCB)

Eficiência e estratégias

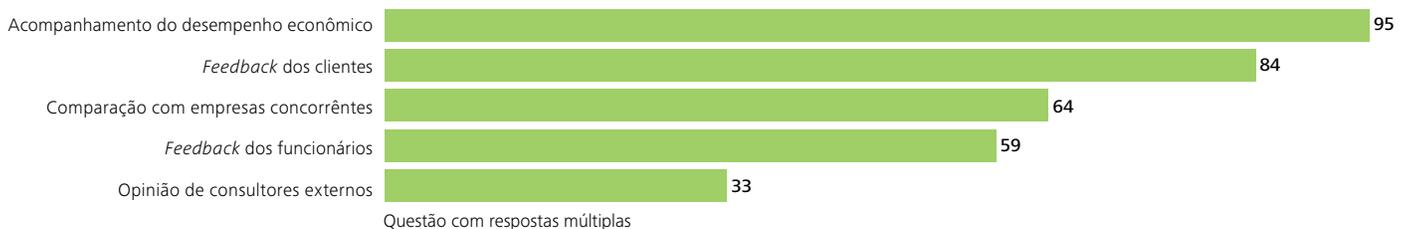
Na atual conjuntura econômica, as empresas buscam reduzir custos, conforme afirmaram 84% das empresas do *ranking*, e criar ou manter uma estrutura de governança corporativa, segundo 39% da mesma subamostra. Pouco mais de um terço das PME que mais crescem afirmou buscar proteger os ativos e 27% afirmaram levantar recursos financeiros internos e externos.

Adicionalmente, 70% delas pretendem reorganizar seus negócios e estratégias de expansão. O elevado número de empresas que consideram a reorganização de seus negócios indica que o aumento da competitividade e os desafios ainda maiores diante da nova configuração dos mercados impõem a necessidade de repensar as estratégias quase que constantemente.



Buscar parcerias para um melhor posicionamento, manter a competitividade da empresa, adotar uma gestão inovadora, explorar novos mercados e otimizar as oportunidades são alguns dos caminhos que podem levar uma empresa a crescer em momentos de transição. A pesquisa indica que as pequenas e médias empresas utilizam vários métodos para avaliar a eficiência na gestão de seus negócios. O acompanhamento do desempenho econômico é realizado por 95% das PME que mais crescem e 84% delas realizam processos ou procedimentos de avaliação com clientes para verificar a efetividade de suas ações perante o mercado. Do *ranking*, 59% também consideram importante a avaliação dos funcionários.

Métodos que as empresas utilizam para avaliar a eficiência na gestão de negócios (%)



A percepção demonstrada quanto ao acirramento da concorrência no atual cenário econômico parece bem fundamentada pela maioria das empresas, que recorrem a um método de comparação com concorrentes para a avaliação da eficiência na gestão de negócios (64% das PMEs que mais crescem). Por outro lado, as PMEs ainda contam com uma pequena participação da opinião de consultores externos para melhorar ou corrigir problemas relacionados à gestão, o que pode dificultar o estabelecimento de estratégias mais assertivas para o desempenho das empresas.

As estratégias priorizadas pelas empresas para a condução de seu crescimento estiveram relacionadas, entre 2006 e 2008, principalmente, com os investimentos em inovação (64% dos respondentes); lançamento de novos produtos e/ou serviços (55%); e entrada em novos mercados geográficos (51%).

Com relação às oportunidades dentro do atual cenário econômico, 67% das PMEs afirmam pretender entrar em novas linhas de produtos e serviços. A conquista de novos mercados geográficos também ganhou destaque, sendo considerada bastante importante para 63% dos respondentes. A partir de 2009, essas estratégias contarão também com um esforço maior na associação e/ou aquisição de competidores ou fornecedores, conforme afirmaram 55% dos respondentes.

Oportunidades dentro do atual cenário econômico, segundo as PMEs que mais crescem (%)



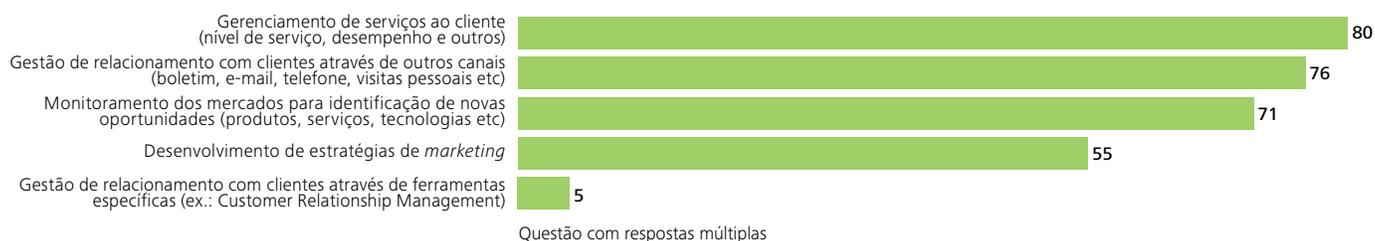
Estratégias priorizadas e a priorizar na condução do crescimento, segundo as PMEs que mais crescem (posição que ocupam em importância)

	Entre 2006 e 2008	A partir de 2009
Lançamento de novos produtos e/ou serviços	2º	1º
Investimento em inovação	1º	2º
Entrada em novos mercados geográficos	3º	3º
Realização de alianças ou parcerias	4º	4º
Melhora na distribuição e logística	5º	5º
Investimento em marca	6º	6º
Internacionalização dos negócios	8º	7º
Terceirização de processos	7º	8º

As empresas consideram o gerenciamento de serviços e o relacionamento com clientes imprescindíveis para a conquista e manutenção dos mercados e para o direcionamento dos produtos e serviços (aproximadamente 80% dos respondentes). E, para confirmar a busca pelo crescimento nos novos tempos, 71% das empresas consideram manter o monitoramento dos mercados para a identificação de novas oportunidades em produtos, serviços e tecnologias.

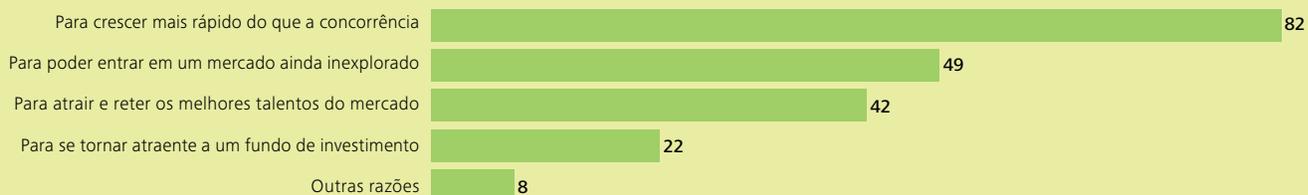
Os processos de inovação e reorganização e os movimentos de fusão e aquisição e internacionalização conferem um posicionamento mais estratégico às empresas. A inovação, em particular, é um fator importante para a obtenção de taxas de crescimento mais rápidas com relação à concorrência, além de possibilitar a entrada em mercados ainda não explorados e atrair e reter os melhores talentos, conforme indicaram as empresas na segunda edição desta pesquisa.

Enfoque mais eficiente para atingir o mercado-alvo e direcionar produtos ou serviços, segundo as PMEs que mais crescem (%)



Por que a inovação é importante para as PMEs (%)

Questão proposta na 2ª edição (2007) da pesquisa "As PMEs que mais crescem no Brasil"



Questão com respostas múltiplas

Os resultados da edição de 2007 da pesquisa "As PMEs que mais crescem no Brasil" já indicavam como, na opinião das empresas, a inovação é importante para o crescimento dos negócios, especialmente para a superação da concorrência.

Inovação tecnológica

Considerando-se que o acesso às novas tecnologias é um fator importante para o desempenho das empresas, o maior obstáculo para a inovação tecnológica são os seus custos elevados, segundo 74% das PME's do *ranking*. A inexistência de tecnologia adequada às pequenas e médias empresas foi apontada por apenas 8% da mesma subamostra, demonstrando que tais tecnologias existem e são conhecidas pelas organizações.

Para 47% das empresas, a falta de pessoal qualificado é outro entrave para a adoção ou implementação da inovação tecnológica. Tal constatação é preocupante, dado que a inovação é fator preponderante para a criação de novas formas de organização do trabalho, para a alteração de métodos de produção e fornecimento de serviços e para a abertura de novos mercados.

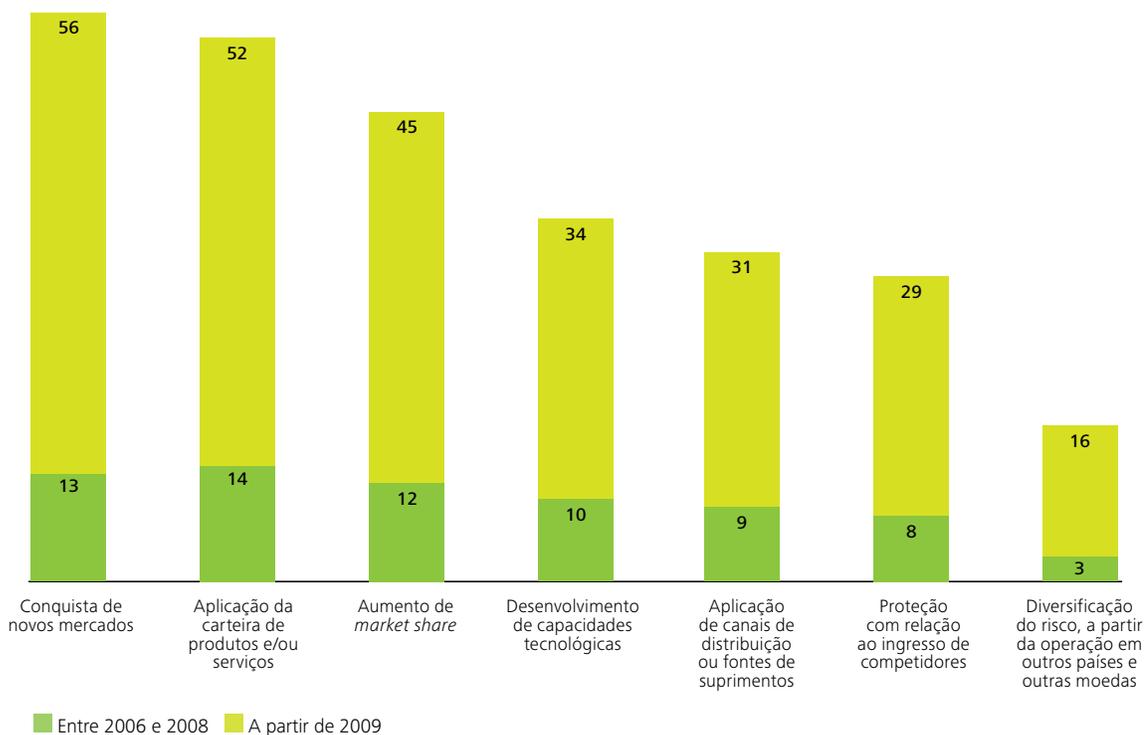
Obstáculos à inovação tecnológica, segundo as PME's que mais crescem (%)



O BNDES vem apoiando as atividades inovadoras com novas linhas de crédito e com juros reduzidos para que as PMEs possam investir em processos, novos produtos e Pesquisa & Desenvolvimento. Apenas em 2008, o banco desembolsou R\$ 2 bilhões para apoio ao investimento das micro, pequenas e médias empresas, 30% a mais do que em 2007.

A participação das pequenas e médias empresas em operações de fusão e aquisição parece começar a assumir maior importância como elemento facilitador de estratégias, tais como a viabilização do crescimento e o fortalecimento da empresa no mercado. O grupo das 200 que mais crescem demonstra maior atenção a esses movimentos, principalmente a partir de 2009. Os principais objetivos visados estão relacionados à conquista de novos mercados e à ampliação da carteira de produtos e/ou serviços.

Objetivos na participação em operações de fusão e aquisição, segundo as PMEs que mais crescem (%)



Questão com respostas múltiplas

Análise dos indicadores financeiros

As incertezas sobre o cenário econômico global que se configurou no último trimestre de 2008 e suas consequências sobre o crédito, a confiança do investidor e a demanda externa afetaram a atividade econômica do País, embora em menor grau em comparação com outros países. Nota-se, no entanto, que não houve grandes alterações nos indicadores financeiros das PME's analisadas, se comparados os anos 2006 e 2007.

A análise dos indicadores calculados para a amostra das pequenas e médias empresas que compõem o estudo evidencia uma performance superior por parte das organizações que apresentaram taxas mais elevadas de expansão. O quadro a seguir apresenta a comparação de indicadores de desempenho das PME's participantes da pesquisa, divididas em três grupos:

- As 200 PME's incluídas no *ranking* de maior crescimento;
- As empresas que não se classificaram para o *ranking*;
- As PME's da amostra total.

Observa-se que o grupo das 200 PME's que mais crescem apresentam um retorno sobre o patrimônio líquido bem maior do que o das demais organizações. Essa constatação sugere uma correspondência direta entre o crescimento das empresas e o seu desempenho. Nota-se, também, que o indicador evoluiu positivamente para essas 200 PME's de maior crescimento entre os anos de 2006 e 2008, reforçando essa correlação.



Indicadores	200 maiores			Demais empresas*			Amostra total		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Receita per capita	129,2	147,8	178,5	126,7	137,0	139,8	128,0	140,4	157,9
Liquidez corrente	1,73	1,71	1,60	1,56	1,52	1,49	1,61	1,61	1,55
Endividamento total	50%	53%	55%	49%	51%	53%	50%	52%	54%
Margem bruta	35,2%	33,5%	32,9%	30,5%	31,4%	31,5%	32,1%	32,7%	32,4%
Margem líquida	5,8%	7,1%	8,2%	4,4%	4,1%	4,4%	5,2%	6%	6,6%
Retorno patrimônio líquido	27,6%	32,8%	35,3%	17,2%	15,5%	18,1%	23%	24,3%	27,2%
Giro de ativos	1,7	1,7	1,8	1,7	1,7	1,6	1,7	1,7	1,7
Estrutura de capitais	1,9	2,1	2,2	1,9	1,9	2,1	1,9	2	2,2

* Empresas que participaram da pesquisa, mas que não entraram no *ranking* das 200 que mais cresceram
Obs: informação obtida a partir do uso da mediana, que indica a localização do centro da distribuição de dados

Indicador

Receita per capita (R\$ mil)
Liquidez corrente
Endividamento total (%)
Margem bruta (%)
Margem líquida (%)
Retorno sobre patrimônio líquido (%)
Giro de ativos
Estrutura de capitais

Fórmulas

Receita líquida de vendas/número de funcionários
Ativo circulante/passivo circulante
(Passivo circulante + exigível a longo prazo)/ativo total
Lucro bruto/receita líquida
Lucro líquido/receita líquida
Lucro líquido/patrimônio líquido
Receita líquida de vendas/ativo total
Ativo total/patrimônio líquido

As PMEs que mais crescem no Brasil

Ranking das 200 pequenas e médias empresas que registraram as mais altas taxas de expansão em receita líquida entre 2006 e 2008

Empresa*	Setor	Receita líquida** (R\$ mil)			Crescimento (%)	
		2006	2007	2008	2006-08	Anual
1	Isoeste Mato Grosso	1.815	15.488	29.044	1.500,4	300,0
2	Izamar	2.706	6.414	24.613	809,7	201,6
3	Apis Engenharia	3.871	18.368	28.178	628,0	169,8
4	Arcon Serviços Gerenciados de Segurança	5.142	8.527	30.239	488,0	142,5
5	Servis Eletrônica	1.590	4.615	9.075	470,6	138,9
6	Dec Brasil	5.258	8.409	28.640	444,7	133,4
7	Carbo Gás	3.169	6.268	17.009	436,8	131,7
8	Dambroz Implementos Rodoviários	9.651	19.851	50.887	427,3	129,6
9	Fábio Bruno Construções	1.677	6.385	8.837	427,0	129,6
10	Quality Fix do Brasil	2.780	7.427	12.485	349,1	111,9
11	CIL – Construtora ICEC	42.411	76.393	174.754	312,0	103,0
12	Crivo	2.681	5.460	11.023	311,2	102,8
13	Prazzo Engenharia	1.401	3.849	5.724	308,7	102,2
14	SCS – Soluções, Construções e Sistemas	25.874	59.993	104.454	303,7	100,9
15	Patri ConViva	6.734	10.464	26.540	294,1	98,5
16	CINQ Technologies	3.962	8.609	15.215	284,1	96,0
17	Qualidados Engenharia e Informática	4.963	7.821	18.505	272,9	93,1
18	Notebook Century	2.151	4.513	7.491	248,3	86,6
19	VAGAS Tecnologia	1.700	3.051	5.911	247,7	86,5
20	Poit Energia	18.890	33.723	62.916	233,1	82,5
21	Ícaro Technologies	4.192	8.385	13.625	225,1	80,3
22	Fugro In Situ Geotecnia	3.662	6.583	11.686	219,1	78,6
23	Fluid Brasil	7.586	13.970	23.263	206,7	75,1
24	Seiva Produtos e Serviços	11.408	15.565	34.786	204,9	74,6
25	AeC Contact Center	42.519	87.112	128.633	202,5	73,9
26	Tropico – Telecomunicações Avançadas	62.346	85.171	186.561	199,2	73,0
27	Aliter	4.740	4.856	14.031	196,0	72,1
28	Montreal Gtec	3.905	5.690	11.530	195,3	71,8
29	CMI	54.476	87.169	160.794	195,2	71,8
30	Açotec Engenharia Indústria e Comércio	35.544	63.818	104.494	194,0	71,5
31	Ancel Peças Técnicas em Fibra de Vidro	3.065	4.527	8.854	188,9	70,0
32	Wheb Sistemas	3.223	5.559	9.292	188,3	69,8
33	Sirtec Sistemas Elétricos	7.430	14.571	20.702	178,6	66,9
34	PROGEN	71.842	146.783	197.259	174,6	65,7
35	Librelato Implementos Agrícolas e Rodoviários	47.049	76.143	128.562	173,2	65,3
36	Dan Hebert Construtora e Incorporadora	28.809	41.607	78.241	171,6	64,8
37	Ziva Tecnologia e Soluções	8.774	11.948	23.724	170,4	64,4
38	Policom Cabos e Conectores	24.441	54.347	64.676	164,6	62,7
39	Cyberlynxx	7.987	14.139	21.085	164,0	62,5
40	Ivia	5.799	15.265	15.212	162,3	62,0
41	Agência F. Biz	5.423	10.044	14.036	158,8	60,9
42	Fricke Soldas – Divisão Merkle, Balmer	8.531	15.083	22.019	158,1	60,7
43	Equipo	46.883	115.476	120.716	157,5	60,5

* Os nomes de algumas empresas foram simplificados por razões de espaço ou clareza

** Informação do balanço patrimonial fornecida pelas empresas

Empresa	Setor	Receita líquida (R\$ mil)			Crescimento (%)		
		2006	2007	2008	2006-08	Anual	
44	ETEC Empreendimentos Téc. de Engenharia	Indústria da construção	16.084	25.854	41.275	156,6	60,2
45	Grupo Linx	Indústria digital	24.712	28.474	63.387	156,5	60,2
46	Fast Engenharia	Serviços	16.092	72.638	40.998	154,8	59,6
47	Star do Brasil	Indústria digital	37.765	30.652	92.636	145,3	56,6
48	Nova Gestão de Frotas	Transporte	8.658	17.158	20.878	141,1	55,3
49	Concert Technologies	Energia	2.828	5.022	6.685	136,4	53,8
50	Tecnoblu Your ID	Têxtil	7.004	12.002	16.494	135,5	53,5
51	Trade Network Participações	Serviços	2.905	6.114	6.772	133,1	52,7
52	Ribeiro Veículos	Autoindústria	58.986	113.842	137.467	133,1	52,7
53	Net Service	Indústria digital	13.179	20.089	30.469	131,2	52,1
54	Serilon Brasil	Atacado	37.617	42.817	86.835	130,8	51,9
55	Hidral-Mac Prensas Hidráulicas	Siderurgia e metalurgia	8.393	10.848	19.373	130,8	51,9
56	Suntech	Indústria digital	10.140	10.591	23.314	129,9	51,6
57	Santal Equipamentos	Bens de capital	38.680	57.982	88.750	129,4	51,5
58	Engebasa – Mecânica e Usinagem	Siderurgia e metalurgia	23.092	33.414	51.970	125,1	50,0
59	Novaprolink Softwares	Indústria digital	2.433	3.466	5.434	123,3	49,4
60	Construtora Stein	Indústria da construção	18.993	27.298	42.156	122,0	49,0
61	2S Inovações Tecnológicas	Indústria digital	10.981	12.691	24.072	119,2	48,1
62	Ameplan Assistência Médica Planejada	Serviços	44.345	52.569	97.027	118,8	47,9
63	True Access Consulting	Indústria digital	15.453	18.517	33.576	117,3	47,4
64	A Geradora	Serviços	29.618	37.307	63.721	115,1	46,7
65	Tele Performance	Serviços	4.314	5.431	9.259	114,6	46,5
66	AG2	Indústria digital	6.015	9.289	12.874	114,0	46,3
67	Carlos Becker Metalúrgica Industrial	Bens de consumo	21.060	29.936	45.011	113,7	46,2
68	SubWay Link	Serviços	7.644	11.625	16.296	113,2	46,0
69	Nova Safra	Atacado	33.321	46.354	70.602	111,9	45,6
70	Digistar Telecomunicações	Telecomunicações	8.225	13.669	17.420	111,8	45,5
71	Fóton Informática	Indústria digital	8.900	13.431	18.837	111,7	45,5
72	Bernauer	Bens de capital	23.350	39.898	49.189	110,7	45,1
73	Cacau Show	Bens de consumo	36.764	55.830	76.892	109,2	44,6
74	Implemis	Bens de consumo	4.979	7.611	10.375	108,4	44,4
75	Branco	Bens de capital	32.335	44.960	67.257	108,0	44,2
76	Correias Multibelt	Atacado	3.741	5.527	7.751	107,2	43,9
77	Master Turismo	Serviços	4.328	4.983	8.965	107,2	43,9
78	Esporte Interativo	Serviços	11.474	17.972	23.739	106,9	43,8
79	Marka Sistemas Construtivos	Indústria da construção	4.759	7.060	9.819	106,3	43,6
80	Nonus	Eletrônico	8.689	11.253	17.896	106,0	43,5
81	Altus Sistemas de Informática	Serviços	25.917	32.476	52.631	103,1	42,5
82	Prominas	Bens de capital	17.750	23.868	35.722	101,2	41,9
83	Nova Kabí	Autoindústria	7.130	8.694	14.326	100,9	41,7
84	Grameyer Equipamentos Eletrônicos	Energia	12.857	13.918	25.668	99,6	41,3
85	J. Malucelli Construtora de Obras	Indústria da construção	58.365	87.614	116.220	99,1	41,1
86	J. Malucelli Equipamentos	Varejo	51.834	93.589	102.205	97,2	40,4

Empresa	Setor	Receita líquida (R\$ mil)			Crescimento (%)		
		2006	2007	2008	2006-08	Anual	
87	Kone Máquinas	Bens de capital	10.890	13.167	21.441	96,9	40,3
88	Sigma	Indústria digital	8.455	11.712	16.621	96,6	40,2
89	Proguarda Vigilância e Segurança	Serviços	7.921	11.602	15.553	96,4	40,1
90	Giraffas	Varejo	5.223	6.133	10.226	95,8	39,9
91	Sabarálcool	Bens de consumo	91.843	79.990	179.657	95,6	39,9
92	Multilab	Farmacêutico	66.343	81.268	129.629	95,4	39,8
93	Provider	Serviços	84.012	120.644	163.735	94,9	39,6
94	Spassu Tecnologia e Serviços	Serviços	23.222	32.742	45.202	94,7	39,5
95	VIT SOLO	Serviços	13.857	20.784	26.942	94,4	39,4
96	Seva Engenharia	Indústria digital	4.774	7.512	9.222	93,2	39,0
97	Samaq Comercial de Máquinas	Autoindústria	15.983	17.036	30.838	92,9	38,9
98	Schedule	Varejo	7.627	9.471	14.683	92,5	38,7
99	Domínio Sistemas	Indústria digital	10.650	14.378	20.419	91,7	38,5
100	Termoeste - Construções e Instalações	Indústria da construção	19.956	11.634	38.195	91,4	38,3
101	DHC Outsourcing	Serviços	19.640	25.632	37.484	90,9	38,2
102	Ecom Energia	Energia	55.569	69.766	105.804	90,4	38,0
103	ADM E-commerce	Varejo	5.075	7.305	9.652	90,2	37,9
104	Redisul Informática	Indústria digital	24.422	37.414	45.657	87,0	36,7
105	Pollux Automation	Bens de capital	5.773	7.555	10.787	86,9	36,7
106	Quinta Roda	Autoindústria	101.092	142.836	188.647	86,6	36,6
107	FB Facility	Serviços	7.728	12.626	14.398	86,3	36,5
108	Telsinc Informática	Serviços	46.203	58.794	85.906	85,9	36,4
109	Tele Design	Telecomunicações	9.448	14.851	17.544	85,7	36,3
110	Mascarello Ônibus	Autoindústria	68.085	88.968	126.360	85,6	36,2
111	Newton Indústria e Comércio	Bens de capital	24.661	33.566	45.695	85,3	36,1
112	CAS Tecnologia	Indústria digital	9.978	9.320	18.438	84,8	35,9
113	Isoeste Instalações Térmicas	Indústria da construção	68.571	87.121	126.686	84,8	35,9
114	Locaweb	Indústria digital	50.239	60.747	92.787	84,7	35,9
115	Pena Surf Wear	Têxtil	8.419	11.588	15.483	83,9	35,6
116	São Bernardo Saúde	Serviços	36.811	44.628	67.662	83,8	35,6
117	Globalbev	Bens de consumo	22.636	32.994	41.541	83,5	35,5
118	Time-Now Engenharia	Serviços	17.050	22.395	31.100	82,4	35,1
119	Graticia	Bens de consumo	6.460	7.524	11.744	81,8	34,8
120	Universo Tintas	Químico e petroquímico	17.213	24.354	31.176	81,1	34,6
121	Reserva Natural	Têxtil	7.048	7.055	12.746	80,8	34,5
122	Multialloy	Siderurgia e metalurgia	20.042	29.480	36.188	80,6	34,4
123	Andrade Distribuidor	Atacado	45.013	53.280	81.247	80,5	34,3
124	Barbiero Agronegócios	Bens de consumo	18.662	27.651	33.566	79,9	34,1
125	John Richard Locação de Móveis	Serviços	6.103	6.313	10.968	79,7	34,1
126	Trimak Engenharia e Comércio	Indústria da construção	24.850	33.772	44.530	79,2	33,9
127	Armco Staco	Siderurgia e metalurgia	77.613	82.498	136.954	76,5	32,8
128	Cerealista Rosalito	Bens de consumo	81.126	95.995	142.984	76,2	32,8
129	Urano	Eletroeletrônico	14.411	16.023	25.314	75,7	32,5
130	Stival Alimentos	Atacado	42.107	47.655	73.954	75,6	32,5
131	Senior Solution	Indústria digital	14.041	21.405	24.643	75,5	32,5
132	Resource IT Solutions	Indústria digital	51.024	67.353	89.526	75,5	32,5
133	Lincx Sistemas de Saúde	Serviços	78.050	98.329	136.777	75,2	32,4
134	Somai Nordeste	Atacado	33.567	47.305	58.698	74,9	32,2
135	Arroz Codil	Bens de consumo	68.491	86.392	119.367	74,3	32,0
136	Zandei Plásticos	Químico e petroquímico	7.716	10.260	13.336	72,8	31,5
137	Ellan	Diversos	8.392	10.708	14.495	72,7	31,4
138	Supply Service	Serviços	13.632	14.415	23.544	72,7	31,4
139	Exata Logística	Transporte	36.849	54.445	63.555	72,5	31,3
140	Premier IT	Indústria digital	9.582	12.668	16.414	71,3	30,9
141	Máquinas Piratininga	Autoindústria	40.600	55.416	69.533	71,3	30,9
142	Kronorte Implementos Rodoviários	Autoindústria	17.292	26.491	29.510	70,7	30,6
143	Conquest One	Indústria digital	5.888	6.812	10.021	70,2	30,5

Empresa	Setor	Receita líquida (R\$ mil)			Crescimento (%)		
		2006	2007	2008	2006-08	Anual	
144	DJ Móveis	Diversos	20.725	28.995	35.088	69,3	30,1
145	Pratica Technicook	Diversos	20.736	27.494	34.794	67,8	29,5
146	ISDN Telecomunicações	Telecomunicações	3.090	4.832	5.177	67,6	29,5
147	Voxage Serviços Interativos	Serviços	3.499	5.236	5.778	65,1	28,5
148	Minascontrol	Telecomunicações	16.518	16.930	27.266	65,1	28,5
149	Grupo Motormac	Atacado	48.891	56.031	80.238	64,1	28,1
150	Fort Knox	Serviços	25.240	39.364	41.415	64,1	28,1
151	ePharma	Serviços	6.572	8.321	10.776	64,0	28,1
152	Documentar Tecnologia	Indústria digital	10.290	13.408	16.853	63,8	28,0
153	Cedimagem	Serviços	5.874	7.270	9.619	63,8	28,0
154	Transbahia Transportes	Transporte	10.184	11.620	16.663	63,6	27,9
155	Malhas Kyly	Têxtil	72.808	88.769	118.960	63,4	27,8
156	Sulinox	Bens de capital	18.029	25.369	29.433	63,3	27,8
157	São Rafael	Bens de capital	10.361	14.021	16.912	63,2	27,8
158	Cabletech Cabos	Telecomunicações	28.580	39.450	46.618	63,1	27,7
159	Capebi Cia. Agroindustrial	Bens de consumo	7.339	7.710	11.967	63,1	27,7
160	Lógica Engenharia	Indústria da construção	14.735	16.789	23.892	62,1	27,3
161	MSF – Molas Santa Fé	Autoindústria	3.930	6.564	6.357	61,8	27,2
162	Cast Informática	Indústria digital	52.965	54.808	85.125	60,7	26,8
163	IBG Indústria Brasileira de Gases	Químico e petroquímico	40.291	48.120	64.503	60,1	26,5
164	Rosatex	Químico e petroquímico	61.382	76.575	98.057	59,7	26,4
165	5 Estrelas Special Service	Serviços	20.270	24.550	32.329	59,5	26,3
166	CP Eletrônica	Eletroeletrônico	17.352	19.150	27.605	59,1	26,1
167	MRINOX – Metalúrgica Rodrião	Diversos	6.148	7.767	9.761	58,8	26,0
168	Rotovic – Uniforme Lavanderia	Serviços	3.981	5.849	6.311	58,5	25,9
169	Hotéis Deville	Serviços	14.117	16.275	22.376	58,5	25,9
170	Localfrio Armazéns Gerais Frigoríficos	Serviços	74.094	87.961	117.248	58,2	25,8
171	Evik Segurança e Vigilância	Serviços	36.808	47.089	57.992	57,6	25,5
172	Dello	Diversos	16.822	19.452	26.437	57,2	25,4
173	Estaf Equipamentos	Serviços	8.087	9.765	12.695	57,0	25,3
174	Siderúrgica São Joaquim	Siderurgia e metalurgia	57.583	74.352	90.228	56,7	25,2
175	Discover	Indústria digital	9.285	11.341	14.500	56,2	25,0
176	Kaizen	Indústria digital	16.358	20.525	25.461	55,6	24,8
177	ICEC Indústria de Construção	Indústria da construção	26.363	39.929	40.991	55,5	24,7
178	Teclan	Indústria digital	3.922	4.038	6.093	55,4	24,6
179	Multirede	Indústria digital	14.015	15.461	21.609	54,2	24,2
180	Metachem Industrial e Comercial	Químico e petroquímico	26.239	34.619	40.351	53,8	24,0
181	Alterdata Software	Indústria digital	21.172	25.684	32.550	53,7	24,0
182	Jobe Luv	Têxtil	7.679	12.386	11.767	53,2	23,8
183	PA Arquivos	Serviços	8.746	10.850	13.402	53,2	23,8
184	Permetal Metais Perfurados	Siderurgia e metalurgia	39.522	53.195	60.489	53,1	23,7
185	RL Higiene	Diversos	8.609	9.427	13.117	52,4	23,4
186	Cadersil Industrial	Papel e celulose	10.056	10.254	15.310	52,2	23,4
187	JBR Engenharia	Serviços	8.082	11.682	12.276	51,9	23,2
188	System Marketing	Serviços	5.953	6.733	9.033	51,7	23,2
189	Construtora Viero	Indústria da construção	32.561	38.651	49.107	50,8	22,8
190	Cardan	Farmacêutico	19.212	13.675	28.956	50,7	22,8
191	Phonoway Sistemas	Telecomunicações	18.663	24.674	28.123	50,7	22,8
192	Frigorífico Silva	Bens de consumo	87.377	92.566	130.954	49,9	22,4
193	Cosampa Projetos e Construções	Serviços	20.605	18.158	30.878	49,9	22,4
194	São Bráz	Bens de consumo	101.157	116.116	151.429	49,7	22,4
195	Intral	Bens de consumo	67.572	84.658	100.972	49,4	22,2
196	Tubasa	Diversos	18.587	19.011	27.770	49,4	22,2
197	Alphageos	Serviços	6.234	6.656	9.306	49,3	22,2
198	Igal - Rodenstock	Serviços	12.319	15.022	18.377	49,2	22,1
199	J Brandão	Atacado	6.672	7.279	9.928	48,8	22,0
200	Construtora Capital	Indústria da construção	24.744	35.925	36.741	48,5	21,9

A eficiência sob a ótica de um grupo especial de empresas

As práticas e visões de 66 organizações que já romperam suas fronteiras de crescimento

A análise de um grupo de empresas que foram excluídas da amostra desta edição da pesquisa também pode contribuir para o entendimento do novo cenário econômico e de negócios, além de expor os determinantes para o alcance da eficiência, servindo como referência para as PMEs do País.

Esse conjunto, formado por 66 organizações que responderam ao questionário da pesquisa e que encaminharam suas demonstrações financeiras, não foi incluído na amostra por pelo menos uma das seguintes razões:

- Classificaram-se em faixas de receita líquida superiores à estabelecida para o último ano-base do estudo (R\$ 200 milhões em 2008);
- Fazem parte de um conglomerado empresarial com mais de 30% do seu capital controlado por estrangeiros;
- São subsidiárias de grupo empresarial com faturamento igual ou superior a R\$ 1 bilhão por ano, independentemente da origem do capital.

Esse grupo de empresas totalizou receitas líquidas de R\$ 20 bilhões em 2008, com crescimento médio de 33% nos últimos dois anos e perspectivas de crescimento em torno de 30% para 2009, estimativa indicada por 70% das empresas. Portanto, esse grupo manifestou a expectativa de manter o mesmo ritmo de crescimento registrado em passado recente. Para

as 200 que mais crescem, a realidade é um pouco diferente, pois as empresas esperam desaceleração do crescimento de 42% (média registrada nos últimos dois anos) para 21% em 2009.

A maioria das empresas do grupo especial se concentra na Região Sudeste (45% da amostra) e contempla praticamente todos os setores econômicos, com destaque para o segmento industrial (aproximadamente 60% da amostra, contra 44% das 200 que mais crescem). Na indústria, destacam-se o ramo de construção e de bens de capital. Com relação ao tempo de operação, um terço das empresas do grupo especial tem menos de 20 anos, contra aproximadamente 60% das empresas da amostra das que mais crescem, o que indica um nível de maturidade superior desse grupo com relação ao do *ranking*.

Outras diferenças entre as empresas do grupo especial com relação à amostra das 200 que mais crescem: apresentam maior número de sociedades com capital aberto (7,7% do total); registraram maior participação das operações de exportação sobre a receita líquida obtida em 2008; e apresentam um maior número de empresas que contam com serviços de auditoria independente (80% contra 47% do *ranking*).

A visão sobre os cenários econômicos e de negócios apresenta maiores pontos de semelhança do que se poderia esperar, dada a diferença de grandeza em termos de faturamento existente entre as duas amostras. Tanto para as empresas que mais crescem quanto para as especiais, o acirramento da concorrência foi o item que trouxe maior grau de dificuldade em decorrência do cenário atual.

O aumento da inadimplência, por outro lado, atingiu mais diretamente as empresas especiais, sendo apontado por aproximadamente 20% dos respondentes. Além disso, para esse grupo, o impacto direto do atual cenário sobre o quadro de funcionários foi pouco maior do que o mesmo nível de impacto sobre a amostra do *ranking* – 40% contra 29%.

As empresas de ambos os grupos se consideram eficientes e utilizam métricas e indicadores de



desempenho para avaliação de suas atividades. No entanto, ao contrário das empresas que mais crescem, o controle de custos, fator priorizado ou a ser priorizado para a melhoria de eficiência, foi apontado por apenas metade dos respondentes do grupo especial, contra aproximadamente 80% do *ranking*.

Um ponto a destacar é o mínimo de apontamento das empresas com relação à existência de barreiras quanto à performance dos negócios. Praticamente nenhum item foi apontado ou foi especificado pelas empresas da amostra especial, em consonância com os apontamentos das 200 que mais crescem, apesar de essas últimas indicarem certa preocupação com a falta de planejamento com relação ao crescimento da empresa e à indefinição de estratégias, objetivos e metas (quase um terço dos respondentes).

Portanto, de maneira geral, as empresas desconhecem ou não vislumbram as principais barreiras que podem ameaçar a sobrevivência de suas atividades. Deve-se salientar que essa ausência de posicionamento atinge os dois grupos de empresas e até mais o grupo especial, fato que surpreende diante das diferenças existentes entre os valores médios de faturamento das duas amostras – R\$ 46 milhões e R\$ 301 milhões anuais, respectivamente.

Quanto às fontes de recursos utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento de suas atividades, a distância entre as duas realidades dos diferentes grupos não se apresenta tão significativa. Enquanto para as 200 que mais crescem o reinvestimento aparece como uma forma quase que unânime de levantamento de fundos, para o grupo especial ele é bastante usado por cerca de dois terços dos respondentes.

As empresas do grupo especial pensam em dobrar, pelo menos nos apontamentos, sua participação em movimentos de fusão e aquisição, manifestando intenção semelhante às das 200 que mais crescem. Assim como as empresas do *ranking*, a conquista de novos mercados e a ampliação da carteira de produtos e/ou serviços são os objetivos mais visados com as transações, ao lado do aumento de *market share*.

Ao final da análise, percebe-se que existem muitos pontos em comum entre o posicionamento das PMEs que mais crescem e seus pares do grupo especial, tanto em termos de visão de eficiência quanto de posicionamento estratégico. Por sua vez, essas semelhanças também apontam para uma necessidade premente para todas as organizações: a de priorizar uma melhor identificação das barreiras que surgem ao crescimento das empresas, independentemente do faturamento realizado.

Por outro lado, as empresas apresentam uma boa visão geral de suas atividades funcionais, percebem que precisam se posicionar de maneira mais estratégica para responder ao acirramento da concorrência e querem ser mais eficientes e utilizar instrumentos modernos de acompanhamento que as ajudem a se adaptar a um mundo em constante transformação e com crescentes oportunidades.

Evolução da receita líquida

Ranking e grupo especial

Ranking (200 que mais crescem)				
R\$ milhões			Crescimento (%)	
2006	2007	2008	2006-2008	Taxa anual
4.527	6.242	9.130	102	42

Grupo especial (66 empresas)				
R\$ milhões			Crescimento (%)	
2006	2007	2008	2006-2008	Taxa anual
11.153	14.078	19.841	78	33

Amostra de empresas que apresentaram estimativa de crescimento para 2009

Amostra com 175 empresas (ranking)				
R\$ milhões			Crescimento (%)	
2008	2009	Varição (%)	2006-2008	Taxa anual
7.630	9.199	21	99	41

Amostra com 47 empresas (grupo especial)				
R\$ milhões			Crescimento (%)	
2008	2009	Varição (%)	2006-2008	Taxa anual
13.906	18.024	30	84	36

A Deloitte oferece serviços nas áreas de Auditoria, Consultoria Tributária, Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais, Corporate Finance, Consultoria Empresarial e Outsourcing para clientes dos mais diversos setores. Com uma rede global de cerca de 165.000 profissionais atuando a partir 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.

No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é uma das líderes de mercado e seus mais de 3.600 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 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 ou pelo telefone (11) 5186-6686.