



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# Fatores de Sucesso nas PME Excelência Influência no Desempenho Empresarial

**Maria Alcina J. Gonçalves Ferra**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

**Covilhã, Junho de 2013**

# Agradecimentos

Muito obrigado a todos os que me ajudaram no decorrer destes dois anos.

Agradeço em especial:

- Ao meu orientador Professor Doutor Mário Franco, pela orientação, compreensão, atenção, sugestões e todos os valiosos contributos durante o desenvolvimento desta dissertação.
- Aos meus colegas de trabalho, que me ajudaram e suportaram as minhas ausências e possibilitaram a realização do Mestrado.
- Ao meu marido e filhos pela força, que sempre me deram e pela compreensão das ausências.
- Um agradecimento póstumo a minha mãe, por tudo o que me possibilitou e apoiou.
- Aos meus colegas de mestrado pela força nos momentos mais difíceis
- À minha amiga que sempre me acompanhou e tolerou nas viagens.

# Resumo

As pequenas e médias empresas (PME) exercem uma forte influência sobre a economia de todos os países, e Portugal não é uma exceção. No entanto, as PME que operam no mercado, uma são bem sucedidas, e outras não, pelo que se torna importante identificar os fatores críticos de sucesso e, desta forma, controlar os fatores que minimizam o seu insucesso. Neste sentido, o presente estudo teve como principal objetivo identificar os principais fatores de sucesso nas PME Excelência, em Portugal, e de que forma estes determinantes de sucesso influenciam o seu desempenho empresarial.

De acordo com os resultados obtidos e tendo por base uma abordagem de natureza quantitativa, cujo instrumento de recolha de dados foi um questionário enviado por e-mail a uma amostra de PME Excelência, concluiu-se que o desempenho destas empresas pode ser determinado por uma série de fatores considerados críticos de sucesso. Assim, e com base nas análises efetuadas, os principais fatores de sucesso foram categorizados em cinco dimensões: (1) marketing e financiamento, (2) formação de recursos humanos, (3) empreendedorismo e mercado, (4) decisão na atividade empresarial e (5) cooperação e suporte familiar. No entanto, apesar do bom desempenho alcançado nas PME Excelência estudadas, as evidências empíricas mostram que nem todos os fatores de sucesso têm uma influência nesse desempenho empresarial. Um modelo de referência para a determinação dos fatores de sucesso e sua relação com o desempenho nas PME é também proposto, bem como algumas contribuições para a teoria nesta área e para os responsáveis e outros agentes ligados às PME, são apresentadas.

## PALAVRAS-CHAVE

Fatores de sucesso, PME Excelência, Modelo, Desempenho Organizacional.

# Abstract

In all countries, the economy is strongly influenced by Small and Medium Enterprises (SME), and Portugal is no exception. However, among the SMEs operating in the market, some are successful while others are not. It is therefore important to recognize the critical factors of success and in this way exert some control over the factors minimizing failure. This study's main objective is to identify the core factors of success in SMEs of *Excellence*, in Portugal and how these success determinants influence their corporate performance.

The results, based on a quantitative approach supported by an e-mail questionnaire sent to a sample of SMEs of *Excellence*, show that the performance of these companies is determined by a series of factors considered critical for success. Thus, based on the analyses made, the main factors of success were categorized in five dimensions: (1) marketing and financing, (2) human resource qualifications, training and development, (3) entrepreneurship and market, (4) decision making in business activities and (5) cooperation and family support. Nonetheless, despite the good performance reached by the SMEs of *Excellence* studied, empirical evidence indicates that not all factors of success influence business performance. A model of reference is proposed for the determination of success factors and their relation with SME performance, as well as some contributions to theory on this subject and some proposals for business decision-makers and other agents related to SMEs.

## KEY WORDS

Success Factors, SMEs of Excellence, Model, Business Performance.

# ÍNDICE

<b>Agradecimentos</b> .....	I
<b>Resumo</b> .....	II
<b>Abstract</b> .....	III
<b>Lista de Figuras</b> .....	V
<b>Lista de Tabelas</b> .....	V
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	4
<b>2.1. AS PME E O SEU SUCESSO</b> .....	4
2.1.1. Importância das PME na economia.....	4
2.1.2. Sucesso nas PME .....	5
<b>2.2. FATORES DE SUCESSO NAS PME</b> .....	6
2.2.1. Características do meio envolvente .....	7
2.2.2. Características do empresário .....	9
2.2.3. Características da empresa/negócio .....	11
<b>2.3. DESEMPENHO NAS PME</b> .....	14
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	17
<b>3.1. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	17
<b>3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	18
<b>3.3. RECOLHA DE DADOS E VARIÁVEIS</b> .....	18
<b>3.4. ANÁLISE DE DADOS</b> .....	21
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	23
<b>4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</b> .....	23
<b>4.2. FATORES DE SUCESSO</b> .....	25
<b>4.3. DESEMPENHO EMPRESARIAL</b> .....	29
<b>4.4. INFLUÊNCIA DOS FATORES DE SUCESSO NO DESEMPENHO DAS PME</b> .....	31
<b>5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39
<b>ANEXO</b> .....	46

# Lista de Figuras

FIGURA 1 - REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	17
FIGURA 2 - MODELO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA PARA AS PME EXCELÊNCIA.....	37

# Lista de Tabelas

TABELA 1 - VARIÁVEIS, ITENS E MEDIDAS APLICADAS NO ESTUDO.....	20
TABELA 2 - CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DOS EMPRESÁRIO-GESTORES .....	23
TABELA 3 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS INQUIRIDAS .....	24
TABELA 4 - TOTAL DA VARIÂNCIA EXPLICADA DA ESCALA .....	25
TABELA 5 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA E ANÁLISE FATORIAL DOS FATORES DE SUCESSO DAS PME .....	26
TABELA 6 - TOTAL DA VARIÂNCIA EXPLICADA DA ESCALA .....	29
TABELA 7 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA E ANÁLISE FATORIAL DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS PME.....	30
TABELA 8 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON .....	32
TABELA 9 - ANÁLISE DE REGRESSÃO DO EFEITO DOS FATORES DE SUCESSO NO DESEMPENHO EMPRESARIAL .....	33

# 1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 1970 que a importância das pequenas e médias empresas (PME) na economia dos países tem vindo a crescer. Actualmente, já é ponto assente que as PME desempenham um papel fundamental em vários estágios de desenvolvimento económico (Mason e Harrisom, 2006; Franco e Haase, 2010; Tahir et al., 2011). As PME exercem uma forte influência sobre as economias de todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento. Carol (1998) realçou que este setor de empresas têm sido um grande motor no crescimento económico, inovação e progresso tecnológico. Além disso, Al-Mahrouq (2010) refere que as PME são mais férteis do que as suas homólogas maiores em termos de inovação e desenvolvimento. Estas pequenas empresas contribuem para cumprir objetivos sociais, atrair consideráveis reservas de divisas no país e têm uma importância clara na criação de empregos, o que significa que elas são a espinha dorsal do setor privado em todo o mundo e empregam cerca de 60% do total de trabalho no mundo.

Uma característica comum às economias europeias é o facto das PME se assumirem como um pilar das suas estruturas empresariais, e Portugal não constitui exceção a esta regra. Segundo dados fornecidos pelo INE, relativos a 2008, existem em Portugal 349 756 PME, classificadas de acordo com a “definição europeia”<sup>1</sup>, empregam 2 178 493 pessoas e realizam um volume de negócios de 201,7 mil milhões de euros. Estes dados referem-se a empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade. As PME representam 99,7% do tecido empresarial, geram 72,5% do emprego e realizam 57,9% do volume de negócios nacional (INE, 2010). De facto, as PME desempenham um papel importante na nossa economia, em termos de emprego e da sua contribuição para a riqueza nacional, e são também vistas como o motor para o crescimento futuro da economia.

Neste sentido, as PME são as responsáveis pela maior parte da produção industrial a nível nacional e internacional, daí merecerem cada vez mais reconhecimento por parte do governo e dos órgãos empresariais. As PME produzem parte essencial dos bens necessários à sociedade e auxiliam as grandes empresas, assumindo papéis de distribuição e fornecimento. No entanto, apesar da grande relevância socioeconómica destas empresas, muitas delas têm fracassado (Ladzani e Van Vuuren, 2002; Franco e Haase, 2010) e sofrido encerramento prematuro. Deste modo, para evitar este fracasso, as pequenas empresas tendem a seguir alguns fatores como determinantes para o seu sucesso.

---

<sup>1</sup> A União Europeia define PME como as empresas com menos de 250 pessoas ao serviço, cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo activo total líquido anual não exceda 43 milhões de euros. É importante referir que esta definição abrange as micro, as pequenas e as empresas de média dimensão.

Dennis e Fernald (2001) e Walker e Brown (2004) referem que a identificação dos fatores de sucesso são importantes para os pequenos empresários. Aliás, na determinação dos fatores que contribuem para o sucesso das PME (Chawla et al., 2010), muitos estudos têm-se concentrado nas características psicológicas e comportamentais dos empresários, nas habilidades geridas e capacitação dos empreendedores (fatores internos), bem como no ambiente externo (e.g., Jennings e McDougald, 2007; Frese, Brantjes e Hoorn, 2002; Kara et al., 2010).

De facto, das PME que operam no mercado, umas são bem sucedidas e outras não, pelo que se torna importante identificar os fatores críticos de sucesso e, dessa forma, controlar os fatores que minimizem o seu o insucesso (Al-Mahrouq, 2010). Segundo Turner et al. (2009), os fatores de sucesso são importantes para a satisfação do cliente, planeamento, monitorização, controlo e atribuição dos recursos. Assim, os apoios da gestão e da administração nas PME são essenciais para se conseguir atingir os objetivos e o sucesso pretendido. Ainda para Al-Mahrouq (2010), a principal contribuição das PME para a economia é a necessidade de combater a concorrência e a qualidade para conseguir combater a competição. Existe a necessidade de inovar para crescer e uma forma de inovar é através da criação de fatores de sucesso.

Devido à globalização, as PME enfrentam uma pressão cada vez maior de concorrência e quando combinado com a sofisticação e mudança dos clientes, aumentam as dificuldades de manter e melhorar o desempenho do negócio (Kraus et al., 2012). Contudo, nas PME existe também uma necessidade especial em atingir elevados níveis de desempenho (Forsman, 2008).

Richter e Kemter (2000) referem que os fatores de sucesso chave nas PME são complexos e multifacetados porque os resultados da investigação realizada mostra resultados contraditórios e inconclusivos. Assim, face ao exposto e porque existem poucos estudos sobre os fatores de sucesso das PME no contexto português, a presente investigação é um contributo nesta área de investigação. Mais precisamente, o principal objetivo desta investigação é identificar os principais fatores de sucesso nas PME Excelência<sup>2</sup>, em Portugal, e de que forma estes determinantes influenciam o seu desempenho empresarial. Com este estudo pretende-se dar resposta às questões: (1) *Quais poderão ser os principais fatores de sucesso das PME?* e (2) *Quais os fatores mais impulsionadores para o desempenho das PME?*

---

<sup>2</sup> O Estatuto PME Excelência foi criado pelo IAPMEI (Agência para a Competitividade e Inovação) com o objetivo de sinalizar, através de um instrumento de reputação, o mérito de PME com perfis de desempenho superiores, e conta com a parceria do Turismo de Portugal, I.P. e dos principais bancos a operar no mercado, designadamente o Banco Espírito Santo, e BES dos Açores, o Banco BPI, o Barclays, a Caixa Geral de Depósitos, o Crédito Agrícola, o Millennium BCP, Montepio e o Santander Totta.

O presente trabalho está estruturado em cinco pontos. No primeiro é feita uma breve introdução, seguindo-se o segundo onde se faz um enquadramento teórico, identificando os fatores de sucesso nas PME e é descrito, também, quais os principais indicadores para a medição do desempenho empresarial. O ponto três descreve os procedimentos metodológicos adotados, e o quarto ponto consiste na análise dos dados recolhidos, bem como a sua discussão. Seguem-se as conclusões gerais no último ponto, onde são tecidas algumas contribuições para a teoria e prática, são também apresentadas algumas limitações e sugestões para o futuro.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. AS PME E O SEU SUCESSO

#### 2.1.1. Importância das PME na economia

De acordo com o Verheugen (Membro da Comissão Europeia), “as micro, pequenas e médias empresas são o motor da economia europeia. São uma fonte essencial de postos de trabalho, desenvolvem o espírito empresarial e a inovação na União Europeia (UE), sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e o emprego” (Definição de PME - Guia do utilizador e modelo de declaração, 2006).

As PME desempenham um papel vital no desenvolvimento económico de um país (Muhammad et al., 2010; Shaikh e Pahore, 2010). A globalização colocou-as diretamente no centro das atenções, sendo cada vez mais uma força importante para promover o crescimento económico de um país (Shaikh e Pahore, 2010). Segundo Hill (2001) e Walsh e Lipinski (2009), as PME desempenham um papel cada vez mais importante na economia mundial, sendo consideradas a espinha dorsal do crescimento económico em muitos países, contribuindo para a criação de oportunidades de trabalho e atuando como fornecedoras de bens e serviços para grandes organizações (Singh et al., 2008). Jutla et al. (2002) referem mesmo que 80% do crescimento económico global deriva do setor das PME.

Existem, a nível internacional, vários estudos relacionados com a importância das PME para o desenvolvimento económico (ver por exemplo, Cunningham, 2011; Dixit e Pandey, 2011) que, de um modo geral, destacam a importância das PME para o desenvolvimento e estabilidade económica de um país. Uma característica comum às economias europeias é o facto de as PME se assumirem como um pilar das suas estruturas empresariais e Portugal não constitui uma exceção à regra<sup>3</sup>.

As PME são comumente consideradas como a espinha dorsal da economia europeia, pelo papel desempenhado em termos de criação de emprego e crescimento económico (Schiemann, 2009). De acordo com o estudo apresentado por este autor, estas pequenas empresas foram as principais responsáveis pelo crescimento registado entre os anos de 2004 e 2006. Deste modo, e no período mencionado, as PME representaram dois terços do valor acrescentado e quatro quintos do aumento no emprego, no setor não financeiro da economia europeia. De

---

<sup>3</sup> <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2049>, acessado a 25 de Abril de 2013.

acordo com dados oficiais (Eurostat, 2011), relativos ao ano 2008, 99,8% das empresas europeias do setor não financeiro são de pequena ou média dimensão, sendo na sua vasta maioria micro empresas (92%). Dois terços do emprego no setor não financeiro são da responsabilidade das PME, o que representa cerca de 90 milhões de pessoas. No ano de 2008, a contribuição das PME no total do valor acrescentado cifrou-se em 58% (Comissão Europeia, 2010). O reconhecimento político da importância das PME foi formalizado pela Comissão Europeia, em Junho de 2008, na comunicação intitulada “*Small Business Act for Europe*” (Eurostat, 2008).

Na era da globalização, é muito elevada a importância das PME no produto interno bruto dos países, na criação de emprego e de riqueza regional. Por exemplo, segundo o relatório da UE de 2008<sup>4</sup>, Portugal tem 80 PME por cada mil habitantes, sendo a sua maioria microempresas (nº de trabalhadores <10, volume de negócios < 2 Milhões de euros). Este valor é o dobro do valor da média europeia dos 27 países. Em Portugal, em cada 5 trabalhadores, 4 são empregados ou gestores em PME. A riqueza gerada pelas PME para o PIB de Portugal é de 70%, cerca de 20 pontos percentuais acima da média europeia. No Paquistão, os setores de atividade económica, alojamento e restauração contribuem para cerca de 14.4% do emprego e 7% do PIB (Rajput, 2011). Nos EUA, a contribuição das PME para o PIB é ligeiramente inferior à da média europeia, mas com tendência a crescer. De facto, as PME desempenham um papel importante na economia da maioria dos países, não fugindo Portugal a esta situação (Eurostat, 2011).

### 2.1.2. Sucesso nas PME

A classificação de PME de sucesso tem sido debatida ao longo dos tempos. Segundo Porter (1980), as empresas são consideradas competitivas e capazes de crescimento sustentável quando funcionam num bom equilíbrio de cinco forças, designadas por cinco forças de Porter; a força da rivalidade entre empresas, a força da entrada de novos competidores, a força da entrada de novos produtos ou de produtos substituintes, a força dos fornecedores e a dos compradores (por exemplo, utilizadores, distribuidores, clientes e utilizadores últimos). Este quadro concetual aponta para que se considere a taxa de crescimento sustentável como condição necessária para uma empresa ter sucesso. No entanto, esta definição levanta a questão da existência ou não de diferença entre desempenho e sucesso. Desempenho é a realização do resultado de uma atividade ou ação (Slack, 1997), sendo a medida do desempenho o processo de quantificar uma ação passada que tem consequências no presente (Neely, 1998).

---

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/factsfigures- analysis/performance-review/](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/factsfigures-analysis/performance-review/)

Indicadores de desempenho são resultados de medidas específicas e podem ter unidades monetárias ou não-monetárias (Olve et al., 2000). Poder-se-ia esperar que fatores críticos de sucesso fossem então obtidos a partir dos fatores que determinam o máximo desempenho. No entanto, fatores subjetivos inerentes ao criador da empresa e seu gestor, geralmente muito importante nas PME, têm sido considerados como os mais adequados para definir sucesso de PME. Por exemplo, sucesso pode ser definido como a "satisfação sustentada das ambições dos stakeholders" (Jennings e Beaver, 1997).

Uma definição mais abrangente e mais recente considera que o sucesso empresarial pode ser medido em duas dimensões distintas, na perspectiva financeira e/ou não financeira, e na perspectiva temporal, que aborda a dimensão anterior no curto ou no longo prazo (Foley e Green, 1989).

O mundo empresarial tem uma percepção muito própria acerca do sucesso, que engloba várias medidas como o crescimento do negócio, redução de custos, maximização da rentabilidade, aumento das vendas e das receitas, ou a participação no mercado (Beaver, 2003). Desta forma, não existe uma definição única que seja consensual.

Beaver (2003) afirma que a maioria das empresas não sobrevive sem ultrapassar pelo menos uma crise que ameace a sua sobrevivência e, por isso, a sobrevivência pode ser vista como a medida mais básica de sucesso. Contudo, esta não é um indicador ótimo, uma vez que, como defendido por Headd (2003), um número significativo de empresas que fracassam, foram antes disso, bem-sucedidas.

Há vários fatores a ter em consideração para ser alcançado o sucesso das PME e para isto é necessário a empresa entrar de forma eficaz e inteligente no mercado. Para conseguir alcançar vantagem competitiva sob a concorrência, muitos são os fatores que poderão contribuir para o sucesso deste setor de empresas.

## **2.2. FATORES DE SUCESSO NAS PME**

Os fatores que contribuem para o sucesso das PME não são unânimes por parte dos investigadores. De acordo com Jasra et al. (2011), os fatores de sucesso relacionados com as PME tradicionalmente enunciados na literatura são as estratégias de marketing, os recursos financeiros, os recursos tecnológicos, o acesso à informação, o apoio do governo e o plano de negócios. Todavia, de acordo com Benzing et al. (2009), as variáveis mais enunciadas nos estudos empresariais são os traços psicológicos e da personalidade dos empresários, a habilidade para gerir, a formação dos empresários e o ambiente externo.

Os fatores de sucesso das PME podem então ser divididos em três grandes grupos/dimensões (Islam et al., (2011): (1) meio envolvente externo, (2) características do empresário e (3) características da empresa/negócio.

### 2.2.1. Características do meio envolvente

A um nível teórico mais geral, parece que a perceção do meio envolvente influencia o sucesso da empresa, mas também parece que a empresa pode ter alguma influência sobre o ambiente onde atua. A associação entre o dinamismo do meio envolvente e a orientação empresarial também é forte. As PME mostram uma crescente orientação empresarial, pois as suas estratégias são direcionadas para a tomada de riscos, proatividade e capacidade de inovação. Particularmente, a dimensão de proatividade mostra a capacidade de detetar novas oportunidades de mercado e uma maneira de explorá-las é dirigir a empresa para um ambiente mais dinâmico.

As tomadas de decisão do empresário e a evolução do negócio são também influenciadas pelo meio envolvente (Mason e Harrisom, 2006; Benzing et al., 2009; Chawla et al., 2010). Deste modo, o meio envolvente é uma das dimensões importantes no estudo dos fatores de sucesso das PME, já que o sucesso pode ser influenciado por razões económicas, geográficas, culturais (Al-Mahrouq, 2010) e políticas Rajput, (2011). Os fatores que se referem a forças ou condições fora do controlo dos empresários são como externos, e incluem a concorrência, a regulação governamental, a tecnologia e fatores contingenciais. O meio envolvente é fortemente ditado pelos stakeholders, isto é, os rivais, clientes e fornecedores (Porter, (1980).

As agências financeiras, tais como os bancos, capitais de risco, *Business Angels* e programas governamentais e regionais (por exemplo, o programa QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional, do Ministério da Economia Português) desempenham também um papel importante no sucesso das PME, sendo estas muito vulneráveis financeiramente e necessitando geralmente, ao longo do seu ciclo de vida, de recorrer a estas entidades. Salientam-se aspetos culturais relevantes, o "medo" de falhar em Portugal (Franco e Haase, 2010) e a honestidade na Índia (Rajput, 2011). Aspetos políticos, tais como agências governamentais de apoio às PME e os clusters regionais também podem ter grande influência no sucesso das empresas (Mason e Harrison, 2006).

Os problemas que os empresários enfrentam em países em desenvolvimento são quase sempre os mesmos. Os empresários enfrentam um ambiente altamente burocrático, um enquadramento legal e um sistema tributário complexo, uma vez que as leis que regem a propriedade privada são mal concebidas.

Por outro lado, num contexto de crise económica europeia, e níveis de crescimento nacionais muito baixos ou nulos, é essencial para as PME a entrada em novos mercados internacionais, tratando-se da sua sobrevivência/sucesso. Os mercados emergentes aparecem como os mais rentáveis na concretização de internacionalizações e o envolvimento de PME neste tipo de mercados tem sido muito reconhecido (Hamilton e Dana, 2003). No entanto, a participação de empresas em mercados emergentes apresenta enormes desafios, requerendo às PME que desenvolvam estratégias apropriadas para uma internacionalização de sucesso.

O processo contínuo de internacionalização comporta inúmeras oportunidades para as PME, mas também alguns riscos. As oportunidades surgem em particular nas capacidades para exportar e na ocupação de novos mercados. As PME com uma orientação apenas regional ou nacional terão que enfrentar maior concorrência estrangeira, naqueles que eram já considerados os seus mercados de sempre (Teeffelen e Peek, 2008). Na verdade, a internacionalização das PME encontra-se fortemente relacionada com o conhecimento externo que as rodeia e, conseqüentemente, com a melhoria do seu sucesso (Pett et al., 2004).

Neste sentido, o que tem sido referida como perspectiva de gestão estratégica de pequenas empresas concentra-se na identificação das políticas do gerente e nas estratégias para o funcionamento e desenvolvimento do negócio (Olson e Bokor, 1995). Assim, fatores como a internacionalização e a colaboração empresarial proporcionam à maioria das PME a possibilidade de um maior volume de produção e expansão das capacidades de produção para atender às procuras do mercado (Hamilton e Dana, 2003).

De facto, o crescimento e sucesso das PME pode ser o resultado das características estruturais do ambiente externo (Storey, 2000). As condições ambientais estão relacionadas com o nível competitivo do mercado, incentivos por parte do governo às empresas, programas de formação, as taxas de juros em vigor, o valor dos impostos a pagar, mas também podem estar relacionadas com o apoio da família e amigos (Benzing et al., 2009).

Kozan et al. (2006) observaram que os empresários, aquando do planeamento de expansão das suas PME, necessitam de estar informados sobre os mercados. Desta forma, o acesso à informação é vital para a sobrevivência e sucesso das PME, na medida em que permite iniciar novos empreendimentos ou tornar rentável o negócio atual (Jasra et al., 2011).

Adams e Sykes (2003) apontam também como fator de sucesso das PME tudo o que está relacionado com a inovação: o desenvolvimento de novos produtos, integração de tecnologia, alianças estratégicas, entre outros fatores. As empresas que utilizam a tecnologia mais recente tendem a capturar melhor os seus clientes do que seus os concorrentes. Embora a

tecnologia tenha um custo, a vantagem obtida sobre os concorrentes através da aplicação de novas tecnologias, permite geralmente recuperar esse custo (Jasra et al., 2011).

### 2.2.2. Características do empresário

Os empresários de sucesso são aqueles cujo esforço e recursos dedicados aos seus negócios lhe permitem alcançar os seus objetivos de negócio. De facto, o empresário tem um papel preponderante no sucesso das PME pelo que as suas características pessoais são de extrema importância na análise do sucesso empresarial (Islam et al., 2011). Vários investigadores (e.g. Johnson, 1990; Scarborough e Zimmerman, 2003; Dollingter, 1999; Romana et al., 2009) reconhecem a importância dos traços de personalidade, estilo de gestão e grau de educação dos empresários nas PME.

De sublinhar que em torno da temática do empresário da PME, a diferenciação entre empresário empreendedor e não-empreendedor é geralmente colocada, sendo o empresário-empreendedor o que tem características para liderar as empresas de sucesso (Rajput, 2011). Alguns investigadores têm reconhecido que algumas das características fundamentais do empreendedor são a capacidade de procurar/encontrar oportunidades e/ou nichos de mercado (apesar de escassos recursos), capacidade para aprender com os erros e para lidar com a ambiguidade e a incerteza, capacidade de inovar e de tomar riscos pessoais e individuais, e com forte *locus* interno (Johnson, 1990). Além da importância dos traços de personalidade (Romana et al., 2009), é também muito reconhecido que as competências de gestão empresarial sejam geralmente desenvolvidas ao longo do tempo, com a experiência (Carson, 2000; Beaver, 2003; Mitchell et al., 2002).

Islam et al. (2011) salientam que características dos empresários, como autoconfiança, perseverança, autonomia, propensão para o risco, proatividade e motivação, são fundamentais para que as PME atinjam sucesso. A educação e experiência empresarial têm também sido consideradas como fatores críticos de sucesso das PME (Yusuf, 1995; Wijewardena e Cooray, 1996). Todavia, Chivukula Ramana et al. (2009) concluem que o nível moderado de educação não é essencial para o sucesso empresarial, mas sim a excelência académica direcionada para as áreas técnicas da gestão.

No atual processo de globalização, as PME são obrigadas a desenvolverem-se, por isso, há um nível de mudança que está continuamente presente em qualquer mercado. Desta forma, segundo Tahir et al. (2011), para uma PME ser bem-sucedida, esta tem de ser capaz de se adaptar a isso, sugerindo que o perfil do proprietário é um fator chave para o sucesso da empresa, porque os empresários que detenham as qualidades pessoais apropriadas serão capazes de se adaptar a estas mudanças.

Nesta perspetiva, de acordo com Frese et al. (2002), uma atitude inovadora, arrojada perante o risco, com o objetivo de obter vantagem competitiva, são atributos especialmente importantes quando um empresário está a trabalhar num negócio com um ambiente difícil. Algumas características associadas com os níveis mais elevados de sucesso são qualidades proactivas, como a iniciativa Rose et al., (2006); a orientação para a realização; o compromisso (Fink et al., 2008); e, a boa reputação, honestidade e simpatia (Benzing et al., (2009). Já Ibrahim e Goodwin, citados por Benzing et al. (2009), apontaram outros fatores de sucesso, ou seja, habilidades interpessoais que se caracterizam por boas relações com os clientes e com os empregados. Mas também características psicológicas como a intuição, gostar de correr riscos, ser flexível e ser independente, têm sido apontadas como características de sucesso.

Tahir et al. (2011) concordam que os traços psicológicos contribuem para o sucesso dos negócios mas que não são suficientes, necessitando de aspetos como a experiência e formação do empresário. Segundo estes mesmos autores, as PME de sucesso estão normalmente associadas a empresários com altos níveis de qualificação ou formação profissional. Os donos de empresas com melhores níveis de capital humano estão mais preparados para lidar com a mudança no ambiente dos negócios e, portanto, encontrar mais facilmente maneiras de crescer e expandir para novas áreas.

Lussier (1995) aponta ainda para a necessidade de um empresário experiente, quer no setor em que pretende iniciar a sua empresa, quer a nível de Gestão, justificando que estes têm maior probabilidade de sucesso do que empresas geridas por pessoas sem essa experiência prévia.

Um proprietário de uma pequena empresa com qualificações (Barringer e Jones, 2004) afeta tanto a base dos recursos de gestão como a motivação para alcançar níveis mais elevados de sucesso. Dobbs e Hamilton (2006) afirmam que a experiência do proprietário da empresa é influente para o sucesso do negócio, com a complexidade de estabelecer novos empreendimentos, a experiência prévia é tida como uma vantagem distinta, evitando-se erros caros.

Em suma, as características do empresário desempenham um papel importante para assegurar o sucesso do negócio das PME. As características do empresário referem-se às características demográficas, características individuais, traços pessoais e orientação do empresário-empendedor.

### 2.2.3. Características da empresa/negócio

Na sequência de estudos já desenvolvidos no sentido de apurar os fatores de sucesso das PME, várias características empresariais são evidenciadas: os procedimentos técnicos e nível tecnológico, estrutura empresarial, estrutura financeira, marketing, e recursos humanos (Al-Mahrouq, 2010; Raymond et al., 1998), entre outros.

Os procedimentos técnicos e nível tecnológico (Raymond et al., 1998; Al-Mahrouq, 2010) estão associados a cinco variáveis: equipamentos tecnologicamente sofisticados, o uso de planeamento estratégico, e engenharia na função produção, investigação e desenvolvimento de sistemas, métodos operacionais, tecnologia e automação.

Esta evidência é consistente com os resultados obtidos por Al-Mahrouq (2010), onde mostram que a tecnologia é o fator de sucesso mais importante para uma vantagem competitiva e que se reflete no nível de qualidade do produto para o cliente.

As PME sentem cada vez mais a necessidade de fazer investimento em tecnologias de informação. Apesar de se tratar de um investimento dispendioso, ele é considerado um investimento de longo prazo uma vez que poderá impulsionar o sucesso das PME, pois este tipo de investimento poderá ser sinónimo de redução de custos dentro da empresa. Aliás, a globalização da economia está a forçar muitas PME a desenvolver novas estratégias de negócio e empregar novas tecnologias.

Frese et al. (2002) e Hodgkinson (2001) verificaram que a capacidade de os empresários se envolverem num planeamento estratégico poderá estar relacionado com o sucesso empresarial. Perry (2001) descobriu que, embora as PME façam geralmente pouco planeamento, aquelas que falharam estavam menos envolvidas no planeamento do que as PME em geral. Assim, por exemplo, o plano de negócios é vital porque as atividades que sejam bem planeadas e que sejam manifestadas neste plano permitem obter um desempenho organizacional muito maior e diminuir os riscos associados à atividade empresarial (Jasra et al., 2011).

A relação preço/qualidade representa também uma variável fundamental na tomada de decisão dos compradores, por isso, a sua utilização de forma estratégica permitirá à empresa ter mais oportunidades de sucesso. Para além disso, Benzing et al. (2005) e Coy et al. (2007) citam o bom atendimento ao cliente como um dos fatores de sucesso de uma PME. "Um bom produto a um bom preço" é, segundo estes autores, uma determinante no sucesso de uma PME. Neste sentido, o consumidor tende a associar diretamente o preço com a qualidade do produto ideia corroborada e ampliada por Churchil e Peter (2000), através do conceito de preço por prestígio.

A estrutura empresarial das PME envolve o setor de atividade onde a empresa opera, os estatutos legais e a propriedade da empresa, um estudo da viabilidade para a fase de arranque e o sistema de gestão seguido pela empresa. Se a empresa possui um claro organograma, processos de produção claros, métodos de contato utilizados nos diferentes níveis, a centralização do trabalho e, por fim, a “*clear career and managerial path*”, estes fatores refletem a gestão eficiente das empresas e o seu sucesso (Al-Mahrouq, 2010), especialmente, nas PME (Lin,1998).

A estrutura financeira da empresa inclui variáveis como fontes de financiamento usadas em fase de *start-up*, ou a gestão financeira da empresa de modo consistente, que no caso do proprietário-gestor pode constituir um fator de sucesso para as PME (Al-Mahrouq, 2010).

AS PME estão a enfrentar graves dificuldades em termos de acesso a financiamento e também em relação ao comportamento de alguns mercados em que atuavam, quer devido à crise financeira, quer devido a alterações geopolíticas que são conhecidas. Alguns estudos (e.g., Al-Mahrouq, 2010) mostram-nos que cerca de 39% das empresas consideram que a sua situação financeira é “má ou muito má”, e são as microempresas que mais contribuem para esta média, cerca de 52%.

Ao nível do desenvolvimento do setor financeiro da Jordânia e de acordo com Al-Mahrouq (2010), existe uma instituição de crédito especializada para fornecer fundos às PME e os bancos comerciais começaram a estabelecer uma unidade de crédito especializada neste mesmo fornecimento de fundos.

O marketing é também um fator de sucesso para as PME (O’Dwyer et al., 2009; Al-Mahrouq, 2010; Carson e Gilmore, 2000), pois a missão das PME passa por fazer chegar os seus produtos a um segmento de mercado específico. Segundo Spillan e Parnell (2006), uma das principais funções do marketing passa por entender o cliente e manter a organização, no seu todo, informada sobre as mudanças que entretanto ocorrem nos clientes, de modo a que valor superior possa ser entregue. Para Vega (2009), o marketing constitui um dos pilares fundamentais para a realização dos objetivos e para o sucesso empresarial.

O marketing é crítico para as PME, uma vez que a perda ou ganho de um único cliente pode, muitas vezes, determinar a sua sobrevivência e sucesso (Becherer et al., 2008). Stokes (2000) refere que os empresários e proprietários/gestores de pequenas empresas tendem a ver o marketing como uma tática para atrair novos negócios. Hogarth-Scott et al. (1996) afirmam também que os empresários de PME usam várias formas para se comunicarem com os clientes e promoverem os seus produtos e serviços. Segundo estes autores, é colocada,

frequentemente, grande ênfase nas comunicações “boca a boca”, que se adaptam bem aos recursos limitados e não trazem muitos clientes ao mesmo tempo.

O papel do marketing dentro das PME tem despertado o interesse de muitos investigadores (ver por exemplo, Becherer et al., 2008; Berthon et al., 2008; Reijonen, 2010 e Stokes 2000). Gilmore et al. (2012) referem, inclusive, que a gestão de marketing e a tomada de decisão nas PME tem sido alvo de investigações há pelo menos 30 anos.

A pesquisa que estuda a vantagem competitiva das pequenas empresas tem enfatizado, constantemente, a importância do marketing, posicionamento estratégico e empreendedorismo como fatores fundamentais para o sucesso do negócio. Contudo, apesar da aceitação generalizada da importância do marketing, devem ser identificadas as atividades de marketing e competências que mais contribuem para o sucesso das PME (Walsh e Lipinski, 2009).

Relativamente aos recursos humanos (RH), o know how dos empregados, as capacidades dos trabalhadores, o baixo nível de rotatividade dos empregados, formação contínua para os funcionários, incentivos financeiros e não financeiros para os empregados, entre outros, são fatores ligados aos RH nas PME. Al-Mahrouq (2010) afirma que o baixo nível de rotatividade dos funcionários é consistente com o facto da maioria das PME serem de origem familiar. De acordo com Lin (1998), estas variáveis fazem dos recursos humanos um fator de sucesso, que está também muito relacionado com o desenvolvimento das PME.

Temtime e Pansiri (2006) indicaram que o desenvolvimento de recursos humanos é um fator crítico de sucesso afetando o desempenho das PME. Mas, o seu impacto percebido nestas empresas é relativamente baixo. Dos oito itens de recursos humanos relacionados com o desenvolvimento, a falta de funcionários experientes no mercado, a falta de mão-de-obra qualificada no mercado, a falta de instalações de formação de baixo custo e inacessibilidade e indisponibilidade de instalações de formação na comunidade são considerados por estes os mais importantes fatores nas questões de Recursos Humanos, tais como a rotatividade de funcionários e a dependência de mão-de-obra familiar.

De facto, existe um interesse crescente sobre a importância da formação no setor das PME, em relação a áreas críticas, tais como a escassez de competências e problemas de recrutamento, bem como o desenvolvimento de pessoal e da adaptabilidade da empresa como um todo.

A participação dos trabalhadores nas tarefas relacionadas com a tomada de decisão, o valor do trabalho em equipa, a importância de promover uma imagem positiva dentro e fora

da organização, e a manutenção do valor de uma visão coerente no futuro é cada vez mais importante para as PME.

A cultura de uma empresa define os significados compartilhados e crenças que sustentam a atividade de gestão de recursos humanos (GRH), e pode conduzir a estratégia do negócio em si. Normalmente, nas PME, a cultura pode ser rastreada até a sócios fundadores e a cultura pode ser um fator importante na adoção de sistemas de gestão de recursos humanos (Brice e Richardson, 2009). Alguns estudos chegaram à conclusão que certas práticas de gestão relacionadas com os recursos humanos resultam num maior sucesso empresarial (King-Kauanui et al., 2006). Empresas com um departamento de RH dedicado e que dão grande ênfase à formação, têm mais hipóteses de ter um negócio de sucesso.

Hoje exige-se alta flexibilidade e rápida adaptação nos negócios; assim, os profissionais também devem ter a velocidade e a capacidade necessária de adaptação. Profissionais com boa qualidade (educação, cidadania, boa formação escolar, conhecimento técnico e boas atitudes) fazem a diferença no resultado do negócio.

Uma boa formação académica ajuda muito um profissional a desenvolver diversos aspetos e qualidades importantes para o sucesso da empresa, tais como boa comunicação, relacionamento, cultura, informações gerais e inteligência cognitiva. Aliás, os empreendedores dão cada vez mais importância à educação, em particular de nível superior, isto porque um baixo nível de educação geralmente resulta em competências mais baixas o que não permitirá a participação em determinados cursos de formação específicos de gestão. Os empreendedores das PME devem dar cada vez mais importância à aprendizagem de longo prazo, bem como à formação na sua própria empresa.

### **2.3. DESEMPENHO NAS PME**

Como já referido, as PME representam um papel fundamental no desenvolvimento e sustentabilidade das economias, aliviando pressões de desemprego e otimizando a estrutura económica. O desempenho é um aspeto de extrema importância na gestão destas pequenas empresas, mas derivado muitas vezes de terem um conjunto de recursos humanos com fraca capacidade de gestão, a não utilização de sistemas de medição do desempenho organizacional, leva muitas vezes a uma performance organizacional, que resulta no não alcançar dos objetivos propostos.

O atual contexto de medição do desempenho empresarial está a mudar. Tradicionalmente existia uma aproximação à utilização de indicadores financeiros como única forma de medição (Nudurupati et al., 2011). Nos finais dos anos 80, estudos constataram que estes

indicadores não eram suficientes devido ao crescimento da complexidade das organizações e dos mercados nos quais as empresas operam (Neely, 1998). No atual contexto, a utilização de apenas critérios financeiros é inadequado, e tem havido uma ênfase cada vez maior na utilização de indicadores não financeiros (Ittner e Larcker, 1998; Nudurupati et al., 2011).

Na área da medição da performance empresarial, estão a surgir diversas investigações bastante multidisciplinares, o que traz diferentes atitudes e ao mesmo tempo bastantes complicações. Marr e Schiuma (2003) referem ainda que existe uma falta de conhecimento coerente na área da medição do desempenho organizacional, sendo esta uma área muito diversa, devido à contribuição por parte dos investigadores serem das mais diversas áreas tais como a gestão, as operações, o marketing, a financeira, entre outras. Esta multidisciplinaridade de investigação, acarreta em si um perigo de dificultar o desenvolvimento na área do desempenho organizacional e dos gestores (Kennerley e Neely, 2002).

Apesar de já existir muita investigação nesta área, a definição de medição do desempenho ainda é muito debatida. A definição mais citada é a de Kennerley e Neely (2002) onde, “o processo de quantificação da eficiência e eficácia de ações passadas“. Esta definição não indica o que quantificar e o porquê. Uma outra definição que pode dar melhores indicações é “a medição do desempenho avaliar quanto melhor as organizações que são geridas, e o valor que entregam aos clientes e aos outros stakeholders“ (Moullin, 2003). A medição da performance é, assim, essencial para o desempenho da gestão.

Na identificação do desempenho empresarial, importa também saber quais as formas de mensuração do mesmo. Do estudo realizado por Walker e Brown (2004) resulta que os critérios tipicamente utilizados são os critérios financeiros e não financeiros. Deste estudo resulta ainda que, particularmente para as PME, as medidas não financeiras são mais importantes, identificando a satisfação pessoal, objetivos alcançados, e orgulho no trabalho, como alguns dos critérios de mensuração do desempenho (Beaver, 2003).

Um estudo desenvolvido por Van Der Stede et al. (2006) concluiu que as organizações com extensos sistemas de medição de desempenho, que incluíram tanto medidas subjetivas como objetivas (financeiras), obtiveram maior desempenho. Na opinião dos autores, apesar do grande interesse das medidas subjetivas, a medição do desempenho pode falhar devido à dificuldade de estabelecer objetivamente parâmetros para este tipo de medidas, ou devido à má aplicação de medidas subjetivas, devido à complexidade das mesmas e da sua própria medição.

Relativamente à medição de desempenho numa perspetiva de PME, um grupo de investigadores independentes explorou e examinou, a partir dessa perspetiva, e concluiu que

a maioria dos trabalhos de medição de desempenho, embora teoricamente válidos, não levam em consideração as diferenças fundamentais entre as pequenas e médias empresas e as grandes organizações, resultando desde modo numa má adoção de práticas de medição de desempenho nas PME (Garengo et al., 2005; Hudson-Smith e Smith, 2007).

Em suma, muitas PME utilizam sistemas de computação e software (IT) para analisar o seu desempenho. Medidas do desempenho envolvem muitas vezes os fatores de sucesso. Os fatores de sucesso contemplados na análise de desempenho são geralmente cinco e são financeiros e não - financeiros (Sun et al., 2005): (1) Gestão/organização (compromisso, níveis académicos, envolvimento, seleção de grupos de trabalho, treino, papéis e responsabilidades); (2) Processo (alinhamento, documentação, integração, redesenho de processos); (3) Tecnologia (hardware, software, sistemas de gestão, interface); (4) Dados (ficheiros mestres, ficheiros transacionáveis, estrutura de dados, integração e manutenção); e (5) Recursos Humanos (nível habilitacional, formação profissional ou treino, desenvolvimento de competências e gestão de conhecimento). Resumindo, contemplam atitudes e valores, competências, tecnologias, liderança e trabalho de grupo cooperativo.

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

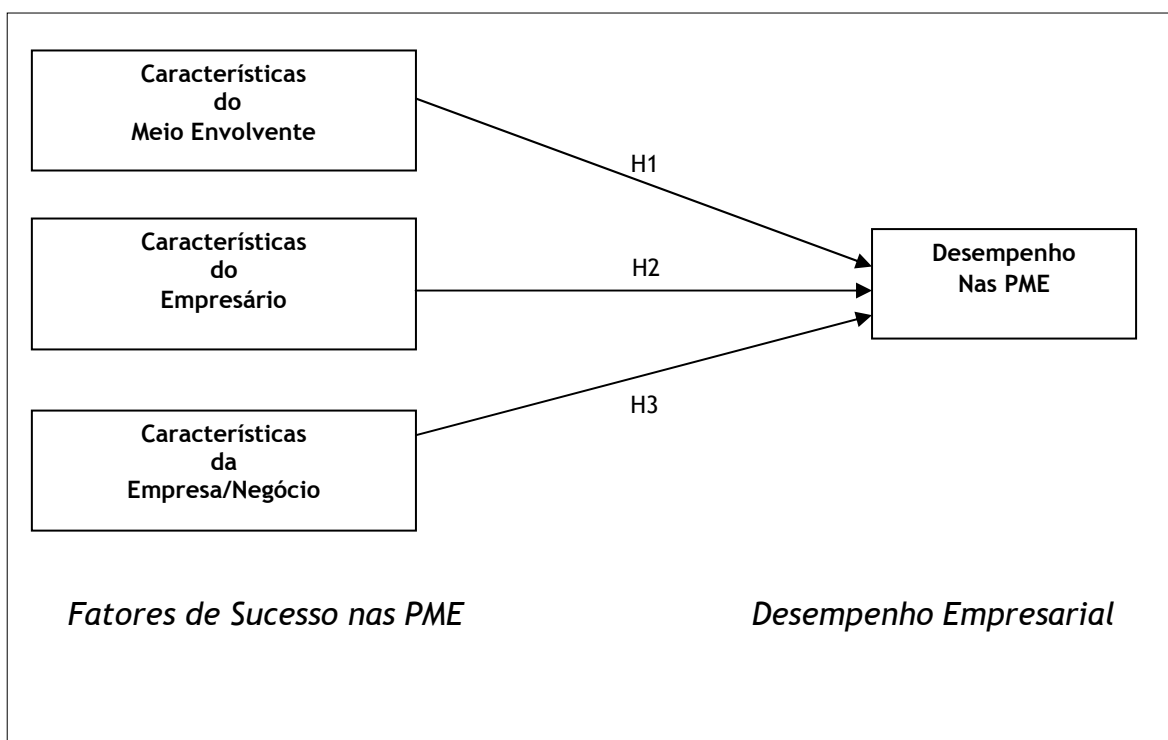
Com base na revisão da literatura efetuada e de acordo com alguns estudos (cf. Tabela 1 a seguir apresentada), propõe-se um modelo de investigação para estudar a influência dos fatores de sucesso no desempenho das PME. No modelo (Figura 1) consideram-se três dimensões principais ligadas aos fatores de sucesso: (1) características do meio envolvente, (2) características do empresário e (3) características da empresa negócio, bem como a dimensão referente ao desempenho empresarial. A partir daí, desenvolveu-se o seguinte conjunto de hipóteses de investigação:

*Hipótese 1: Os fatores de sucesso associados às características do meio envolvente influenciam positivamente o desempenho das PME.*

*Hipótese 2: Os fatores de sucesso associados às características do empresário influenciam positivamente o desempenho das PME.*

*Hipótese 3: Os fatores de sucesso associados às características do negócio influenciam positivamente o desempenho nas PME.*

Figura 1 - Representação do Modelo de Investigação



## 3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Num trabalho de investigação é imprescindível a definição da população sobre a qual se incidirá o estudo. A população envolve pessoas, grupos ou objetos com características em comum, sobre a qual são estabelecidos fatores relacionados com o estudo a desenvolver (Fortin, 1999). Outros autores (e.g., Polit e Hungler, 1995) definem população como a totalidade ou o conjunto de membros, sujeitos e objetos, que se correspondem entre si em várias especificações. No presente estudo considerou-se como população/universo as PME Excelência 2012 portuguesas (N=1.239) inseridas numa base de dados fornecida pelo IAPMEI.

A seleção das PME Excelência é feita anualmente a partir do universo das PME Líder, criando um instrumento de visibilidade acrescida para o grupo de empresas que, em cada ano, se destaque pelos melhores resultados. PME excelência são empresas que apresentam rácios de solidez financeira e de rendibilidade acima da média nacional, que têm sabido manter altos padrões competitivos num contexto particularmente exigente e que estão a conseguir ultrapassar a crise com crescimento, consolidação de resultados, e contributos ativos na criação de riqueza e de emprego das regiões onde se inserem<sup>5</sup>.

Uma vez que o objetivo do método de investigação quantitativa consiste em determinar até que ponto os resultados obtidos se podem generalizar à população, é necessário utilizar técnicas que permitam selecionar e dimensionar a amostras experimentais. Como refere Fontin (1999), a amostra consiste numa parcela da população que foi escolhida com a finalidade de se recolherem informações sobre os aspetos a investigar, de modo que a população inteira esteja representada. Assim, neste estudo selecionou-se uma amostra inicial aleatória de 290 PME Excelência de diferentes setores de atividade, escalão dimensional e área geográfica.

## 3.3. RECOLHA DE DADOS E VARIÁVEIS

Fortin (1999) defende que a recolha de dados requer a utilização de instrumentos que dependem das variáveis usadas no estudo e a respetiva operacionalização. De acordo com o propósito desta investigação, do conhecimento sobre as variáveis, da aquisição de medidas adequadas às definições conceptuais, entre outros fatores, recorreu-se a um questionário. Para Fortin (1999), as principais vantagens da aplicação de questionários consiste na possibilidade deste poder ser aplicado a uma amostra de número elevado, a garantia de anonimato nas respostas, simplificação do cruzamento entre as variáveis e posterior formulação de conclusões.

---

5 <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=156&msid=6>

De acordo com a revisão da literatura, foi elaborado e aplicado um questionário (ver Anexo), através de uma plataforma *online*, durante os meses de Março e Abril de 2013. Este questionário foi feito com *links* personalizados e códigos de controlo de resposta. Das 290 PME Excelência contactadas, um total de 79 questionários preenchidos foram devolvidos corretamente, gerando uma taxa de resposta de cerca de 27%.

De forma a garantir uma maior precisão numa pesquisa científica, é importante a definição de variáveis. Fortin (1999) caracteriza as variáveis como qualidades, propriedades de objetos, pessoas ou situações que estão envolvidas numa investigação. Assim, a variável dependente é definida, segundo esta autora, como aquela que reage e manifesta o efeito esperado da variável independente, ou seja, é a resposta ou o resultado da presença da variável dependente. Para outros autores (e.g., Polit e Hungler, 1995) esta variável é formulada como uma hipótese que irá depender de uma outra variável, designada por variável independente. No presente estudo, a variável dependente foi o desempenho das PME. Neste estudo foram usados sete indicadores (Tabela 1) medidos a partir de uma escala de Likert de 5 pontos de “1 - Nada importante” a “5 - Muito importante”.

Por outro lado, uma variável independente é conotada por alguns autores (Polit e Hungler, 1995 e Fortin, 1999), como variável influenciadora da variável dependente, pois numa pesquisa a variável independente é manipulada, de forma a mensurar o efeito que a mesma exerce na variável dependente. Nesta investigação, as variáveis independentes dizem respeito a 19 itens de fatores de sucesso identificados a partir da revisão da literatura. Para a medição destas variáveis usaram-se também 5 pontos segundo com uma escala de Likert: “1 - Não concordo” a “5 -Concordo plenamente” (Tabela 1).

Tabela 1 - Variáveis, itens e Medidas Aplicadas no Estudo

Variáveis	itens	Autor(res)
	<b>Fatores de Sucesso</b>	
V1	Localização da empresa	Mason e Harrisom (2006); Benzing et al. (2009); Chawla et al. (2010); Al-Mahrouq (2010)
V2	Presença de familiares na gestão da empresa	Benzing e al 2009
V3	Capacidade empreendedora	Islam et al. (2011); Benzing et al. (2009); Rajput (2011)
V4	A importância do fundador na criação da cultura da empresa	Benzing et al. (2009)
V5	O marketing da empresa	Jasra et al. (2011); O'Dwyer et al. (2010); Al-Mahrouq (2010); Carson e Gilmore (2000); Vega (2009)
V6	Estudos de mercado para compreender as necessidades dos clientes	
V7	Presença no mercado internacional	Teeffelen e Peek (1995); Pett et al. (2004); Hamilton e Dana (2003)
V8	Cooperação com outros empresários e instituições	Adams e Sykes (2003)
V9	Recursos humanos com formação adequada	Benzing et al. (2009); Chivukula Ramana et al. (2009); Tahir et al. (2011); King-Kauanul et al. (2006)
V10	Formação contínua nos recursos humanos	Benzing et al. (2009); Raymond et al. (1998); Al-Mahrouq (2010); Lin (1998); Sun et al. (2005)
V11	Conhecimento do setor de atividade onde a empresa atua	Kozan et al. (2006)
V12	Boa relação preço/ qualidade dos produtos ou serviços	Benzing et al. (2005); Coy et al. (2007); Churchil e Peter (2000)
V13	A informação como instrumento básico para a tomada de decisões	Jasra et al. (2011)
V14	Apoios nacionais ou comunitários	Jasra et al. (2011); Mason e Harrisom (2006); Benzing et al. (2009)
V15	Desenvolvimento de novos produtos	Adams e Sykes (2003)
V16	Investimento constante nas novas tecnologias	Jasra et al. (2011); Raymond et al. (1998); Al-Mahrouq (2010);
V17	Adequada estrutura de capitais	Jasra et al. (2011)
V18	Capacidade de gerar financiamentos na empresa	Al-Mahrouq (2010)
V19	Planeamento estratégico	Raymond et al. (1998); Al-Mahrouq (2010); Frese et al. (2002); Hoodgkinson (2001); Perry (2001)
	<b>Desempenho Empresarial</b>	
D1	Aumento das vendas	Hogarth-Scott et al. (1996)
D2	Incrementar resultados	Sun et al. (2005)
D3	Manter o elevado grau de satisfação dos clientes	Spillan e Parnell (2006); Benzing et al. (2005) e Coy et al. (2007)
D4	Conquista de novos mercados	Teeffelen e Peek (1995); Pett et al. (2004); Hamilton e Dana (2003)
D5	Melhoria da performance financeira	Raymond et al. (1998); Al-Mahrouq (2010)
D6	Poder negocial	Jasra et al. (2011)
D7	Cumprimento de prazos	Sun et al. (2005)

### 3.4. ANÁLISE DE DADOS

Após a recolha dos dados, com o objetivo de serem devidamente tratados, foram submetidos a uma análise, utilizando o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 19.0.

A metodologia aplicada numa análise dos resultados deve obedecer aos objetivos e ao desenho da investigação. Assim, de forma a descrever e resumir o conjunto de dados recolhidos foi utilizada a metodologia de estatística descritiva (Polit e Hungler, 1995). Este método incidiu sob um conjunto de dados numéricos, principalmente através de frequências absolutas e relativas, bem como da média e desvio-padrão.

Dada a diversidade de variáveis em estudo seria difícil analisar a importância das mesmas que as PME atribuem ao seu sucesso e desempenho empresarial. Assim, procurou-se encontrar dimensões subjacentes a essas variáveis que permitam identificar “fatores” que se relacionem com a mesma. Foi utilizada para o efeito a análise fatorial. A análise fatorial é uma técnica usada no tratamento de dados categóricos com o objetivo de identificar conjuntos de variáveis não observáveis diretamente. Com base neste tipo de análise estatística, pode-se reduzir e combinar um conjunto alargado de variáveis em algumas dimensões suscetíveis de explicarem o fenómeno em estudo. Cada uma destas dimensões, também designadas por fatores, constitui uma combinação linear das variáveis observadas. Esta combinação resulta da existência de altos índices de correlação entre as variáveis, motivo pelo qual podem ser combinadas num mesmo fator.

De acordo com o método da análise das componentes principais, o primeiro fator resultante da aplicação deste método explica a maior percentagem do total da variância da amostra. O segundo fator responde pela segunda maior percentagem do total da variância e assim sucessivamente, não se verificando qualquer correlação entre os fatores. Além disso, consideram-se só os fatores cujo valor próprio (Eigenvalue) é superior a 1.

No desenvolvimento deste trabalho aplicou-se exclusivamente o procedimento de rotação ortogonal varimax, uma vez que este se mostrou suficiente para permitir a interpretação dos resultados.

Neste estudo teve-se também em consideração a Medida da Adequabilidade da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. De acordo com Reis (1997), recorre-se a estes dois tipos de testes para verificar a validade da análise fatorial. Por último, para cada fator retido determinou-se ainda uma medida de aceitabilidade, o “Alpha de

Cronbach”, que mede o grau de consistência entre uma variável ou um conjunto de variáveis e aquilo com que ela(e) se pretende medir.

Finalmente, para a validação das hipóteses de investigação formuladas recorreu-se ao processo de estimação desenvolvido através da utilização de regressão linear múltipla para testar modelos preditivos com mais do que uma variável independente.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Relativamente ao género dos responsáveis pelas PME estudadas, é notório que a maioria é do sexo masculino (79,70%). Das 79 respostas relativamente à questão de quem dirige a empresa, constatou-se que 44,30% dos empresários e gestores tem habilitações superiores, licenciatura, seguindo-se o ensino obrigatório com 17,7% e 12º Ano, muito equiparados com 16,5%. A faixa etária mais predominantes é entre os 41-50 anos com 39,24%, seguindo entre os 31-44 anos, com e 27,8%, verifica-se que cada vez mais jovens são detentores de empresas (Tabela 2).

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica dos empresários-gestores

Empresário- Gestor	Nº (79)	% (100)
<b>Género</b>		
Masculino	63	79,7
Feminino	16	20,3
<b>Cargo Ocupado</b>		
Empresário	45	57,0
Gestor	34	43,0
<b>Habilitações literárias</b>		
Ensino Mínimo Obrigatório	14	17,7
10º Ano	2	2,5
12º Ano	13	16,5
Curso Técnico Profissional	2	2,5
Bacharelato	5	6,3
Licenciatura	35	44,3
Mestrado	6	7,6
Doutoramento	2	2,5
<b>Idade</b>		
Menos de 30 anos	6	7,6
31 - 40	22	27,8
41 - 50	31	39,2
Mais de 51	20	25,3

Por outro lado, as 79 PME questionadas são pequenas (11 a 50 trabalhadores), seguindo-se as médias com 25,3%. No entanto, considerado o volume de vendas anuais (dados referentes a 2012), pode-se constatar pela Tabela 3 que mais de um terço das empresas fatura entre 1 a 5 milhões de euros anualmente.

As PME desta amostra estão muito equilibradas em termos de setor de atividade, 32,9%, pertencem a atividade industrial, 31,6% ao setor dos serviços, seguindo-se o comércio com 21,5% e, por último com 13,9% o setor da construção, pois este foi um dos critérios de seleção da amostra.

Relativamente à idade das empresas que responderam ao questionário e à sua forma jurídica, bem como a sua localização geográfica, os dados obtidos estão descritos na tabela seguinte.

Tabela 3 - Caracterização das empresas inquiridas

<b>Empresa</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
	<b>(79)</b>	<b>(100)</b>
<b>Dimensão</b>		
Menos de 10 trabalhadores	5	6,3
11 - 50	54	68,4
21 - 250	20	25,3
<b>Volume de Vendas (2012)</b>		
101 - 300 mil euros	1	1,3
301 - 500	2	2,5
501 - 1 milhão de euros	14	17,7
1 - 5	39	49,4
5 - 10	16	20,3
Superior a 10 milhões de euros	7	8,9
<b>Setor de Atividade</b>		
Comércio	17	21,5
Indústria	26	32,9
Construção	11	13,9
Serviços	25	31,6
<b>Idade</b>		
Até 10 Anos	12	15,2
11 - 20	32	40,5
21 - 30	15	19,0
Mais de 30	20	25,3
<b>Forma Jurídica</b>		
Empresa em Nome Individual	1	1,3
Soc. Unipessoal por Quotas	8	10,1
Soc. Por Quotas	49	62,0
Soc. Anónima	21	26,6
<b>Area Geográfica</b>		
Região Norte	16	20,3
Região Centro	46	58,2
Região Sul	17	21,5

## 4.2. FATORES DE SUCESSO

Considerando globalmente os fatores de sucesso nas PME Excelência estudadas e atendendo à classificação da importância destes fatores em termos da sua média (c.f. Tabela 5), só dois fatores: ‘conhecimento do setor de atividade’ e ‘boa relação preço-qualidade no produto/serviço’ é que têm um valor médio superior a 4,5, ou seja, são fatores considerados como próximos de “muito importantes” para o sucesso vivido pelas empresas. A estes fatores juntam-se um outro (Capacidade empreendedora) cujo valor da média se situa muito próximo de 4,5. Os ‘apoios nacionais e comunitários’ e a presença de ‘familiares na gestão da empresa’ são fatores indicados por estas PME como tendo “pouca” e “muito pouca importância” no sucesso das mesmas. Estes dois fatores assumiram um valor da média inferior a 3. Todas as outras variáveis consideradas apresentam valores médios um pouco superiores a 3, valor este que na escala definida mostra alguma indiferença para o sucesso das PME Excelência estudadas.

Com o objetivo de reduzir o número de variáveis para o sucesso das PME procedeu-se à análise de fatores. Efetuada a extração dos fatores e dado existirem cinco valores próprios (Eigenvalues) maiores do que 1, pelo critério de KMO retêm-se cinco fatores. O primeiro fator explica 17,2% da variância, o segundo fator explica 14,4%, o terceiro fator explica 13,5%, o quarto fator explica 9,9% e o quinto fator 8,1%. Juntos explicam 63,11% da variabilidade das variáveis iniciais (Tabela 4).

Tabela 4 - Total da variância explicada da escala

Fatores	Variância Explicada		
	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada
1	3,266	17,191	17,191
2	2,742	14,430	31,620
3	2,564	13,493	45,113
4	1,876	9,874	54,987
5	1,544	8,127	63,114

Tabela 5 - Estatística descritiva e análise fatorial dos fatores de sucesso das PME

Itens	Média	Desvio Padrão	Loadings	Alpha Cronbach
<b>Fator 1: Marketing e Financiamento</b>				0,829
Estudos de mercado para compreender as necessidades dos clientes	3,43	1,140	0,756	
Capacidade de gerar financiamentos na empresa	4,06	0,938	0,751	
Adequada estrutura de capitais	4,13	0,790	0,671	
Marketing da empresa	3,76	0,866	0,638	
Planeamento estratégico	4,30	0,704	0,546	
Informação para a tomada de decisão	4,27	0,729	0,524	
<b>Fator 2: Formação de Recursos Humanos</b>				0,770
Recursos humanos com formação adequada	4,19	0,786	0,853	
Formação contínua nos recursos humanos	4,03	0,751	0,842	
Investimento constante em novas tecnologias	3,89	0,987	0,626	
<b>Fator 3: Empreendedorismo e Mercado</b>				0,742
Capacidade empreendedora	4,43	0,614	0,747	
Apoios nacionais e comunitários	2,71	1,322	0,683	
Desenvolvimento de novos produtos	3,70	1,181	0,674	
Presença no mercado internacional	3,34	1,510	0,656	
<b>Fator 4: Decisão na Atividade Empresarial</b>				0,657
Boa relação preço-qualidade no produto/serviço	4,54	0,550	0,710	
Conhecimento do setor de atividade	4,70	0,515	0,660	
Importância do fundador na criação da cultura na empresa	4,16	0,912	0,506	
<b>Fator 5: Cooperação e Suporte Familiar</b>				0,660
Localização da empresa	3,09	1,100	0,775	
Cooperação com empresas/institucionais	3,38	1,101	0,640	
Familiares na gestão da empresa	2,80	1,427	0,535	
KMO =0.759; Teste Bartlett Sphericity: 594,021; g.l. =171; p <0.00 Fi (i= 1,2,...5)				

A designação que foi atribuída a estes cinco fatores/dimensões e uma breve descrição e discussão das mesmos é feita a seguir.

*Marketing e financiamento* (fator 1). Este fator reúne variáveis que refletem que o sucesso das PME está relacionado com as estratégias de marketing e os recursos financeiros, o acesso a informação, planeamento estratégico e as adequadas estruturas de capitais. A crescente transformação na economia gerou um elevado acréscimo de agressividade comercial, levando à necessidade de conhecer os fenómenos relacionados com o mercado, tentando perspetivar a sua evolução e tomar medidas de antecipação, tendo por base o domínio das técnicas de Marketing. Assim, este fator vem de encontro ao estudo realizado por Chittithawom et al. (2011). Ainda relativamente a esta dimensão, verifica-se que, aquando do planeamento estratégico de expansão das empresas, os empresários necessitam estar informados sobre os mercados. Torna-se, assim, vital o acesso a informação para a sobrevivência e sucesso das PME, uma vez que permite iniciar novos empreendimentos ou tornar rentável o negócio atual (Jasra et al., 2011). Neste fator é também considerado a estrutura financeira da empresa que incluiu as fontes de financiamento usadas e/ou a gestão financeira da empresa de modo consistente (Al-Mahrouq, 2010).

*Formação dos recursos humanos* (fator 2). Este fator demonstra que recursos humanos com formação adequada e formação contínua, acompanhada com a evolução tecnológica são fatores importantes para as empresas de sucesso. A formação académica ajuda a desenvolver diversos aspetos e qualidades importantes para o sucesso das PME, tais como boa comunicação, relacionamento, cultura, informações gerais e inteligência cognitiva. As PME dão cada vez mais importância à educação, em particular, de nível superior, isto porque permitira a participação em cursos de formação específica de gestão. Empresas com um departamento de RH e que dão grande importância à formação têm mais hipótese de ter um negócio de sucesso, de acordo com o estudo de King-Kauani et al. (2006). De facto, os proprietários das empresas com melhores níveis de capital humano estão mais preparados para lidar com as alterações no ambiente dos negócios e, portanto, mais facilmente encontram maneiras de crescer e expandir para novas áreas.

Este fator incorpora também a variável tecnologia. De facto, cada vez mais as PME sentem necessidade de realizar investimentos no âmbito das novas tecnologias. Apesar de se tratar de um investimento dispendioso, é no entanto considerado um investimento de longo prazo, visto que poderá impulsionar o sucesso da empresa, podendo mesmo ser sinónimo de redução de custos. A globalização da economia está a forçar muitas PME a desenvolver novas estratégias de negócio e empregar novas tecnologias.

*Empreendedorismo e mercado* (fator 3). Este fator evidencia que o empreendedorismo é um fator fundamental para o sucesso dos negócios. O empreendedorismo é a capacidade de

procurar oportunidades e nichos de mercado e capacidades para a inovação. Os mercados internacionais emergentes apresentam enormes desafios para o sucesso das empresas. Neste fator uma orientação para o mercado é também visto como um fator de sucesso para as PME. Reijonen e Komppula (2010) fazem também referência a este fator crítico de sucesso e Adams e Sykes (2003) apontam também como fator de sucesso, tudo o que está relacionado com a inovação e desenvolvimento de novos produtos. A participação de empresas em mercados emergentes apresenta novos desafios, exigindo às PME o desenvolvimento de estratégias apropriadas para uma internacionalização de sucesso. A internacionalização das PME está fortemente relacionada com o conhecimento externo que as rodeia e, conseqüentemente, com a melhoria do seu sucesso (Pett et al., 2004).

*Decisão da atividade empresarial (fator 4).* Este fator demonstra que a relação qualidade preço representa uma variável fundamental na tomada de decisões dos compradores. Um bom produto e a um bom preço são fatores determinantes para o sucesso de uma PME, o que já foi comprovado por Benzing et al. (2005) e Coy et al. (2007). Esta variável associada ao conhecimento do setor de atividade e importância do fundador na criação da cultura da empresa são igualmente fatores de sucesso. Aliás, Islam et al. (2011) referem que as características do empresário é um fator significativo para o sucesso do negócio nas PME.

Segundo o estudo de Dobbs e Hamilton, (2006), a experiência do proprietário da empresa é influente para o sucesso do negócio, com a complexidade de estabelecer novos empreendimentos. De facto, a experiência prévia é tida como uma vantagem distinta, evitando-se erros caros. Deste modo, as características do empresário desempenham um papel fundamental, para assegurar o sucesso das PME.

*Cooperação e suporte familiar (fator 5).* Um equilíbrio de poder, controlo e de forças entre as partes envolvidas nos acordos, são variáveis que transcrevem uma certa harmonia no seio da cooperação. Este fator mostra que uma interação fluida nos processos de tomada de decisão e um intercâmbio de ideias entre os participantes, num acordo de cooperação, podem ser fatores para o seu sucesso. De igual modo as variáveis relacionadas com a família e os aspetos do meio envolvente têm também algum peso no sucesso das empresas estudadas.

Relativamente a este fator, parece que a perceção do meio envolvente também influencia o sucesso da empresa, mas também parece que a empresa pode influenciar sobre o meio onde atua. O meio envolvente é, sem dúvida, uma das dimensões importantes no estudo dos fatores de sucesso das PME, já que estes podem ser influenciado por razões económicas, geográficas, culturais e políticas (Al-Mahrouq, 2010; Rajput, 2011). As condições ambientais estão relacionadas com o nível competitivo do mercado, incentivos por parte do governo às empresas, programas de formação, mas também podem estar relacionadas com o apoio da família e amigos. Os empresários com mais êxito têm uma forte relação com a sua família.

Finalmente, alguns destes fatores são coincidentes com aqueles que foram obtidos a partir de investigações já efetuadas (e.g., Islam et al., 2011; Chittithawom et al., 2011). Na sua investigação, Al-Mahrouq (2010) também chegou a cinco dimensões de fatores críticos de sucesso das PME: (1) procedimentos técnicos e tecnologia, (2) estrutura da empresa, (3) estrutura financeira, (4) marketing e (5) estrutura de recursos humanos.

### 4.3. DESEMPENHO EMPRESARIAL

A tabela 7 hierarquiza as escolhas efetuadas pelas PME Excelência sobre a importância das medidas/indicadores na avaliação do desempenho empresarial. A análise dos valores médios das respostas, que oscilam entre 4,18 e 4,72, mostra que os indicadores para medir o efeito do desempenho são, em geral, muito encorajadores. O exame destas medidas para avaliar o desempenho revela que o 'elevado grau de satisfação dos clientes', e o 'cumprimento dos prazos' são os indicadores que sobressaem de imediato como tendo mais importância no desempenho empresarial, já que os valores médios são superiores a 4,5. O alcance destes indicadores mostram a importância do efeito não financeiro no desempenho, mas fundamentalmente no nível de satisfação dos clientes.

A aplicação da análise fatorial a esta questão mostra que existem dois fatores explicativos de 59,66% do total da variância da amostra. Efetuada a extração dos fatores e dado existirem dois valores próprios maiores do que 1, pelo critério de KMO retêm-se dois fatores. O primeiro fator explica 30% da variância e o segundo fator explica 29,6 (Tabela 6).

Tabela 6 - Total da variância explicada da escala

Fatores	Variância Explicada		
	Eigenvalues	% Variância	% Variância Acumulada
1	2,102	30,028	30,028
2	2,074	29,630	59,658

Tabela 7 - Estatística descritiva e análise fatorial dos indicadores de desempenho das PME

Itens	Média	Desvio Padrão	Loadings	Alpha Cronbach
<b>Fator 1: Indicadores Não-Financeiros</b>				0,719
Cumprimento de prazos	4,52	0,677	0,866	
Manter elevado grau de satisfação dos clientes	4,72	0,479	0,801	
Conquista de novos mercados	4,35	0,785	0,583	
Poder negocial	4,20	0,807	0,555	
<b>Fator 2: Indicadores Financeiros</b>				0,675
Aumento das vendas	4,18	0,675	0,765	
Incrementar os resultados	4,19	0,681	0,761	
Melhoria da performance financeira	4,25	0,630	0,731	
KMO =0.740; Teste Bartlett Sphericity: 137,683; g.l. =21; p <0.00 Fi (i= 1,2)				

*Indicadores não-financeiros* (fator 1). Contrariamente ao esperado, este fator que explica uma maior percentagem do total da variância (30,03%), agrupa indicadores de carácter subjetivo mais do que de natureza objetiva. Apesar da revisão da literatura permitir concluir que estas medidas subjetivas têm sido negligenciadas no estudos realizados, estes indicadores mostram-se como importantes para o alcance do desempenho das PME. As medidas que fazem parte deste fator estão associadas com a ‘satisfação dos clientes’, ‘conquista de novos mercados’ e ‘poder negocial’. De facto, para alguns investigadores (Benzing et al., 2005; Coy et al., 2007), se existir um o bom atendimento ao cliente, os níveis de desempenho das PME serão mais elevados. Segundo Luo (1995), estas medidas de estratégia de negócio e de estrutura organizacional podem afetar positivamente o desempenho das empresas. Para as PME, as medidas não financeiras são mais importantes, identificando a satisfação pessoal, objetivos alcançados, e orgulho no trabalho, como alguns dos critérios de mensuração do desempenho, como já havia concluído por Beaver (2003).

*Indicadores financeiros* (fator 2). Este fator, que engloba medidas mais de carácter objetivo, evidencia a importância dos resultados financeiros e operacionais dentro das empresas. De facto, o ‘aumento no volume de vendas’ e dos ‘resultados’ reflete a melhoria da performance financeira das PME. Assim, os indicadores financeiros procuram avaliar a capacidade da empresa em honrar atempadamente os seus compromissos financeiros para com terceiros e

incluem, numa perspectiva de longo prazo, os indicadores de estrutura financeira e solvabilidade e, numa perspectiva de curto prazo, os indicadores de liquidez.

De acordo com o estudo desenvolvido por Van Der et al. (2006), as empresas com extensos sistemas de medição de desempenho, que incluíram tanto medidas subjetivas como objetivas, obtiveram maior desempenho. Todavia, segundo a opinião destes autores, apesar do grande interesse das medidas subjetivas, a medição do desempenho pode falhar, devido a dificuldade de estabelecer objetivamente parâmetros para as medidas subjetivas, ou devido à má aplicação de medidas subjetivas e devido à complexidade das mesmas.

#### **4.4. INFLUÊNCIA DOS FATORES DE SUCESSO NO DESEMPENHO DAS PME**

Antes de proceder aos resultados obtidos a partir dos dois modelos de regressão realizados, para validar as hipóteses de investigação, foram efetuados os testes para avaliar a multicolinearidade. De acordo com Hair et al. (2010), para este efeito são usadas duas medidas/testes: VIF (*Variance Inflation Factor*) e T (*Tolerance Values*). No presente estudo os valores de T são superiores a 0,1 e de VIF inferiores ou iguais a 10. Deste modo, estes testes indicaram um grau muito baixo de multicolinearidade.

Na tabela seguinte mostra-se a estatística descritiva e a matriz das correlações das variáveis consideradas no estudo. Com base nos resultados obtidos, verifica-se que a ‘decisão na atividade empresarial’ e a ‘formação dos recursos humanos’ são os fatores de sucesso mais importantes nas PME Excelência estudadas assumido, contudo, a ‘cooperação e o suporte familiar’ uma importância menor. Relativamente ao desempenho empresarial, são os indicadores não financeiros os mais importantes quando comparado com os indicadores de natureza financeira. Com base na matriz de correlações de sublinhar ainda que os fatores de sucesso ligado ao ‘marketing e financiamento’ e ao ‘empreendedorismo e mercado’ estão relacionados quer com todos os outros fatores de sucesso, quer com os vários indicadores do desempenho empresarial.

Tabela 8 - Estatísticas Descritivas e Matriz de Correlação de Pearson

Variáveis	Média	D.P.	1	2	3	4	5	6	7
1. Marketing e Financiamento	3.99	0.642	1						
2. Formação de Recursos Humanos	4.03	0.701	0.427**	1					
3. Empreendedorismo e Mercado	3.54	0.904	0.563**	0.352**	1				
4. Decisão na atividade Empresarial	4.47	0.473	0.419**	0.261	0.301**	1			
5. Cooperação e Suporte Familiar	3.09	0.845	0.327**	0.069	0.315**	0.187	1		
6. Indicadores Não Financeiros	4.45	0.515	0.583**	0.212	0.379**	0.458**	0.308**	1	
7. Indicadores Financeiros	4.21	0.516	0.539**	0.292**	0.478**	0.322**	0.193	0.475**	1

Notes: N=79; \*p≤ 0.05; \*\*p≤ 0.01

Com vista a validar as nossas hipóteses de investigação e como já foi referido, foi realizada uma regressão linear múltipla, com os cinco fatores de sucesso (variáveis independentes) e os dois fatores desempenho empresarial (variáveis dependentes).

Os resultados dos dois modelos de análise de regressão linear realizados (Tabela 9) mostram que fatores de sucesso associados ao ‘empreendedorismo e mercado’ só influenciam positivamente o desempenho medido a partir de indicadores financeiros (Beta=0,380\*\*). Contudo, no atual contexto empresarial, a utilização de apenas critérios financeiros é inadequado, e tem havido uma ênfase cada vez maior na utilização de indicadores não financeiros (Ittner e Larcker, 1998; Nudurupati et al., 2011). Particularmente para as PME, as medidas não financeiras são mais importantes. Deste modo, a nossa hipótese H1, onde se adiantava que os fatores de sucesso associados às características do meio envolvente influenciam positivamente o desempenho empresarial é parcialmente suportada.

Tabela 9 - Análise de Regressão do Efeito dos Fatores de Sucesso no Desempenho Empresarial

Variável Independente	Variável Dependente	Desempenho Empresarial (Coeficiente <i>Beta</i> Estandarizado)	
	Dimensão	Indicadores Não-Financeiros	Indicadores Financeiros
Fatores de sucesso	Marketing e Financiamento	0,446***	0,355***
	Formação de Recursos Humanos	-0,067	0,031
	Empreendedorismo e Mercado	0,041	0,245**
	Decisão na Atividade Empresarial	0,257**	0,095
	Cooperação e Suporte Familiar	0,105	-0,021
F-value		10,198	7,664
p-value		0,000***	0,000***
R square		0,411	0,344
Adjusted R <sup>2</sup>		0,371	0,299

Nota: \*\*\*p<0.01; \*\*p<0.05

Os indicadores não financeiros (Beta=0,257\*\*) com o processo de ‘decisão na atividade empresarial’ alcançam um nível de significância em termos estatísticos. De facto, vários investigadores (e.g. Johnson, 1990; Scarborough e Zimmerman, 2003; Dollinger, 1999; Romana et al., 2009) reconhecem a importância dos traços de personalidade, estilo de gestão e o grau de educação dos empresários nas PME. Por conseguinte, a nossa hipótese H2 confirma-se parcialmente.

Por último, os fatores de sucesso ligados ao ‘marketing e financiamento’ têm um efeito positivo e estatisticamente significativo no desempenho empresarial das PME estudadas, mais precisamente, nos indicadores não-financeiros (Beta=0,446\*\*\*) e indicadores financeiros (Beta=0,355\*\*\*). Como referem Becherer et al. (2008), o marketing é crítico para as PME, uma vez que a perda ou ganho de um único cliente pode, muitas vezes, determinar a sua sobrevivência e sucesso. Stokes (2000) refere também que os empresários e proprietários/gestores de pequenas empresas tendem a ver o marketing como uma tática para atrair novos negócios. Por conseguinte, a hipótese H3, onde se adiantava que os fatores de sucesso associados às características da empresa e do negócio influenciavam positivamente o desempenho, confirma-se parcialmente, já que atividades ligadas à formação dos recursos humanos e da tecnologia não foram estatisticamente significativas em relação ao desempenho

empresarial. Aliás, Temtime e Pansiri (2006) indicaram que o desenvolvimento de recursos humanos é um fator crítico de sucesso afetando o desempenho das PME. Note-se também que, para Jasra et al. (2011), as empresas que utilizam novas tecnologias tendem a capturar melhor os seus clientes do que seus concorrentes.

## 5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O estado da arte relativa aos fatores de sucesso das PME, de uma forma geral, atribui relevância aos fatores do meio envolvente, a atributos do empresário, bem como a variáveis relacionadas com o negócio como fulcrais para o desempenho deste tipo de empresas.

Nestas circunstâncias, o principal objetivo desta investigação foi identificar os principais fatores de sucesso nas PME Excelência em Portugal e de que forma estes determinantes influenciam o seu desempenho. Com este estudo pretendeu-se, fundamentalmente dar resposta às seguintes questões: (1) *Quais são os principais fatores de sucesso das PME?* e (2) *Quais destes fatores mais influenciam o desempenho empresarial?*

Para dar resposta a estas duas questões e validar as hipóteses de investigação formuladas, recorreu-se a uma abordagem de investigação quantitativa cujo instrumento de recolha de dados foi um questionário administrado numa amostra final de 79 PME Excelência portuguesas.

Neste estudo concluiu-se que o desempenho das PME pode ser influenciado por uma série de determinantes considerados críticos de sucesso. Os resultados alcançados permitiram identificar que os principais fatores de sucesso das PME Excelência prendem-se, fundamentalmente, com a atividade do negócio e com as características do próprio empresário. Os fatores que podem conduzir as PME ao sucesso foram ainda categorizados em cinco dimensões: (1) marketing e financiamento, (2) formação de recursos humanos, (3) empreendedorismo e mercado, (4) decisão na atividade empresarial e (4) cooperação e suporte familiar.

Após uma análise detalhada aos resultados afigura-se também que, para os responsáveis das PME estudadas, a avaliação do seu desempenho empresarial é medido por vários tipos de medidas, que foram agrupadas em duas dimensões/fatores principais: (1) indicadores financeiros, e (2) indicadores não financeiros.

Os indicadores que mais importâncias tiveram na avaliação do desempenho foi o grau de satisfação dos clientes e o cumprimento dos prazos. Perante os resultados alcançados, verifica-se que as PME avaliam, grosso modo, o grau de satisfação em relação aos seus clientes e algumas atividades empresariais com base em indicadores subjetivos.

Para medir o desempenho empresarial, as PME examinadas não realçaram somente indicadores não-financeiros (subjetivos), mas sim outros de natureza objetiva/financeira. De

facto, para medir o desempenho, as empresas adotam também indicadores relacionados com a dimensão económico-financeira (volume de vendas, resultados e performance financeira).

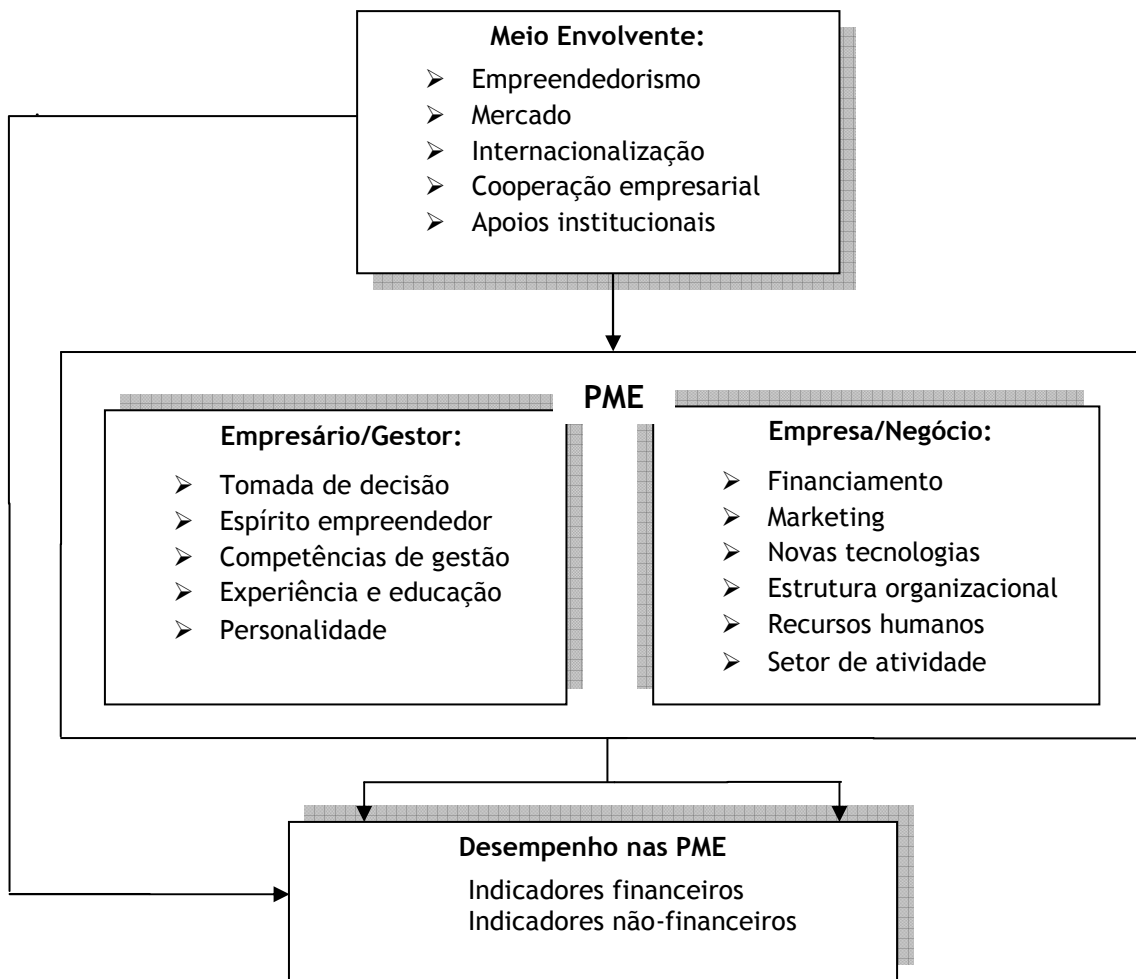
Apesar do bom desempenho alcançado nas PME Excelência estudadas, isto não significa que todos os fatores de sucesso tenham tido influência. As evidências empíricas obtidas leva-nos a concluir que foram os fatores associados a atividades de marketing, da estrutura financeira, ao empreendedorismo e mercado, bem como variáveis ligadas ao processo de tomada de decisão que mais influência têm no desempenho das PME Excelência.

Por outro lado, devido à existência de um número significativo de indicadores que podem ser adotados para as PME quantificarem o seu desempenho, a avaliação deste é um objetivo difícil de atingir. Assim, recomenda-se aos responsáveis das PME para avaliar o desempenho deste tipo de empresas, não recorram somente a medidas de carácter financeiro (volume de vendas, nível de crescimento, etc.), mas sim à combinação de indicadores objetivos com outros de âmbito subjetivo, tais como a satisfação do cliente, a reputação, entre outros. Todas estas medidas devem estar em sintonia com a realização dos objetivos da empresa. A avaliação do desempenho nas PME deve ser efetuada tendo presente a integração destes dois tipos de medidas.

O presente estudo é ainda uma contribuição para a área das PME ao se chegar a um modelo de referência (Figura 2) para todos os responsáveis e atores envolvidos no fomento e desenvolvimento de políticas públicas ligadas a este setor de empresas. A partir das dimensões investigadas a partir da revisão da literatura e associadas aos fatores de sucesso das PME (características do meio envolvente, características do empresário e características do negócio), o modelo criado poderá ser utilizado como fonte de referência em processos de tomada de decisão, nomeadamente, as instituições de apoio às PME, em termos de priorização dos esforços de ação e dos recursos humanos e financeiros envolvidos na implementação deste tipo de empresas.

O modelo de referência aqui apresentado pode ser também visto como um *framework* na identificação dos fatores de sucesso e de medição do desempenho empresarial noutra tipo de empresas/organizações e, por consequência, mais competitivo e adequado às necessidades atuais destas organizações. Todavia, é importante realçar que o modelo desenvolvido no contexto das PME Excelência aqui estudadas, pode não ser o mesmo quando analisado em outros contextos, necessitando de adaptações e redefinições quanto ao seu poder de generalização. No entanto, é de realçar a inovação e o contributo impulsionador deste modelo para esta área do conhecimento.

Figura 2 - Modelo conceitual de referência para as PME Excelência



Este estudo não esteve, contudo, isento de limitações. Primeiro, uma das limitações foi o facto de este estudo reportar única e exclusivamente um reduzido número de PME Excelência (79) do setor do comércio, indústria, construção e serviços, pelo que as conclusões retiradas devem ser interpretadas com algumas reservas. Segundo, como a investigação foi baseada numa amostra de PME Excelência centrada num período de tempo limitado (carácter estático), pode indicar-se que mais esforços necessitarão de ser efetuados em direção a estudos longitudinais e repetir este estudo, inteira ou parcialmente, de forma a permitir angariar tendências evolutivas. Nesta mesma perspetiva, a repetição do estudo no espaço (i.e., noutros países) poderia também enriquecer a compreensão deste tipo de fenómeno empresarial. É de todo o interesse, em novas oportunidades, trabalhar e estudar isoladamente diferentes setores de atividade, já que, por exemplo, os fatores de sucesso que se colocam nas PME dentro do setor das tecnologias podem ser bem diferentes do setor industrial.

Finalmente entende-se que o presente estudo, apesar destas limitações, poderá ser visto como uma contribuição para futuras pesquisas sobre os fatores de sucesso nas PME, apontando, deste modo, caminhos para a viabilização e desenvolvimentos futuros, inclusive, para uma eventual análise comparativa nestes e possivelmente noutros setores de atividade. Este trabalho contribui também para o enriquecimento da literatura relativa ao estudo dos fatores de sucesso nas PME e dos seus determinantes, bem como a relação destes com o desempenho empresarial.

# REFERÊNCIAS

- Adams, B. e Sykes, V. (2003). Performance measures and profitability factors of successful African-American entrepreneurs: An exploratory study, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 2, pp. 418-424.
- Al-Mahrouq, M. (2010). Success Factors of Small and Medium Enterprises: The Case of Jordan, *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol.13, No.2, pp. 89 106.
- Barringer, B. e Jones, F. (2004). Achieving rapid growth - revisiting the managerial capacity problem, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 1, pp. 73-87.
- Beaver, G. (2003). Small business: success and failure, *Strategic Change*, Nº. 12, Maio, pp. 115-122.
- Becherer, H. e Helms (2008). An exploratory investigation of entrepreneurial marketing in SMEs: The influence of the owner/operator, *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 20, No. 2, pp. 44-63.
- Benzing, C., Chu, H.M. e Callanan, G. (2005). Regional comparison of the motivation and problems of Vietnamese entrepreneurs, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 10, pp. 3-27.
- Benzing, C., Chu, H.M. e Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems, *Journal of Small Business Management*, Vol.47, No. 1, pp. 58-91.
- Berthon, P., Ewing, M. e Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium-sized enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 1, pp. 27-45.
- Brice, W.D. e Richardson, J. (2009). Culture in family business: a two-country empirical investigation, *European Business Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 246-262.
- Carol Yeh-Yun, L. (1998). Success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: analysis of cases, *Journal of Small Business Management*, pp. 43-56.
- Carson e Gilmore (2000). SME marketing management competencies, *International Business Review*, No. 9, pp. 363-382.
- Chawla, S.K., Khanna, D. e Chen, J. (2010). Are small business critical success factors same in different countries, *Journal of Management*, Vol.7, No.1, pp. 1-12.
- Chittithawom, C., Islam, M.A., Keawchana, T. e Yusuf, D.H. (2011). Factors affecting business success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Thailand, *Asian Social Science*, Vol. 7, pp. 180-190.
- Chivukula, R. et al. (2009). Influence of Socio-Demographic Factors on Entrepreneurial Attributes and Success, *South Asian Journal of Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 112-126.
- Churchill Jr., Gilbert A. e Peter, J.P. (2000). *Marketing: criando valor para o cliente*, São Paulo: Saraiva, 2000.

- Comissão Europeia (2010). European SMEs Under Pressure, *Annual Report on EU SMEs 2009*, Comissão Europeia.
- Coy, S.P., Shipley, M.F., Omer, K. e Rao, N.A. (2007). Factors contributory to success: A study of Pakistan's small business owners, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.12, No. 2, pp. 189-198.
- Cunningham, L. (2011). SMEs as motor of growth: A review of China's SMEs development in thirty years (1978-2008), *Human Systems Management*, Vol. 30, No. 1/2, pp. 39-54.
- Dennis, W.J. e Fernald, L.W. (2001). The chances of financial success (and loss) from small business ownership, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, No. 1, pp. 75-83.
- Dixit, A. e Pandey, A. (2011). SMEs and economic growth in India: Co integration analysis, *IUP Journal of Financial Economics*, Vol. 9, No. 2, pp. 41-59.
- Dobbs, M. e Hamilton, R. (2006). Small business growth: recent evidence and new directions, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13, No. 5, pp.296-332.
- Dollinger, M. (1999). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, 2nd Edition. NJ: Prentice Hall.
- Eurostat (2008). Think Small First A "Small Business Act" for Europe <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:EN:PDF>
- Fink, M., Harms, R. e Kraus, S. (2008). Cooperative internationalization of SMEs: Self-commitment as a success factor for international entrepreneurship, *European Management Journal*, Vol. 26, pp. 429-440.
- Foley, P. e Green, H. (1989). *Small Business Success*. London, England: Paul Chapman Publishing.
- Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, No. 3, pp.606 - 622
- Fortin M.F. (1999). *O Processo de investigação: da concepção à realização*, Loures: Lusociência.
- Franco, M. e Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective, *International Entrepreneurship and Management Journal*, No. 6, pp. 503-521.
- Frese, M., Brantjes, A. e Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.7, No. 3, pp. 259-282.
- Garengo, P., Biazzo, S. e Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, pp. 25-47.
- Gilmore, A., Kraus, S., O'Dwyer, M. e Miles, M. (2012). Editorial: Strategic marketing management in small and medium-sized enterprises, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 141-143.

- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. e Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 6ª Edição, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hamilton, T. e Dana, P. (2003). An increasing role for small business in New Zealand, *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 4, pp. 402-408.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure, *Small Business Economics*, Vol. 21, pp. 51-61.
- Hill, J. (2001). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 7 No. 5, pp. 171-204.
- Hodgkinson, G.P. (2001). The psychology of strategic management: Diversity and cognition revisited, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 16, pp. 65-119.
- Hogarth-Scott, S., Watson, K. e Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practice marketing to survive and grow?, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14, No. 1, pp. 6-18.
- Hudson-Smith, M. e Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms, *International Journal of Production Economics*, No. 106, pp. 393-408.
- INE (2010). Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2008: Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal.
- Islam, A., Khan, M., Obaidullah, A. e Alam, A. (2011). Effect of Entrepreneur and Firm Characteristics on the Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No.3, pp. 289-299.
- Ittner, C. e Larcker, D. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1-35.
- Jasra, J., Khan, M., Hunjra, A., Rehman, R. e Azam, R. (2011). Determinants of business success of small and medium enterprises, *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2, No. 20, pp. 274-280.
- Jennings, P. e Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: *International Small Business, Journal A management perspective*, pp. 63-75.
- Jennings, J. E. e McDougald M.S. (2007). Work-family interface experiences and coping strategies: implications for entrepreneurship research and practice, *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp.747-760.

- Johnson, B.R. Spring (1990). Toward a Multi-Dimensional Model of Entrepreneurship: The Case of Achievement Motivation and the Entrepreneur, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 14, No. 3, pp. 39-54.
- Jutla, D., Bodorik, P. e Dhaliwal, J. (2002). Supporting the e-business readiness of small and medium-sized enterprises: Approaches and metrics, *Internet Research*, Vol. 12, NO. 2, pp. 139-164.
- Kara, O., Chu, H.M. e MBenzing, C. (2010). Determinants of entrepreneur's success in a developing country, *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 22, No. 2 , pp.1-15.
- Kennerley, M. e Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 11.
- King-Kauanui, S., Su, D.N. e Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of human resource management: SME performance in Vietnam, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 11, No. 1, pp. 79-95.
- Kozan, M.K., Oksoy, D. e Ozsoy, O. (2006). Growth plans of small business in Turkey: Individual and environmental influences, *Journal of Small Business Management*, Vol. 4, No. 11, pp. 114-129.
- Kraus, S., Coen-Rigtering, J., Hughes, M. e Hosman V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SME's: a quantitative study from the Netherlands, *Management Science*, pp. 161-182.
- Ladzani, W.M. e Van Vuuren, J.J. (2002). Entrepreneurship training for emerging SMEs in South Africa, *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 154-161.
- Lin, C. (1998). Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No. 4, pp. 43-56.
- Luo, Y. (1995). Business strategy, market structure, and performance of international joint ventures: The case of joint ventures in China, *Management International Review*, Vol. 35, pp. 241-264.
- Lussier, R.N. (1995). A non financial business success versus failure prediction model for young firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 8-20.
- Marr, B. and Schiuma, G. (2003). Business performance measurement - past, present and future, *Management Decision*, Vol. 41, No. 8, pp.680 - 687
- Mason, C.M. e Harrison, R.T. (2006). After the exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling and regional economic development, *Regional Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 55-73.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A., e Smith, B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 27, pp. 93-104.
- Moullin, M. (2003). Perspective on Performance, *Performance Measurement Association*, Vol. 2, No. 2, pp.1-25.

- Muhammad, M., Char, A., Yaso, M. e Hassan, Z. (2010). Small and medium enterprises (SMEs) competing in the global business environment: A Case of Malaysia, *International Business Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 66-75.
- Neely, A. (1998). *Mesuring Business Performance: what, why and how*, The Economist Books, Profile Books Ltd, London, UK.
- Nudurupati, S., Bititci, U., Kumar, V. e Chan, F. (2011). State of the art literature review on performance measurement, *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 60, pp. 279-290.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A. e Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 1/2, pp. 46-61.
- Olson, D. e Bokor, W. (1995). Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small start-up firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 34-44.
- Olve, N-G, Roy, J. e Wetter, M. (2000). *Performance Drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*, John Wiley and Sons Ltd., Chichester.
- Owners”, *International Small Business Journal*, 22(6).
- Perry, S. C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the US, *Journal of Small Business Management*, Vol.39, No. 3, pp. 201-208.
- Pett, T.L., Francis, J.D. e Wolff, J.A. (2004). Examining SME internationalization motives as an extension of competitive, *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 16, No. 1, pp. 46-65.
- Polit, D.W. e Hungler, B.P. (1995). *Fundamentos da pesquisa em enfermagem*. 3ª Edição. Artes Médicas, Porto Alegre.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, 2ª Edição, New York and London.
- Rajput, A. (2011). Impact of Innovation and Resources in Entrepreneurial Success: A case study of Pakistani SMEs, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.2, No. 11, pp. 606-636.
- Romana, C., Raman, K. e Aryasri, R. (2009). Influence of Socio-Demographic Factors on Entrepreneurial Attributes and Success, *South Asian Journal of Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 111-126.
- Raymond, L., Bergeron, F. e Rivard, S. (1998). Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in the Canadian Context, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 72-85.
- Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practice same kind of marketing?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 17, No. 2, pp. 279-293.
- Reijonen, H. e Laukkanen, T. (2010). Customer relationship oriented marketing practices in SMEs, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, No. 2, pp. 115-136.
- Reijonen, H. e Komppula, R. (2010). The adoption of marketing orientation in SMEs: required capabilities and relation to success, *Journal of Strategic Market*, Vol. 18, pp. 19-37.

- Reis, E. (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Edições Sílado, Lisboa.
- Richter, P.G. e Kemter, P. (2000). Factors of success in small businesses, in Vartiainen, m., Avallone, F. e Anderson, N. (eds.), *Innovative Theories, Tools and Practices in Work and Organizational Psychology*, Hogrefe and Huber Publishers, OH, USA, pp. 255-270.
- Rose, R.C., Kumar, N. e Yen, L.L. (2006). The dynamics of entrepreneurs success factors in influencing venture growth, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 2, NO. 3.
- Scarborough, N. e Zimmerman, T. (2003). *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*, 7th edition, Prentice Hall International Inc., NJ.
- Schiemenn, M. (2009). SMEs were the main drivers of economic growth between 2004 and 2006, Eurostat (Ed.), *Statistics in Focus*, No. 71/2009.
- Shaikh, F. e Pahore, N. (2010). Performance review of export potential of Pakistani SMEs compared with developing countries, *Journal of Business Strategies*, Vol. 4, No. 2, pp. 10-15.
- Singh, R., Garg, S. e Deshmukh, S. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review, *Benchmarking*, Vol. 15, No. 5, pp. 525-547.
- Slack, N. (1997). *Blackwell Encyclopedic Dictionary of operations management*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK.
- Spillan, J. e Parnell, J. (2006). Marketing resources and firm performance among SMEs, *European Management Journal*, Vol. 24, No. 2/3, pp. 236-245.
- Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: The processes of entrepreneurial marketing, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-16.
- Storey, D.J. (2000). Six Steps to Heaven: evaluating the impact of public policies to support small businesses in developed economies, in Landstrom, H. e Sexton, D.L. (eds.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwells, Oxford, pp. 176-194.
- Sun, A., Yazdani, A. e Overend, J. (2005) Achievement assessment for enterprise resource planning (ERP) suestem implementations based on critical success factors (CSFS), *International Journal of Production Economics*, pp. 189-203.
- Tahir, P., Mohamad, M. e Hasan, D. (2011). A short review of factors leading to success of small medium enterprises, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No.11, pp. 519-529.
- Teeffelen, L. e Peek, M. (2008). Successor's Actions and Post Transfer Performance in SME's, *Advancing Small Business and Entrepreneurship: From Research to Results*, pp. 1-11.
- Temtime, T. e Pansiri, J. (2006). Perceived managerial problems in SMEs: evidence from Botswana, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 20, No. 5, pp.15-17.
- Turner, J., Ledwith, A. e Kelly, J. (2009). Project management in small to medium-sized enterprises: A comparison between firms by size and industry, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 2, No. 2, pp. 282 - 296.

- Van Der Stede, A., Chow, C. e Lin, T. (2006). Strategy, choice of performance measures, and performance, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18, pp.185-205.
- Vega, R. (2009). How to increase the use of marketing strategies in small and medium enterprises (SMEs) in Colombia: A proposal based on national and international studies”, *International Council for Small Business (ICSB). World Conference Proceedings*, pp. 1-11.
- Walker, E. e Brown, A. (2004). “What Success Factors are Important to Small Business Owners”, *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 6.
- Walsh, M. e Lipinski, J. (2009). “The role of the marketing function in small and medium sized enterprises”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, N. 4, pp. 569-585.
- Wijewardena, H. e Cooray, S. (1996) “Factors contributing to the growth of small manufacturing firms: perceptions on Japanese owner/managers”. *Journal of Enterprising Culture*, 4 (4), pp. 351-361.
- Yusuf, A. (1995). “Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs”, *Journal of small Business Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 68-73.

# ANEXO

## QUESTIONÁRIO

Este questionário é dirigido ao empresário/ gestor, e tem como finalidade a realização de um estudo, para a dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão na Universidade da Beira Interior e visa recolher informações relativas aos Fatores de Sucesso nas PME. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato é respeitado.

---

### \*Obrigatório

Género: \*

- Feminino
- Masculino

Cargo ocupado pelo inquirido \*

- Empresário/ Proprietário
- Gestor

Grau de habilitações do empresário/ gestor \*

- Escolaridade mínima obrigatória(4º ano, 6º ano ou 9º ano)
- 10º ano
- 12º ano
- Curso técnico Profissional (12º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Idade do empresário/ gestor \*

- Menos de 30 anos
- De 30 - 40 anos
- De 41 - 50 anos
- mais de 50 anos

Localização da empresa (Distrito): \*

Sector de atividade profissional: \*

- Comercio
- Industria
- Construção
- Serviços

Idade da empresa: \*

- Até 3 anos
- 4 - 10 anos
- 11 - 20 anos
- 21 - 30 anos
- mais de 30 anos

Número de trabalhadores da empresa \*

- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 - 250

Volume de negócios anual: \*

- Até 50 mil euros
- 50 a 100 mil euros
- 100 a 300 mil euros
- 300 a 500 mil euros
- 500 a 1 milhão de euros
- 1 a 5 milhões de euros
- 5 a 10 milhões de euros
- Superior a 10 milhões de euros

Forma jurídica da empresa \*

- Empresário em Nome Individual
- Sociedade Unipessoal por Quotas
- Sociedade por Quotas
- Sociedade Anonima
- Outro

## Quais os principais fatores para o sucesso da sua empresa

Utilizando uma escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante) assinale em cada quadro o numero da escala que considerar mais adequado.

\*

	1	2	3	4	5
Localização da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presença de familiares na gestão da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade empreendedora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A importância do fundador na criação da cultura da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O marketing da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estudos de mercado para compreender as necessidades do clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presença no mercado internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperação com outros empresários e instituições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos humanos com formação adequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação continua nos recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento do setor de atividade onde a empresa atua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boa relação preço/ qualidade dos produtos ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação como instrumento básico para a tomada de decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoios nacionais ou comunitários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento de novos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimento constante nas novas tecnologias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adequada estrutura de capitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de gerar financiamentos na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Quais os indicadores de desempenho empresarial que considera mais importantes para medir o desempenho da sua empresa

Utilizando uma escala de 1 (não concordo) a 5 (concordo plenamente), assinale em cada quadro o número da escala que considerar mais adequado.

\*

	1	2	3	4	5
Aumento das vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incrementar resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manter o elevado grau de satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conquista de novos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria da performance financeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poder negocial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento de prazos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nome da empresa \*Esta pergunta tem apenas como finalidade o controlo de dados

Obrigada pela sua colaboração