



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Fatores de Sucesso nas Pequenas e Médias
Empresas (PME)
Estudos de Caso Múltiplos**

Maria Manuela dos Santos Augusto

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

Orientador: Professor Doutor Mário Franco

Covilhã, outubro de 2016

DEDICATÓRIA

Dedico a quatro pessoas que são os ângulos de todos os caminhos da minha vida: Filipa Maísa Augusto de Oliveira, Francisca Maria Augusto de Oliveira, Ana Beatriz Augusto de Oliveira e Manuel Januário Augusto (*in memoriam*).

“A maior riqueza da minha vida é, e, foi poder partilhar o vosso amor. Amo-vos.”

AGRADECIMENTOS

- Ao meu orientador - Professor Doutor Mário Franco, pela compreensão, atenção, sugestões e todos os seus valiosos contributos que me orientaram durante o desenvolvimento desta dissertação. Professor em especial pela sua paciência e boa disposição que sempre demonstrou para comigo, efetuo-lhe um agradecimento especial, autenticando-o com a seguinte frase de Madre Teresa de Calcutá: “Sei que o meu trabalho é uma gota no oceano, mas sem ele, o oceano seria menor”;
- A todos os professores do mestrado em gestão que me concederam novos conhecimentos, novas competências e me possibilitaram horas gratificantes de interação com questões educativas, subscrevo-vos a célebre frase de Aristóteles: “É fazendo que se aprende a fazer aquilo que se deve aprender a fazer”;
- Albert Einstein proferiu: “O único lugar no qual o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”, prova do compromisso de gratulação que tenho para com a Universidade da Beira Interior, que me deu a oportunidade de usufruir de todos os meios e recursos para o término do mestrado em gestão;
- Aos participantes no estudo, pela colaboração que me prestaram, possibilitando-me a sua finalização, um bem-haja - “A gratidão é o único tesouro dos humildes” (William Shakespeare);
- A todos aqueles que me incentivaram e transmitiram confiança nesta fase da minha vida, agradeço-vos por me terem feito acreditar que a “Nossa vida é um caminho, quando paramos, não seguimos em frente” (Papa Francisco);
- Aos meus tesouros (minhas três filhotas), pelo amor e compreensão que tiveram para comigo, no decorrer destes dois anos, consagro-vos com uma das citações de Dalai Lama: “Amor, compaixão e preocupação pelos outros são verdadeiras fontes de felicidade”.

A todos aqueles que lerem a presente dissertação peço-vos que façam uma pequena reflexão na vossa vida, através da seguinte frase de Steve Jobs: “Cada sonho que você deixa para trás, é um pedaço do seu futuro que deixa de existir”.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar os fatores de sucesso das pequenas e médias empresas (PME) para o desenvolvimento económico e o impacto do empreendedorismo nesses fatores. Para alcançar este objetivo adotou-se o método de estudos de caso, recorrendo a sete PME (casos) pertencentes ao setor da construção civil. Estas PME foram selecionadas de acordo com a Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos II, cada uma em sua região: Região Norte, Região Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Região do Alentejo, Região do Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira. Para a recolha de informação, recorreu-se a entrevistas e análise documental.

Com base nas evidências empíricas obtidas, concluiu-se que as PME estudadas estão orientadas para o sucesso e são empreendedoras, no entanto, algumas delas necessitam de ajustamentos nos fatores de sucesso analisados, para conseguirem alcançar o crescimento da economia de forma substancial.

Ainda com base nas evidências empíricas, conclui-se que existem dois fatores de sucesso primordiais que contribuem para o sucesso das PME (casos) aqui estudadas: a motivação para o negócio (oportunidade *versus* necessidade) e recursos humanos empreendedores (relacionado com educação, experiência e rede de contatos). Nestes fatores torna-se crucial a existência de um planeamento estratégico que dotará os gestores das PME de uma ferramenta, que lhes permita o disponibilizar de vários tipos de informação, essenciais para a tomada de decisões empresariais. Com a presença de um plano estratégico (formal e estruturado) as PME podem identificar as ameaças externas no seu meio competitivo, melhorar a compreensão sobre as estratégias dos concorrentes, incrementar a produtividade dos seus colaboradores, entre outros aspetos. Por outro lado, a inexistência de resistência à mudança, o melhoramento da capacidade de prevenção de problemas, o aumento das vendas, lucros e a produtividade, implica o crescimento das PME no longo prazo de uma forma eficaz e sustentada.

Algumas implicações para a prática no contexto das PME são também apresentadas.

PALAVRAS-CHAVE: PME, Empreendedorismo, Construção civil, Fatores de Sucesso.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyse the success factors of small and medium-sized enterprises (SME) for economic development and the impact of entrepreneurship on those factors. To fulfil this objective, the case study method was adopted, focusing on seven SMEs (cases) belonging to the construction sector. These SMEs were selected according to the Nomenclature of Territorial Units for Statistical Purposes II, one from each region: North, Central, Lisbon Metropolitan Area, Alentejo, Algarve, Azores and Madeira. For data-collection, interviews and documentary analysis were used.

Based on the empirical evidence obtained, the SMEs studied are success-oriented and entrepreneurial, but some of them need adjustments to the success factors analysed in order to achieve substantial economic growth.

Also based on the empirical evidence, two fundamental success factors are found to contribute to the success of the SMEs (cases) studied here: business motivation (opportunity versus need) and entrepreneurial human resources (related to education, experience and contact networks). In those factors its crucial to have strategic planning that will give SME managers a tool ,providing them with access to various types of information, essential for decision-making process. With a formal and structured strategic plan, SMEs can identify the external threats in their competitive environment, improve understanding of competitors' strategies and increase collaborator productivity, among other aspects. In addition, the non-existence of resistance to change, improved capacity to prevent problems, increased sales, profits and productivity imply effective and sustained long-term growth in SMEs.

Some implications for practice in the SME context are also presented.

KEY WORDS: SME; Entrepreneurship; Construction industry; Success factors.

ÍNDICE

Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Resumo..	v
Abstract.	vi
Índice	vii
Lista de figuras.....	viii
Lista de tabelas	ix
Lista de Acrónimos.....	x
1.Introdução	1
2. Revisão da literatura.....	3
2.1. PME como Contexto de Análise	3
2.2. A importância das PME para a economia	4
2.3. Fatores de sucesso nas PME.....	5
2.4. Impacto do Empreendedorismo nos FS das PME.....	15
3. Metodologia	18
3.1. Tipo de estudo.....	18
3.2. Seleção dos casos	19
3.3. Recolha de dados.....	20
3.4. Análise dos dados	21
4. Resultados e discussão.....	22
4.1. Os fatores de Sucesso (Q1).....	28
4.2. O impacto do empreendedorismo nos FS (Q2)	31
5. Conclusões e Implicações.....	34
Bibliografia.....	36
Anexos... ..	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação das questões de investigação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características das PME/casos

Tabela 2 - Características dos empresários/gestores (inquiridos)

Tabela 3 - Fatores de sucesso mais relevantes em cada caso/PME

Tabelas 4 - Principais características dos fatores de sucesso identificados em cada caso/PME

LISTA DE ACRÓNIMOS

BP - Banco de Portugal

CAE - Classificação portuguesa das atividades económicas

FS - Fatores de Sucesso

GRH- Gestão de Recursos Humanos

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

IMPIC - Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e construção

INE - Instituto Nacional de Estatística

Lda. - Sociedade por Quotas

NUTS I - Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos III

NUTS II - Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos II

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequena e Média Empresa

Q1 - Questão Número Um

Q2 - Questão Número Dois

RH - Recursos Humanos

UBI - Universidade da Beira Interior

VAB - Valor Acrescentado Bruto

1. INTRODUÇÃO

As mudanças nas estruturas industriais e o desenvolvimento de novos mercados renovou o interesse nas pequenas e médias empresas (PME), como motores do desenvolvimento económico e da criação de emprego (Caner, 2010). Neste sentido, a partir dos anos 70/80, as PME começaram a ser mais inovadoras e flexíveis, permitindo a redução de custos face às grandes empresas. Existiu também o aumento do nível de educação e de competências dos recursos intangíveis, nomeadamente humanos, bem como o lema “emprego para a vida”, que impulsionou o crescimento das atividades empresariais em todo o mundo. O desenvolvimento das PME começou a representar o objetivo principal de toda a economia moderna.

As PME estimulam a propriedade privada e o empreendedorismo, tendo como característica fundamental a flexibilidade em ajustar-se às mudanças da oferta e da procura no mercado. Ou seja, as PME desempenham um papel fundamental em vários estágios de desenvolvimento económico (Mason e Harrisom, 2006; Franco e Haase, 2010; Tahir et al., 2011). Ao mesmo tempo, em toda a economia, as PME aumentam as possibilidades de criação de emprego, promovendo a diversificação das atividades económicas, apoiando o crescimento sustentável, contribuindo significativamente para a exportação, para o comércio e para o aumento da competitividade.

A importância das PME para a economia é indiscutível, pois estas representam globalmente mais de 90% de todas as atividades de negócio. A pesquisa realizada indica que as PME empregam dois terços do total de trabalhadores na União Europeia (Ceranica e Popovic, 2009). 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 dos Governos 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.

A unidade de análise deste estudo são as PME, bem como os seus empresários/gestores, cujo enquadramento teórico se baseia na visão baseada nos recursos desenvolvida por Wernerfelt em 1984. Nesta visão, a empresa é vista como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, sendo dotada de todas as capacidades necessárias para a concorrência dos mercados (Mahoney, 1995). Esta visão enfatiza, ainda, a importância estratégica do conhecimento a partir de competências, em termos da sua relação direta, para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. As competências mencionadas segundo Barney (1991) são raras, valiosas, intransmissíveis e essenciais, devendo ser desenvolvidas internamente enquanto outras competências podem ser obtidas a partir do exterior.

Para que as PME cresçam, estas têm que apostar em fatores de sucesso (FS) e ser empreendedoras, de forma a criarem vantagem competitiva face à concorrência. Richer e Kemter (2000) defenderam que os FS embora complexos e multifacetados são a chave para o sucesso das PME.

Face ao descrito e devido à falta de estudos sobre os FS nas PME e sua relação com o empreendedorismo no contexto português, pretende dar-se resposta às duas seguintes questões de investigação:

- Questão um (Q₁): Quais são os fatores de sucesso das pequenas e médias empresas?
- Questão dois (Q₂): Qual o impacto do empreendedorismo nos fatores de sucesso das pequenas e médias empresas?

O contributo desta investigação será então identificar os FS e compreender o impacto que o empreendedorismo pode ter nos FS no contexto de PME portuguesas.

A presente dissertação está estruturada em cinco pontos: no primeiro é feita uma breve introdução, seguindo-se o segundo ponto onde se faz um enquadramento teórico, identificando os FS nas PME e o impacto do empreendedorismo nestes mesmos fatores. O ponto três descreve os procedimentos metodológicos adotados; o quarto ponto consiste nos resultados obtidos e sua discussão. Por último, o ponto cinco, detém as conclusões gerais, onde são tecidas algumas contribuições teóricas e práticas, assim como algumas limitações e sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. PME COMO CONTEXTO DE ANÁLISE

A expressão PME refere-se sempre a um número diversificado de empresas que, muitas vezes, pouco ou nada têm em comum, a não ser o facto de se apresentarem estatisticamente como tal. Zaradis e Mousiolis (2014) afirmam que existem diferentes definições para PME. Fillion (1990) defendeu que não existe um critério único universalmente aceite para definir as PME, sendo utilizados vários indicativos para a sua classificação nas categorias de microempresa, de pequena empresa e de média empresa. O autor argumentou ainda, que a maioria das diferentes definições dos diferentes tipos de PME nos mais variados países foi notoriamente realizada, não apenas por razões fiscais, mas também com a intenção de estabelecer critérios de identificação de empresas elegíveis para receber diferentes tipos de benefícios oferecidos pelos diferentes governos. Neste contexto e de acordo com Fillion (1990), atualmente a comparação das PME em diferentes países torna-se incoerente, principalmente quando o indicador do número de trabalhadores não é o adotado, mas sim o indicador económico do negócio - volume de negócios e total do ativo.

Estudos efetuados preferem o número de trabalhadores como termo de comparação entre PME, uma vez que as empresas têm alguma aversão a facultar dados financeiros a pessoas externas às mesmas. Os critérios mencionados por Osteryoung e Newman (1993) assentam no volume de negócios, no número de empregados e na quota de mercado. Os autores consideraram estes critérios inadequados para definir uma PME, porque não é possível diferenciar de forma objetiva uma empresa que apresente 250 trabalhadores, de outra que disponha somente 249 trabalhadores, verificando-se a mesma situação relativamente ao volume de negócios.

Contrariamente aos critérios para a definição de uma PME, Bolton (1971) defendeu que a utilização dos fatores qualitativos baseados no chamado *Bolton Report*, entre eles, a dimensão da empresa no mercado e a gestão pelo proprietário de forma personalizada e independente eram os critérios que deveriam ser adotados. Davidsson (1989) também ostentou que a utilização dos critérios quantitativos na definição de PME pode ser enganadora.

Segundo vários estudos elaborados, em países com um elevado PIB (produto interno bruto) *per capita* (e.g. Alemanha, Holanda, Luxemburgo), a dimensão das empresas tende a ser maior, enquanto nos países com um PIB *per capita* baixo a dimensão das empresas tende a ser menor (e.g. Portugal, Espanha, Grécia). No entanto, as grandes empresas não vivem sem as PME e estas não vivem sem as grandes empresas. Ao longo dos tempos, esta tem sido uma realidade, que se veio a aprofundar na atual era do conhecimento e das tecnologias da informação.

Na União Europeia, as PME constituem 90% das empresas e são responsáveis por dois em cada três empregos no setor privado e contribuem para mais de metade do valor acrescentado total

(Parlamento Europeu, 2015). Segundo o Eurostat (2013), as PME são a espinha dorsal da economia europeia, constituindo um forte potencial de emprego e crescimento económico.

Para a elaboração do presente estudo foram considerados os seguintes critérios para a classificação de PME - Recomendação da Comissão 2003/361/CE (Comissão, 2003):

1. Médias empresas são constituídas por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros;

2. Pequenas empresas são definidas como empresas que empregam menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros;

3. Microempresas são empresas que empregam menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede dois milhões de euros.

No entanto, as PME são empresas muito vulneráveis porque muitas das vezes são dependentes do seu fundador/empresário/gestor. Ao encontro do mencionado, Ang (1991) considerou algumas características particulares nas PME que as distinguem das restantes empresas, entre elas: disponibilização de informação incompleta; atuação em segmentos de mercados específicos (não diversificam o seu âmbito de atuação) aumentando a sua probabilidade de falência; garantias pessoais dos empresários associada à concessão de empréstimos na fase inicial das empresas; poder de decisão concentrado numa pessoa ou num número limitado de pessoas; maior flexibilidade para o empresário tomar decisões em seu benefício pessoal; propensas a suportar custos superiores de legislação, insolvência, financiamento, entre outros.

Segundo as últimas estatísticas do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2010), que se referem ao ano 2008, em Portugal existiam 349.756 PME, representando 99,70% das sociedades do sector não financeiro. As microempresas predominavam, constituindo cerca 86,00% do total das PME. O emprego nas sociedades do sector não financeiro foi maioritariamente assegurado pelas PME em 72,50%, as quais foram ainda responsáveis por 57,90% do volume de negócios e por 59,80% do VAB (valor acrescentado bruto).

Sumarizando, tanto em Portugal quanto no resto do mundo, as PME são as empresas com maior amplitude e valorização comercial. Dentro das PME são as microempresas e as pequenas empresas que existem em maior percentagem.

2.2. A IMPORTÂNCIA DAS PME PARA A ECONOMIA

Vários autores referem que a principal força do desenvolvimento das economias são as PME (Muhammad et al., 2010), enquanto fio condutor do empreendedorismo e do desenvolvimento económico como um todo.

Foi a partir dos anos 70/80 que as PME começaram a ser mais inovadoras e flexíveis, permitindo a redução de custos face às grandes empresas. Caner (2010) argumentou que as melhorias nos custos industriais, as mudanças nas estruturas industriais e o desenvolvimento de novos mercados renovou o interesse nas PME, como motores do desenvolvimento económico e da criação de emprego. Também, segundo este autor, o aumento do nível de educação e de competências dos recursos intangíveis, nomeadamente humanos, bem como o lema “emprego para a vida”, impulsionou e foi uma premissa para o crescimento das atividades empresariais em todo o mundo.

As PME são a espinha dorsal da economia europeia, constituindo um forte potencial de emprego e de crescimento económico. Reforçando esta ideia, Muresan e Gogu (2012) afirmam que as PME têm contribuído significativamente para o PIB da União Europeia. Entenderam que, para além do contributo positivo para o crescimento económico e do emprego, as PME estão, atualmente, envolvidas nas áreas de investigação e inovação. Neste sentido, o apoio às PME é uma prioridade da União Europeia, como incentivo ao crescimento económico, à criação de emprego e à coesão económica e social, na qual se insere a Estratégia Europeia 2020 (baseada no crescimento inteligente, sustentável e inclusivo) (Keskin et al., 2010).

Para além de potenciarem a economia europeia, Muritala, Awolaja e Bako (2012) concluíram que a criação de PME permite também o desenvolvimento e crescimento económico regional e local, pois proporcionam a utilização de recursos locais (materiais e humanos), gerando emprego local o que mobiliza poupanças pessoais para o investimento sustentando. Desta forma, o desenvolvimento de uma economia nacional depende da capacidade dos seus governantes criarem um bom ambiente para as PME, as quais podem fornecer produtos/serviços de qualidade, a preços competitivos e de baixo custo, em que as quantidades produzidas são ajustadas ao mercado, em que a rentabilidade das PME tem um efeito direto no crescimento do PIB de um país (Robu, 2013). Este autor defendeu que embora a crise económica tenha afetado as PME em todo o mundo, a sua capacidade/flexibilidade de adaptação funcionou como uma alavanca para combater este fenómeno, com o objetivo de sobreviverem e, simultaneamente gerarem crescimento económico e emprego.

As PME contribuíram/contribuem para o melhoramento da concorrência, da inovação e da produtividade agregada, sendo o veículo preliminar para que os novos empresários forneçam à economia ideias contínuas de inovação e de competências.

2.3. FATORES DE SUCESSO NAS PME

Apesar da relevância socioeconómica das PME, muitas destas empresas têm fracassado (Ladzani e Van Vuuren, 2002; Franco et al., 2010). Para evitar este fracasso e muitas das vezes o seu encerramento, as PME tendem a seguir alguns fatores como determinantes para a sua continuidade e sucesso. Estes fatores 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. Neste contexto, Al-Mahrouq (2010) acrescentou que a principal contribuição das PME para a economia é a necessidade de combater a concorrência e a qualidade para conseguir ultrapassar a competição, existindo a necessidade de inovar para crescer através da criação de FS.

FS são os elementos que não podem falhar para que uma empresa seja bem-sucedida. Nesta perspectiva e seguindo a linha de pensamento de Caralli (2004), qualquer atividade ou iniciativa que a organização venha a tomar nas áreas definidas pelos FS, devem registar um bom desempenho para atingir os seus objetivos. Quintella, Rocha e Alves (2005) referem que a identificação e análise dos FS permite reunir informações necessárias para que o gestor possa tomar melhores decisões, tendo em consideração os mercados cada vez mais exigentes em termos de inovação e qualidade, definindo possíveis formas de atuar para que o desenvolvimento da empresa se direcione sempre para a concretização dos seus objetivos. Por sua vez, Freire (2008) define os FS tendo em conta os objetivos da empresa, por forma a analisar de forma clara as estratégias de concretização dos mesmos, para que se evitem resultados inferiores ao estipulado.

Os principais FS mencionados na literatura internacional, identificados como de sucesso e que têm sido testados empiricamente, segundo Lussier (1995), citados por Zaradis et al. (2014) são: a estrutura do capital, o controlo financeiro, a experiência nomeadamente em gestão, o planeamento estratégico, as competências dos proprietários, a qualidade dos recursos humanos, a idade dos fundadores, a existência de uma política de *marketing*, entre outros.

No entanto e para a relevância dos FS, é literalmente reconhecida a sua interligação para com o empreendedor, por forma à sua concretização criar vantagem competitiva para a empresa.

Para ser um empreendedor de sucesso no mundo atual dos negócios, todo o conhecimento deve ser utilizado como uma ferramenta para se permanecer relevante, competitivo e rentável, sendo que o sucesso de qualquer empresa, nomeadamente das PME, é mensurado pelo volume de vendas e a sua propensão para o crescimento (Rahim e Bakar, 2014).

Conforme o paradigma descrito, este estudo pretende responder às questões formuladas na introdução. Para isso é necessário identificar alguns dos FS existentes na literatura no contexto das PME. Os considerados fundamentais durante e após a revisão de literatura efetuada são: (1) o planeamento estratégico, (2) a capacidade de gestão do empresário/gestor, (3) os recursos humanos, (4) as formas de financiamento, (5) as alianças/parcerias/cooperação, (6) as *networks*, (7) a inovação e (8) o empreendedorismo. Considera-se o impacto do empreendedorismo nos FS um instrumento estratégico, insubstituível e importante para os resultados da presente investigação.

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando aperfeiçoar

o grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (Oliveira, 2005). Este autor identifica, de um modo geral, que o planeamento estratégico para uma PME possui quatro áreas de atuação: o que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo; o que a empresa é capaz de fazer em termos de conhecimento, capacidade e competência; o que o empresário/gestor quer fazer, considerando as expectativas pessoais e dos recursos humanos; e, o que a empresa deve fazer considerando as restrições sociais e éticas.

O planeamento estratégico também tem sido definido como o caminho adequado que uma empresa tem que seguir, com o objetivo de ter um comportamento adequado, para alcançar níveis elevados de desempenho e crescimento (Basu e Gupta, 2013 citando Gatingnom e Xuereb, 1997). Para estes autores, a estratégia a seguir pelas PME está condicionada pelo seu nível de recursos humanos, financeiros e organizacionais.

A estratégia proporciona vantagens e auxilia na condução do sucesso da empresa, envolvendo fatores internos (e.g. concorrência, produtividade, entre outros) e fatores externos (e.g. meio envolvente) (Dehbokry e Chew, 2014; García-Pérez, Yanes-Estévez e Oreja-Rodríguez, 2013). Para estes autores, no caso das PME, a tomada de decisão está concentrada no empresário/gestor, o que implica que a escolha da estratégia esteja relacionada com a percepção que este tem do seu negócio.

Miles e Snow (1978) propuseram a existência de quatro tipos de estratégias, as quais fundamentaram basicamente como:

- Estratégia defensiva, caracterizada pela ênfase que dá à eficiência, detendo um domínio mínimo sobre os mercados e os produtos;
- Estratégia prospetora, caracterizada essencialmente por uma elevada busca de mercados através da inovação dos seus produtos;
- Estratégia analítica é considerada como o cruzamento entre a estratégia defensiva e a estratégia prospetora, o que a caracteriza com uma área de negócios mais estável e dinâmica, através da prospeção que faz perante as oportunidades de mercado;
- Estratégia reativa é relevante nas empresas que não apresentam uma relação coerente entre a estrutura organizacional e a estratégia empresarial, ou seja, estas empresas não carecem de estratégia para a sua empresa, sendo a mesma feita de reações impulsivas e conforme as alterações do ambiente organizacional que envolve a empresa.

Uma das características comuns nas PME é a falta de tempo disponível para o planeamento, a organização do negócio em si, até mesmo a falta de organização de ideias do empresário/gestor e o seu pensamento em como aperfeiçoar as funções do negócio. O empresário, geralmente, tem a impressão de que a PME não tem necessidade de reforma, ou caso haja essa necessidade, poderá executá-la ele próprio sem ajuda externa, mostrando falta de confiança em consultores externos e na chamada "gestão científica" (Pappis, 1996, citado por Zaradis et al., 2014).

As PME constituem um importante canal de fluxo de conhecimento, bem como, têm a capacidade de transformar novas ideias em novos negócios, pelo que, um desafio para estas é a condução de uma estratégia, que garanta o aumento global da sua capacidade de inovação e dos fatores de crescimento (empreendedorismo, conhecimento e recursos humanos, entre outros), assegurando, assim, a sustentabilidade da sua vantagem competitiva.

Em suma, a estratégia definida pelas PME deve incluir cenários alternativos com base nos fatores chave de sucesso de cada uma, bem como, ter em consideração as mutações do seu meio envolvente (Ejdys, 2014).

A criação da CAPACIDADE DE GESTÃO DO EMPRESÁRIO/GESTOR depende da competência para selecionar, gerir e organizar os recursos que melhor se adequam às necessidades da empresa por forma a criarem valor. O mercado competitivo não conduz à eliminação das diferenças entre empresas (Zott e Amit, 2010). Esta heterogeneidade competitiva persiste porque os empresários/gestores diferem nos recursos e nas capacidades que detêm ou controlam (Helfat e Peteraf, 2003).

Os diretores executivos podem desempenhar um papel fundamental na formação da estratégia da empresa (Ahn, Motara, e Minshall, 2012, citando Papadakis e Barwise, 2002). Essa influência pode ser mais importante nas PME, onde o empresário/gestor tem um maior impacto nos seus funcionários e nas decisões ao nível da empresa (Ahn et al., 2012). Agbim (2013), de forma similar, referencia que um empresário/gestor deve assegurar que está, em todos os momentos, munido com todas as competências de gestão para enfrentar as incertezas inerentes ao negócio e, assim, alcançar o seu sucesso. Ou seja, a adequada gestão dos recursos financeiros de uma PME está dependente das capacidades/competências/experiência do seu empresário/gestor, as quais podem ser valiosas na descoberta e exploração de oportunidades empreendedoras, que conduzirão ao sucesso da empresa (Rahim et al., 2014).

O empresário/gestor está normalmente no epicentro da gestão da PME, as suas decisões são muito afetadas pelas suas interpretações dado que refletem a sua experiência pessoal, valores e perceções (Ahn et al., 2012). Estes autores, citando outros autores, evidenciaram alguns fatores que podem influenciar a capacidade de gestão nestas empresas, tais como: a taxa de rotatividade dos funcionários, a estrutura organizacional, a divisão pouco nítida entre o empresário e o gestor, a escassez de recursos, as poucas habilitações literárias por parte do empresário/gestor, experiência profissional anterior e suas características empreendedoras, líder perseverante e até as suas características pessoais.

Dentro de uma empresa, os RECURSOS HUMANOS (RH) referem-se à totalidade de empregados e colaboradores que compõem a mesma. As capacidades dinâmicas dos empregadores podem ser utilizadas como base para a compreensão dos processos de oportunidade, da deteção e apreensão, bem como para os processos de estratégia e renovação. Os empresários/gestores das PME, neste

paradigma, desempenham um papel crucial, tanto na identificação e captura de novas estratégias e oportunidades, como em orquestrar as complementaridades necessárias, outros ativos organizacionais para assim, criarem novos modelos de negócio e novas formas organizacionais (Augier e Teece, 2009).

O principal problema da gestão de recursos humanos (GRH) nas PME é tornar-se um assunto muito sensível, pois nas grandes empresas podem ser contratados consultores ou até mesmo existir um setor de recrutamento, seleção e formação, nas PME, estas tarefas são realizadas, muitas das vezes pelo próprio empresário (Ceranic et al., 2009).

Messersmith e Guthrie (2010) constataram que a utilização de sistemas de trabalho de alto desempenho era associada positivamente com o crescimento das vendas e da inovação. Por sua vez, Patel e Cardon (2010) observaram que o papel da adoção de práticas de GRH sobre a produtividade do trabalho nas PME enfrentara altos níveis no mercado e na concorrência. Estes autores também concluíram que a cultura do grupo reforça a propensão de uma empresa gerando o aumento da produtividade no trabalho. Sheehan (2013) vem reforçar que a prática formal de RH está positivamente associada à percepção do proprietário no desempenho da empresa.

A formação pode ajudar as organizações a estabelecer e a sustentar uma vantagem competitiva aumentando a produtividade, a qualidade e os resultados financeiros. A literatura sugere que a vantagem competitiva baseada no conhecimento e nas competências é menos visível para os concorrentes e, portanto, mais difícil de imitar, o que proporciona uma base para uma vantagem competitiva distinta (Comissão Europeia, 2003 citado por Brien e Hamburg, 2014).

Por sua vez, a associação dos RH com o desempenho da empresa tem uma relação positiva entre o uso de práticas de RH formais e o tamanho da empresa (De Kok, 2002; Patton e Marlow, 2002; Storey, 2004; Storey e Westhead, 1997 citados por Sheehan, 2013), podendo ser uma mais-valia para uma PME.

As **FORMAS DE FINANCIAMENTO** advêm dos atos de fazer uso de recursos financeiros para cumprir com as obrigações das empresas. Os recursos financeiros podem ser vistos em duas dimensões: riqueza das famílias e financiamento bancário que podem ter influência no empreendedorismo (Kim, Aldrich, e Keister, 2006). Estes autores citaram Jurik (1998) e referenciaram que se os recursos financeiros pessoais são inadequados, os empresários recorrem aos mercados de crédito para capitalizar os seus novos negócios. No entanto, a obtenção de financiamento através de empréstimos bancários para os investidores pode ser difícil, devido à pequena dimensão das empresas, a estas serem consideradas de alto risco e aos credores se tornarem muitas vezes relutantes em fornecer capital, o que implica o aumento dos custos dos empréstimos.

O acesso ao financiamento pelas PME é de crucial importância para o seu crescimento contínuo e sustentável, bem como, para a sua rentabilidade, pois facilita a criação de novas empresas,

fomenta o processo de inovação, impulsiona empresas já existentes, proporcionando o crescimento económico de um país (Abdulsaleh e Worthington, 2013). Para estes autores as necessidades de financiamento das PME dependem do estágio do ciclo de crescimento/vida em que se encontram o que implica diferentes estratégias de financiamento. Fomentam ainda que as decisões financeiras afetam o desempenho e o crescimento da empresa, sendo as características das PME influenciadas pela escolha do tipo de financiamento a que estas recorrem, nomeadamente à sua dimensão e idade, ao tipo de propriedade e forma jurídica, à sua localização geográfica, ao seu setor de atividade, à estrutura do seu ativo, aos aspetos pessoais do empresário/gestor e às suas competências e experiências.

As **ALIANÇAS/PARCEIRIAS/COOPERAÇÃO** entre empresas incidem no fortalecimento entre as partes intervenientes. São estratégias que podem conduzir ao sucesso de uma empresa (Franco, 2007). Por sua vez, Franco e Haase (2013) definem alianças/parcerias/cooperação (formalizada ou não) como uma decisão mútua adotada por duas ou mais empresas independentes, com o objetivo de negociar e compartilhar recursos para benefícios mútuos, em que esses objetivos podem incluir recursos materiais, humanos, organizacionais e financeiros, custos e mercado. Hung, Hung e Lin (2014) consideram as alianças/parcerias/cooperação um intercâmbio entre empresas independentes, que estão à procura de benefícios mútuos, o que pode aumentar a sua vantagem competitiva e desempenho organizacional e consequentemente o seu crescimento sustentado.

Franco (2007) assinalou que a importância da cooperação entre empresas tem aumentado significativamente, devido à crescente competitividade internacional, à aceleração do progresso tecnológico, à contínua sofisticação dos mercados, dos clientes e dos fornecedores. Para Bengtsson, Johansson e Näsholm (2014), a importância das alianças/parcerias/cooperação é uma estratégia importante para as PME, como forma de desenvolvimento, aquisição de recursos e garantia de sustentabilidade do negócio, contudo, esta estratégia implica que as PME tenham uma atitude proactiva e ágil, de modo a manterem a sua independência.

No caso específico das PME, a falta de recursos (temporais, humanos e financeiros) pode determinar o sentido das alianças/parcerias/cooperação, podendo, também, permitir a partilha de experiências e conhecimento. Quanto à redução de custos, esta pode ser materializada através de alianças/parcerias/cooperação que proporcionem obtenção de sinergias entre as empresas.

Relativamente ao mercado, a cooperação empresarial pode proporcionar acesso a novos mercados ou à consolidação da posição já adquirida, aumentando assim a vantagem competitiva na empresa (Franco et al., 2013). Para estes autores, a escolha do parceiro para encetar as alianças/parcerias/cooperação é fundamental, a qual deve ter em consideração a sua experiência e competência, o ramo de negócio em que está inserido, a sua localização geográfica, a sua cultura organizacional, assim como, o grau de confiança que se cria entre as partes.

Uma PME tem três opções básicas de parceiros: parcerias com empresas do país de acolhimento, com empresas do país de origem ou com empresas de um país terceiro (Makino e Beamish, 1998). Cada um destes três tipos de alianças pode ajudar uma PME a superar a escassez do capital financeiro e dos recursos tangíveis. Lu e Beamish (2001) referem que um parceiro local representa uma fonte primária de conhecimento e tende a ter conhecimento mais detalhado sobre vários aspetos do ambiente do país de acolhimento, sendo mais favorável que os outros tipos de parceiros.

Franco et al. (2013), com base num estudo empírico às PME portuguesas, concluíram que existem quatro tipos de alianças/parcerias/cooperação: aliança estratégica, aliança improvisada, aliança deliberada e aliança exploratória. Perante estes quatro tipos, as atitudes das PME variam. Numa aliança estratégica onde existe partilha de riscos, custos e aprendizagem, as PME devem ter objetivos e estratégias bem definidas, selecionando criteriosamente os seus parceiros. Por sua vez numa aliança improvisada, sem objetivos prévios e sem critérios de seleção de parceiros, a atitude da PME é espontânea, o que pode levar ao fracasso. Por fim, numa aliança deliberada (parceiros locais) e exploratória (parceiro escolhido com base na reputação, cultura, recursos e localização) a atitude da PME, em ambas as situações, revelam que sabem as características que o seu parceiro deve possuir, estando orientadas para o alvo e resultados a atingir.

As **NETWORKS** têm sido identificadas como um FS muito importante em vários estudos, nomeadamente interligadas aos processos de inovação. Kramer (2012) destacou que o *networking* se define como a simples arte de construir relacionamentos com os indivíduos com quem se troca informações, conexões, ideias e até sentimentos. No mesmo sentido Misner et al. (2010) afirmam que o *networking* é simples, no entanto não é fácil, já que como noutras atividades estas práticas assentam em habilidades e requerem conhecimento, experiência, compromisso e esforço. Para Ruzzier et al. (2006a), o conceito de rede não se pode restringir a relações e às suas propriedades, mas deve ser ampliado a questões como a confiança, o controlo, os recursos e a interdependência dentro e entre empresas, e em especial para as PME, a influência dos empresários.

A criação de relações externas deve ser principalmente direcionada para o aumento da inovação, sendo um mecanismo que aumenta o desempenho e o valor das *networks* (Rosenbusch, Brinckmann e Bausch, 2011). Neste contexto, a perspetiva de *network* é mais adequada para as PME que dependem mais de relacionamentos internacionais, em que a internacionalização é desenvolvida através de redes de relações comerciais com outros países, por meio de extensão, penetração e integração (Ilheu, 2009). A empresa é vista como um conjunto de relacionamentos interligados com outras empresas com mais ou menos proximidade dependendo da rede (Ruzzier et al., 2006a). Por sua vez, Carneiro et al. (2014) defenderam que a cooperação em rede entre PME deverá ser orientada por três vetores, por forma a terem um elevado desempenho: estruturação de redes inter-organizacionais específicas, desenvolvimento de processos de colaboração avançados, e integração de sistemas de avaliação de desempenho.

A circunstância da globalização não inclui somente as grandes empresas, mas também as PME. Estas empresas têm que atuar em mercados globais existindo uma tendência para preferir consumir tudo aquilo que se produz no mercado local, antes de optar pela importação, com exceção de produtos de tecnologia de ponta, o que se traduz numa potenciação do mercado dessas empresas (Navaza et al., 2008). Estes autores consideraram relevantes as potencialidades das PME (flexibilidade para se adequarem a todas as condições de mudança dos mercados muito competitivos, a capacidade de inovação, e a utilização de mais recursos para conseguirem a sua adaptação), dada a grande dimensão dos atuais mercados, não os considerando um condicionante à sua atuação, e conseqüentemente ao seu crescimento e desenvolvimento económico. Como principais inconvenientes consideraram que as PME para agirem neste tipo de mercado a sua limitação no que concerne à capacidade de investimento, os investimentos necessários à incorporação de novas tecnologias, a credibilidade na hora de apresentar novas propostas e questões relacionadas com a mentalidade dos RH e dos sistemas de gestão, são inconvenientes. Consideraram também que as PME devem utilizar diversos instrumentos de forma a atingir a entrada no mercado global, podendo ser através de estruturas de redes, cooperação ou até mesmo por via de comunidades de serviços.

Thrikawala (2011) referencia como principais inconvenientes os elevados défices ao nível de recursos por forma às PME conseguirem competir no mercado, pelo que, necessitam de apoio exterior para conseguirem sobreviver. Neste contexto, os empresários/gestores das PME necessitam de se concentrar no ambiente externo para alcançar o sucesso empresarial. Rosenbusch et al. (2011) defenderam que a criação de relações externas deve ser principalmente direcionada para o aumento da inovação, sendo um mecanismo que aumenta o desempenho e o valor das *networks*. Ou seja, as *networks* não só proporcionam o acesso externo a novos recursos como também facilitam a criação e a exploração do capital social, o que é considerado como uma fonte de vantagem competitiva.

Seck e Mazzarol (2006) afirmaram que o *networking* possui três grandes únicas vantagens: o acesso à informação privada; o acesso a novas competências e ao poder. Uzzi e Dunlap (2005) referem que um benefício chave para as PME é a possibilidade de acesso à informação e ao aconselhamento. Ou seja, *network* apresenta cada vez mais relevo nos dias de hoje para as PME, assumindo-se como uma forma de trabalho extremamente decisiva no tempo e na economia moderna, podendo ajudar a chegar a grandes clientes e fazer crescer o negócio (Quaresma e Gonçalves, 2013).

Sumarizando as *networks*, não só proporcionam o acesso externo a novos recursos como também facilitam a criação e a exploração do capital social, o que em si mesmo é considerado como uma fonte de vantagem competitiva. No entanto, é de salientar que normalmente as PME não retiram todos os benefícios provenientes do *networking*, muitas vezes por lacunas na definição da sua estratégia (Seck et al., 2006).

O papel da **INOVAÇÃO** surge claramente como elemento emblemático da competitividade e modernidade europeia, pelo que em 2009 foi declarado pela União Europeia como o ano da criatividade e da inovação.

Para Piteira (2010), a inovação é um pequeno rótulo para uma grande variedade de fenómenos, entre eles, a adaptação de novas soluções tecnológicas, processos de trabalho, novos produtos, competição em novos mercados, novos acordos com clientes e fornecedores, novas matérias-primas, processos de fabrico, etc. Por sua vez para Bucha (2009), a inovação não é um fim em si mesmo, nem se restringe ao novo, nem ao progresso tecnológico, sendo a adaptação ao contexto social, em particular aos públicos, e também às dimensões da qualidade, da utilidade e da eficácia. Para o mencionado autor, num negócio a inovação resulta da aptidão de criar, adquirir e gerir o conhecimento.

O aumento do nível de preparação para o investimento das PME é visto como uma das estratégias mais importantes na política pública de promoção do empreendedorismo e crescimento das mesmas na Europa (Silver, Berggren e Veghohn, 2010). Esta estratégia desencadeia todo o processo de inovação, que por sua vez os seus resultados podem afetar o desempenho das PME (Rosenbusch et al., 2011).

As PME inovam o que implica vantagens e desvantagens no processo de inovação. Wright e Roper (2015) consideraram as seguintes vantagens: dinamismo e empreendedorismo do empresário/gestor; flexibilidade da organização quanto à capacidade de resposta, evolução do ambiente externo e ao facto de a comunicação ser mais informal, o que a torna mais rápida e eficiente. Como desvantagens, os mencionados autores consideram: a dificuldade em atrair pessoal qualificado, as fracas capacidades de gestão e de planeamento estratégico formalizado e a dificuldade de obtenção de recursos financeiros. Por sua vez, Bos-Brouwers (2010) considera como vantagens: flexibilidade de organização, menos burocracia, capacidade de resposta à evolução das circunstâncias, comunicações internas rápidas e eficientes, empreendedorismo e dinamismo do empresário/gestor, estilo de liderança horizontal, intervenção direta do empresário/gestor como gerador de ideias. Por outro lado, considera como desvantagens: a falta de planeamento organizacional, a delegação de tarefas inadequada, a falta de especialização funcional, as dificuldades de obter capital financiado, as dificuldades em atrair funcionários qualificados e a atualização tecnológica.

Transformações no contexto social e económico servem como ativadores para a criação de processos inovadores, como também as inovações podem servir como desencadeamento de transformações sociais e económicas (Bruyat e Julien, 2000), como um processo recursivo e empreendedor. O famoso “guru” da gestão, Peter Druker defendeu que existe uma forte ligação do conceito de empreendedorismo com o conceito da inovação. Peter Druker citado por Sarkar (2014), afirmou que a inovação é uma ferramenta específica dos empreendedores, o meio através do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para o negócio ou serviço diferente,

podendo ser apresentada como uma disciplina, podendo ser aprendida, podendo ser praticada. Ou seja, os empreendedores necessitam de procurar devidamente as fontes de inovação, as mudanças e os seus sintomas, que indicam oportunidades para inovações com sucesso.

Em suma e num contexto económico global, a implantação de inovações contribui para a sobrevivência das PME. As inovações decorrem tanto de mudanças do ambiente interno quanto do ambiente externo à organização (Baumol, 2002; Drucker, 2005; Longenecker et al., 2007). Existem diversas formas de inovação como da sua aplicação e da sua importância nas PME. Katua (2014) salientou que as PME contribuíram para o melhoramento da concorrência, da inovação e da produtividade agregada, sendo o veículo preliminar para que os novos empresários forneçam à economia ideias contínuas de inovação e competências. Nomeadamente nas PME, o conceito de inovação está interligado ao de *networking*, que por sua vez originam e/ou se interligam ao empreendedorismo.

“O **EMPREENDEDORISMO** é uma revolução silenciosa, que é para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX” (Timmons, 1990). Knight (1921) diferenciou os empreendedores de não empreendedores, reconhecendo aos primeiros a sua capacidade e competência de analisar a realidade, o que contribui para a sua preparação em assumir o risco que advém da incerteza macroeconómica. Schumpeter (1982) foi o primeiro académico a desenvolver teoricamente o conceito de empreendedorismo, ligando o homem empreendedor à inovação no contexto do seu negócio, porque se não inovar, dificilmente será empreendedor. O empreendedorismo também foi definido como sendo a identificação e exploração de oportunidades empreendedoras, contudo, para criar maior valor empreendedor, as empresas devem atuar estrategicamente (Hitt, Ireland, Camp e Sexton, 2001). Para Bucha (2009) o empreendedorismo é a génese do funcionamento interno das empresas, em que se organizam o seu sistema com o objetivo de criar inovações empresariais.

O empreendedorismo é visto como o responsável pelo desenvolvimento e criação de riqueza, como um impulsionador do crescimento económico. A globalização é uma das consequências do empreendedorismo, ressaltou-o como uma das ferramentas mais importantes na economia de mercado no limiar deste novo século XXI. Ao encontro do exposto, Giddens (2010) expressou-se “(...) que nos afetam não estão confinadas a nenhuma zona do globo, mas fazem sentir-se um pouco por toda a parte”.

Para que o empreendedorismo ocorra nas empresas haverá necessidade da existência de empreendedores. O empreendedor é quem faz acontecer, quem se antecipa aos factos e tem uma visão estratégica (Dornelas, 2014). O conceito de empreendedorismo e do perfil do empreendedor assumiram diferentes paradigmas cognitivos ao longo da história das civilizações. Para Schumpeter (1934), o empreendedor é aquele que destrói a ordem económica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos materiais. Pérez (2005) define o empreendedor como o artista, o músico, o

desportista, que tem uma série de características congênitas e, se ninguém as descobre, provavelmente não servem de nada.

Sumarizando e fazendo o encadeamento fundamental entre o empreendedorismo e o empreendedor, Bernardi (2003) suscitou com força e elegância poética a essência do espírito dos empreendedores: “Alguns homens veem as coisas como são, e perguntam: Porquê? Eu sonho com as coisas que nunca existiram e pergunto porque não?”. Este autor considera os empreendedores como pessoas especialistas que percebem e interpretam as necessidades e os problemas, capazes de idealizar soluções, de transformar sonhos e ideias em vantagem competitiva.

2.4. Impacto do Empreendedorismo nos FS das PME

As empresas são estrategicamente empreendedoras quando detetam oportunidades e obtêm vantagem na procura dessas mesmas oportunidades. Esta atitude é fundamentalmente refletida nas motivações do empresário/gestor, na orientação estratégica da empresa, nas características do seu meio envolvente, entre outras. Ou seja, as empresas em crescimento têm tendência a desenvolver uma orientação estratégica empreendedora sustentada por aspetos como as atitudes proactivas, a inovação e a tomada de decisões de risco (Ferreira, 2007).

As PME são contribuintes básicos para a economia mundial e para a vantagem do conhecimento constituindo formas eficientes para a obtenção de vantagem competitiva no mercado (Zaradis, 2009). Os fatores que afetam o tamanho do negócio das PME, tais como as características do empreendedor, as estratégias de gestão e a influência do ambiente externo, constituem elementos para o sucesso ou fracasso de um negócio (Zaradis et al., 2014).

Sendo o empreendedorismo como uma epidemia benigna (e.g. reduz o impacto do desemprego) (Silva, 2013). De acordo com vários investigadores, existem diferentes tipos de empreendedorismo, sendo de extrema importância diferenciá-los, assim como é importante diferenciar o impacto que os empreendedores têm no empreendedorismo. Mancini e Yonomoto (2010) defenderam que o bem-estar da humanidade depende cada vez mais de uma ação cooperativa quer a nível local, regional, nacional e internacional entre empreendedores. Neste contexto e de forma a descrever corretamente o impacto do empreendedorismo nos FS ir-se-á verificar, segundo a literatura mais relevante: os fatores que originaram as teorias desenvolvidas relativamente ao empreendedorismo; os diferentes tipos de empreendedorismo tendo em consideração a empresa; os diferentes tipos de empreendedorismo, tendo em consideração os empreendedores; e, a descrição e enumeração de competências empreendedoras.

As teorias desenvolvidas relativamente ao empreendedorismo e às PME, segundo Zaradis et al. (2014), destacam a importância de certos fatores tais como: o tamanho do negócio; a participação no mercado; a gestão e propriedade do negócio, relativos à sobrevivência e competitividade; o potencial de captação de recursos, de vendas, de rentabilidade e da liquidez; a falta de pessoal

qualificado na indústria; os canais de distribuição de dados e informações de mercado; as barreiras à entrada em certos mercados; as mudanças que ocorrem constantemente no mercado; o aparecimento de novos nichos de mercado e as operações a realizar dentro de cada nicho; os dados de aquisição de um determinado negócio; a utilização de novas tecnologias; a inovação; a estrutura organizacional; os clientes; os fornecedores; os credores; o relacionamento com as instituições públicas e políticas; a falta de confiança nos consultores externos; as redes de comércio e os *clusters*. Estas teorias são o suporte para muitos FS das PME.

Dornelas (2003) designou o empreendedorismo como a realização de algo novo, diferente que altera a situação presente da empresa com o objetivo de conseguir novas oportunidades de negócio atempadamente, com base na inovação e na criação de valor. Para este autor existe: o empreendedorismo de criação de riqueza (assume riscos calculados e associados às facilidades de produzir algo em troca de lucro); o empreendedorismo de criação de empresa (está ligado à criação de novos negócios, não existentes anteriormente); o empreendedorismo de criação de inovação (está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos); o empreendedorismo de criação de mudança (envolve a criação da mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, das abordagens, das habilidades, que originam a identificação de oportunidades); o empreendedorismo de criação de emprego (está ligado à criação de empregos, nomeadamente devido ao crescimento das empresas); o empreendedorismo de criação de valor (é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades não exploradas); e, o empreendedorismo de criação de crescimento (pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, originando lucros e resultados positivos).

Baptista et al. (2008) diferenciam dois tipos de empreendedorismo, tendo em consideração os empreendedores:

- Empreendedorismo de oportunidade, no qual a convicção pessoal do empreendedor é de estar perante uma oportunidade de negócio inovadora e com potencialidades de gerar lucros;
- Empreendedorismo por necessidade no qual o empreendedor está perante um conjunto de circunstâncias adversas (desemprego, emprego precário) que ameaçam ou impossibilitam a fonte de rendimento tradicional, impedindo-o da exploração de estratégias alternativas para o seu negócio.

Um grupo específico de competências relevantes no exercício do empreendedorismo bem-sucedido é a definição de competências empreendedoras, segundo Mitchelmore e Rowley (2010). Lans, Biemans, Mulder e Verstegen (2010) definiram as competências empreendedoras baseando-se em duas perspetivas: aos novos caminhos para alcançar os objetivos de negócio relacionados com a inovação e ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos empresários/gestores em identificar e concretizar oportunidades de negócio. Por sua vez Lans, Bergevoet, Mulder e Van Woerkum (2005) diferenciam seis áreas de competências empreendedoras: de oportunidade (referindo-se às competências do reconhecimento e desenvolvimento das oportunidades existentes

no mercado com recurso a diferentes meios); de relacionamento (baseiam-se nas interações de pessoa para pessoa ou de pessoa para um grupo); conceitual (defendem a existência de diferentes habilidades conceituais que se refletem no comportamento do empreendedor); de organização (são os recursos internos, externos, humanos, físicos, financeiros e tecnológicos da empresa); de estratégica (têm por base a definição, avaliação e prática de estratégias na empresa); e, de compromisso (assumem como objetivo o incentivar o empresário a construir o seu negócio).

Conforme o exposto, neste *item* e resumizando com a afirmação de Sarkar (2010): “o conceito de empreendedorismo é um fenómeno dinâmico que pode ser estudado em variados contextos”. Desta forma, é de crucial relevância estudar o seu impacto nos FS.

3. METODOLOGIA

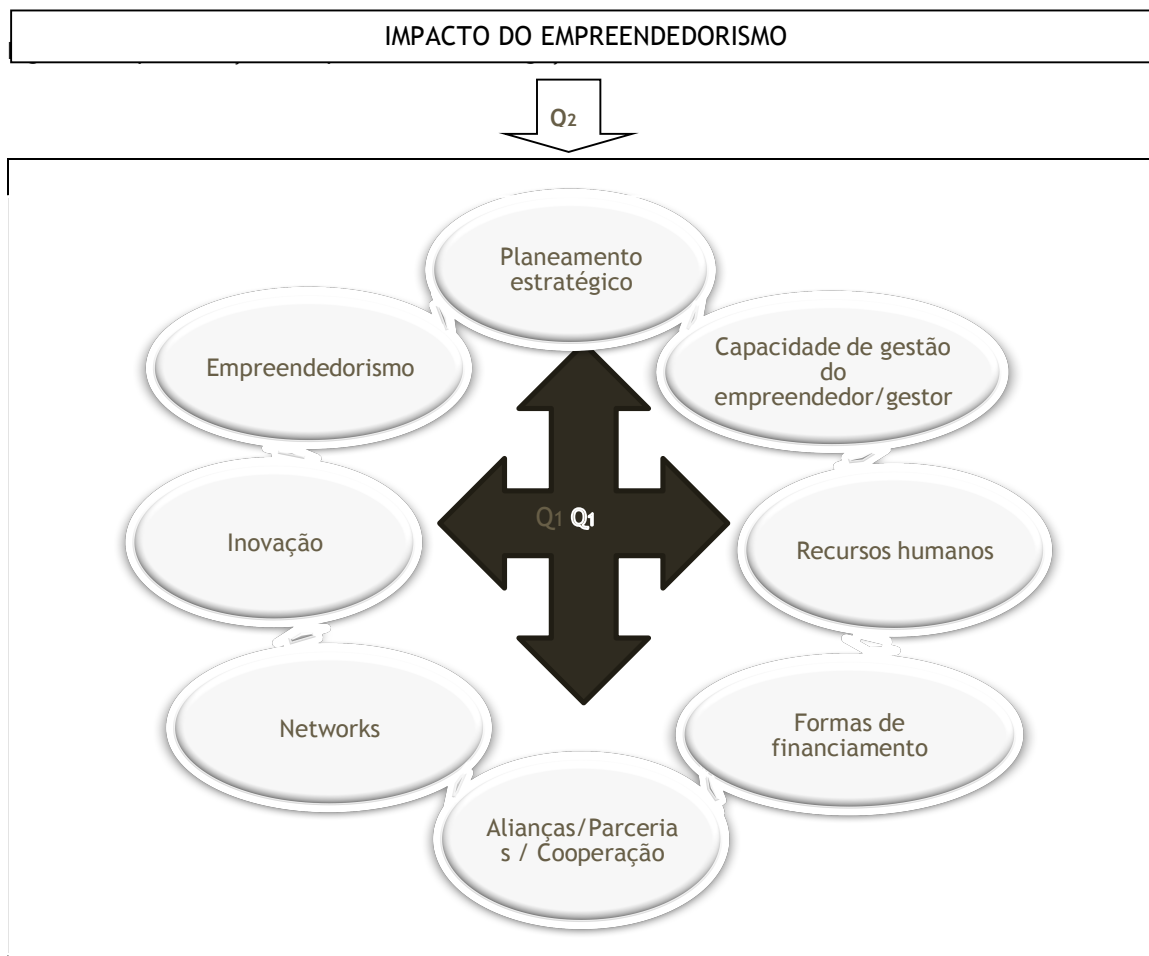
3.1. TIPO DE ESTUDO

Devido ao carácter exploratório do presente estudo e tendo em conta as questões de investigação caracterizadas por conceitos de realidades específicos foi adotada uma pesquisa qualitativa (Flick, 2009), utilizando-se o método indutivo ou empirista, conforme exposta nesta investigação: o estudo começou por uma observação finalizando com a elaboração de uma teoria subjetivista. Este método foi defendido por Bacon (2000) que considerou que a verdade científica advinha da conjunção do homem como intérprete da natureza por meio da interpretação dos fenómenos e pelo trabalho da mente.

O tipo de estudo do presente trabalho está patenteado na figura 1, tendo por base as questões de investigação colocadas na Introdução (Q1 e Q2).

Dentro da abordagem de investigação qualitativa, adotou-se ainda o método de estudo de caso.

Figura 1 - Representação das questões de investigação



Fonte: Produção do próprio autor

3.2. SELEÇÃO DOS CASOS

Os estudos de caso selecionados têm como estratégia de investigação o defendido pós vários autores, como Yin (1993, 2005), Stake (1999), Rodríguez et al. (1999), entre outros, para os quais, um caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização.

Neste contexto foram selecionados aleatoriamente sete PME (Anexo 1), através do *site* do Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e Construção (IMPIC, 2016), nas regiões da NUTS II (nomenclatura de unidades territoriais para fins estatísticos) - ver Anexo 2 e Anexo 3.

Todos os casos têm como principal atividade o setor da construção - Anexo 4 (CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, no setor da construção).

A seleção destes sete casos (PME) é consequência:

- Da extrema importância deste setor de atividade para a empregabilidade e para o desenvolvimento de qualquer economia. Este setor de atividade encontra-se em contínua degradação (Anexo 5). Segundo os relatórios do Banco de Portugal (BP, 2014), as PME que laboram no sector da construção, tendem a diminuir de ano para ano, visivelmente pelo declínio do volume de negócios, que origina consequências negativas no contributo para o investimento nacional e para o aumento do desemprego.

Na tabela seguinte apresenta-se uma breve caracterização das PME selecionadas.

Tabela 1: Características das PME/Casos

Casos	Localização da sede da empresa	Principal CAE	Nº de sócios e percentagem da quota	Nº de trabalhadores	Volume de negócios (2015)	Forma jurídica
1	Matosinhos	41200	Três sócios: 50,00%, 44,00% e 6,00%	14	566.000,00€	Sociedade por quotas (Lda.)
2	Leiria	41200	Dois sócios: 95,00% e 5,00%	10	504.324,00€	Sociedade por quotas (Lda.)
3	Caparide	41200	Dois sócios: 90,00% e 10,00%	21	662.000,00€	Sociedade por quotas (Lda.)
4	Beja	42990	Quatro sócios: dois com 33,33% e dois com 16,65%	17	1.464.725,82€	Sociedade por quotas (Lda.)
5	Olhão	41200	Três sócios, cada um com 1/3 do capital - 33,33%	11	545.000,00€	Sociedade por quotas (Lda.)
6	Povoação	41200	Dois sócios: 50,00% e 50,00%	34	1.261.561,00€	Sociedade por quotas (Lda.)
7	Funchal	41200	Dois sócios: 67,00% e 33,00%	16	1.410.775,00€	Sociedade por quotas (Lda.)

Neste contexto é de crucial relevância este estudo que pretende identificar quais os FS deste tipo de PME num setor tão específico como o da construção civil.

3.3. RECOLHA DE DADOS

As fontes de informação para este estudo foram primárias, uma vez que foram diretamente recolhidas nos casos selecionados, tendo sido posteriormente tratadas e interpretadas.

Foram utilizadas as seguintes fontes de informação:

- Entrevistas pessoais e abertas nos casos (PME) da Região Norte, Área Metropolitana de Lisboa e Região do Alentejo;
- Entrevistas abertas nos casos/PME da Região Centro, Região do Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira, realizadas via *Skype* (*software* que possibilitou a comunicação de voz e vídeo via *internet*),
- Análise documental através de informações retiradas do *site* das PME que o detêm, e, outros documentos formais das PME sobre o seu historial que estão descritos quer *na internet*, quer noutros editais e/ou documentos.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho, agosto e setembro de 2016, com duração de uma a duas horas cada uma. Os entrevistados foram os empresários/gestores das PME selecionadas (ver Tabela 2). Foram realizadas entrevistas abertas por forma à obtenção de um maior número possível de informações (Anexo 5), estando de acordo com o Minayo (1993) proferiu: “as entrevistas abertas são utilizadas geralmente na descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para comparabilidade de diversos casos”.

Tabela 2 - Características dos empresários/gestores (inquiridos)

Casos	Género	É o empresário /Proprietário?	É o gestor?	Grau de habilitações	Idade
1	Masculino	Sim	Sim	Licenciatura (Engenharia civil)	62
2	Masculino	Sim	Sim	Licenciatura	58
3	Feminino	Sim	Sim	Ensino secundário	65
4	Masculino	Sim	Sim	Ensino secundário	54
5	Masculino	Sim	Não	Bacharelato em Engenharia Civil	44
6	Masculino	Sim	Sim	Ensino secundário	46
7	Feminino	Sim	Sim	Licenciatura	40

As entrevistas realizadas não são apresentadas como apêndices, devido a algumas das PME estudadas, não autorizarem a divulgação do seu nome, solicitando sigilo. A estes dois casos foi atribuído o nome “Alfa” e “Beta”, respetivamente.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, em conformidade e com o corelacionamento do resultado das entrevistas, das demais fontes de informação e da revisão da literatura revista, preservando o proferido por Olabuenaga e Ispizúa (1989): «o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo conteúdo».

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com as entrevistas efetuadas aos empresários/gestores das sete PME selecionadas foi possível verificar qual o grau de importância atribuído a cada FS identificado a partir da revisão da literatura, assim como o impacto do empreendedorismo nos FS (ver Tabela 3 e 4).

Tabela 3 - Fatores de sucesso mais relevantes em cada caso/PME

Casos	Planeamento estratégico	Capacidade de gestão	RH	Formas de financiamento	Alianças / Parcerias/ Cooperação	Networ-king	Inovação	Empreen-dedorismo
1		X						
2								X
3		X						
4	X	X	X	X	X	X	X	X
5		X						
6								X
7			X		X	X		
TOTAL	1	4	2	1	2	2	1	3

Nota: Na realização da entrevista solicitou-se somente o FS que o inquerido considerava mais importante para a sua empresa. Conforme descrito na “Tabela 3” algumas empresas assumiram mais do que o solicitado.

Tabela 4 - Principais características dos fatores de sucesso identificados em cada caso/PME

Casos	Planeamento estratégico	Capacidade de gestão do empresário/gestor	RH	Formas de financiamento
1	<p>- Consolidação financeira da empresa através de um planeamento financeiro de curto prazo, tendo como objetivo dotar a estrutura organizacional com um maior desempenho.</p>	<p>- Toda a estrutura organizacional da empresa advém do espírito empreendedor do empresário.</p>	<p>- A empresa considera que tem política de RH, através de os referidos serem dotados de versatilidade para executarem as diferentes funções.</p>	<p>- A empresa recorreu a empréstimos bancários, sendo a sustentabilidade dos mesmos críticos a partir do ano 2008 (começo da crise no setor da construção) até ao ano transato;</p> <p>- Tem um planeamento financeiro assente na capacidade financeira da empresa para poder ultrapassar situações inesperadas (e.g. pagamento de clientes), assim como, para investimentos empreendedores e vantajosos.</p>
2	<p>- Estrutura financeira assente em perspectivas futuras, inovadoras e empreendedoras.</p>	<p>- Competência empreendedora no sentido de descoberta de oportunidades de negócio para o sucesso e lucro da empresa.</p>	<p>- A empresa é dotada de uma política de RH, através de formação, recrutamento, seleção, avaliação, desempenho e recompensas;</p> <p>- A empresa tem implementado em toda a sua organização um sistema de qualidade.</p>	<p>- A empresa recorre a empréstimos bancários por forma a fazer investimentos que originem vantagem competitiva para a empresa.</p>

Casos	Planeamento estratégico	Capacidade de gestão do empresário/gestor	RH	Formas de financiamento
3	- Controlo de toda a envolvente externa e interna da empresa, nomeadamente: o controlo financeiro e a angariação de trabalhos. Tem como objetivo a sustentabilidade e produtividade da empresa, assim como, o combate á concorrência.	- Assenta na experiência e valores pessoais.	- Na empresa a política de RH existente, é considerada nos anos de experiência que os RH desempenham as suas funções.	- Devido às possíveis situações inesperadas de tesouraria, a empresa recorre e recorreu a suprimentos; - Não tem um planeamento financeiro a médio e/ou longo prazo, devido à crise do setor de atividade em que labora.
4	- Gestão dos recursos financeiros, através de uma estrutura de RH qualificados e de atividades empreendedoras e inovadoras, com o objetivo de a empresa ter capacidade de resposta às necessidades dos clientes.	- Assenta no estabelecimento de metas, no controle de resultados, na capacidade de liderança do empreendedor, por forma a atingir o sucesso da empresa.	- Adota práticas de RH considerando-as um investimento para o crescimento das vendas. Os RH são técnicos com conhecimentos e qualificações especializados, estando/tendo formação contínua.	- A empresa pontualmente recorre a empréstimos bancários. A empresa tem um planeamento financeiro a médio e longo prazo, prevenindo a falta de liquidez.
5	- Redução de custos, rentabilização dos RH, por forma a prevenir a diminuição de faturação, estando sempre á alerta de toda a envolvente da empresa.	- É notória e essencial este FS. Sem o mesmo a empresa não teria sustentabilidade. A capacidade de gestão é considerado o motor de todos os FS.	- A empresa tem política de RH, tendo os mesmos conhecimentos e qualificações técnicas e especializadas.	- Não recorre a financiamentos; - Não tem um planeamento financeiro a médio/longo prazo.

Casos	Planeamento estratégico	Capacidade de gestão do empresário/gestor	RH	Formas de financiamento
6	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade na execução da sua atividade (sendo a mesma personalizada a cada cliente), inovando-a para fazer face à concorrência; - Área financeira com liquidez para controlar inesperadas situações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsiona toda a dinâmica, organização e diferenciação positiva da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa adota práticas de gestão de RH, sendo os mesmos técnicos com qualificações e conhecimentos especializados, que se refletem na produtividade da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa recorre a empréstimos bancários e outros financiamentos bancários com o objetivo de ter liquidez, antecipando-se para situações que não estejam previstas (encontra-se num setor de atividade muito instável e sem perspetivas futuras de um gradual melhoramento).
7	<ul style="list-style-type: none"> - Assenta numa atividade comercial essencialmente com entidades privadas; - Aposta na qualidade dos seus serviços, através do preço e da inovação dos mesmos, tendo como finalidade a satisfação dos seus clientes e a diferenciação da empresa perante a concorrência; - Controle financeiro da empresa por forma à sua sustentabilidade ser continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - É capacitada na diversificação da gestão em toda a empresa, com o objetivo do seu sucesso e produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa tem uma política de RH (e.g. formação, avaliação de desempenho e recompensas), inculcando estratégias laborais nos RH, visando uma maior produtividade, por forma a fazer face à concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa recorre a empréstimos e outros tipos de financiamento bancários, assim como a benefícios estatais; - Para prevenção e sustentabilidade dos <i>cash flow</i> da empresa detém contas caucionadas; - O planeamento financeiro é de curto prazo (um ano).

Tabelas 4 - Principais características dos FS identificados em cada estudo de caso (continuação)

Casos	Alianças/parcerias/cooperação	Networking	Inovação	Empreendedorismo
1	- A empresa não faz alianças/parcerias/cooperações .	- A globalização e a era do conhecimento dotaram a empresa de <i>networks</i> , originando uma maior gestão de tempo e crescimento negocial.	- A empresa tem uma atitude visionária e proactiva na laboração da atividade por forma à sua distinção.	- Assenta em estratégias a curto-prazo, não tendo medo de assumir riscos e compromissos; - Os principais medidores do empreendedorismo é a situação económica e financeira pela qual o setor de atividade a patentei desde 2008.
2	- Faz parcerias, nomeadamente em regime de subempreitadas com empresas que não detêm as mesmas especialidades de laboração.	- A globalização e o declínio do setor de atividade foram os principais fatores que fizeram com que a empresas esteja munida de <i>network</i> .	- Processos empreendedores que a empresa tem em carteira, para obter eficácia na elaboração dos seus serviços para obter uma maior vantagem competitiva.	- Assenta na captação das melhores oportunidades de mercado, através de estratégias inovadoras; - A empresa por diversas vezes foi considerada PME de Excelência.
3	- Faz parcerias com outras empresas, em regime de trabalhos de subempreitada, de especialidades que a empresa não detém.	- Está presente na empresa, nomeadamente nas relações comerciais (e.g. clientes/fornecedores) permitindo à empresa uma maior vantagem competitiva.	- Atitude visionária sobre o mercado, por forma a diferenciar os seus serviços perante o mercado concorrencial.	- Assenta na diversificação, na inovação e no dinamismo de toda a organização; - Dotação de estratégias para detetar oportunidades de mercado e sustentabilização da empresa, não tendo medo da tomada de decisões de risco.

Casos	Alianças/parcerias/cooperação	Networking	Inovação	Empreendedorismo
4	- A empresa não faz alianças/parcerias/cooperações.	- A empresa tem presente <i>networking</i> em todas as suas áreas. O empresário respondeu com toda a convicção: “consegue-se estar acessível, estando longe”.	- Para a empresa a inovação assenta na sua estratégia que dá ênfase a um maior desempenho, laboração e distinção dos seus serviços.	- Assenta na capacidade de gestão do empreendedor, no planeamento estratégico, no controle de resultados e na capacidade de liderança, sendo um dos seus objetivos ser considerada uma empresa de referência e de sucesso.
5	- Tem parcerias com empresas locais, nomeadamente de áreas diferentes, que lhe permitam laborar diversificadamente, aumentando o seu volume de negócios.	- Este FS não está presente na empresa, mas existem projetos que estão a ser desenvolvidos para a sua instalação. O empresário/gestor considera o <i>networking</i> uma forma de aumentar a vantagem competitiva da empresa.	- A empresa faz estudos de mercado de forma a viabilizar e diferenciar os seus serviços.	- O empresário/gestor mencionou que a empresa não tem empreendedorismo.
6	- A empresa tem parcerias nomeadamente com empresas de cedência de mão-de-obra, aquando existe um aumento substancial de serviços.	- Na empresa o <i>networking</i> está devido á globalização e também porque a empresa consegue prestar um melhor serviço ao seu cliente de forma mais eficaz e eficiente.	- A empresa tem uma atitude proactiva na prestação dos seus serviços, carecendo os mesmos de máxima qualidade.	- Recai em detetar melhores oportunidades de mercado.
7	- A empresa tem parcerias preferencialmente com empresas locais, por forma a existir uma maior flexibilidade nas áreas <i>core business</i> .	- Está presente na empresa, tendo maior ênfase na ligação <i>online</i> com os clientes (serviço personalizado para com os clientes).	- A empresa tem uma atitude proactiva e visionária, privilegiando os contatos com os clientes e os fornecedores, incrementando encontros extralaborais (sociais).	- Aposta na diversificação, inovação e contante dinamismo nos métodos de trabalho da empresa.

4.1. OS FATORES DE SUCESSO (Q1)

Relativamente à importância do PLANEAMENTO ESTRATÉGICO todos os casos:

- Estão em conformidade com o mencionado por Ejdys (2014), por todos terem uma estratégia (e.g. controle financeiro da empresa) por forma a garantirem a sustentabilidade e a vantagem competitiva da empresa;
- Verifica-se um planeamento estratégico de curto prazo sendo efetuado pelo empresário/gestor que não recorre à ajuda externa - consultores (Zaradis e Mousiolis, 2014);
- Estão perante uma estratégia analítica, porque todas as PME fazem prospeção das oportunidades de mercado (Miles e Snow, 1978).

O caso 1 tem uma conduta de estratégica em que toda a estrutura organizacional assenta no maior desempenho da empresa, através do seu controle financeiro.

Os casos 2, 4, 6 e 7 retratam o defendido por Oliveira (2005) em que o sucesso do planeamento estratégico é transcrito pelo grau de interação inovador e diferenciador de atuação das empresas.

Por sua vez, os casos 3 e 5 têm uma estratégia concentrada no empresário/gestor através de toda a envolvente interna e externa das empresas. Este aspeto é realçado por Dehbokry e Chew (2014) e García-Pérez, Yanes-Estévez e Oreja-Rodríguez (2013).

No que diz respeito à CAPACIDADE DE GESTÃO DO EMPRESÁRIO/GESTOR nos casos 1, 2, 5 e 7 existem habilitações literárias superiores, nos restantes casos não têm habilitações literárias superiores ao ensino secundário. Estes últimos casos não implicam que os empresários/gestores não possuam capacidade de gestão, parafraseando Ahn et al. (2012) onde maiorias das decisões de gestão baseiam-se nas experiências pessoais, nos valores e nas perceções.

Nos casos 1, 3, 4 e 5, o empresário/gestor está presente, através das suas competências multifacetadas em todas as atividades empresariais, considerando a sua capacidade de gestão o principal FS. Conforme mencionado pelo empresário/gestor do caso 5: “A capacidade de gestão do empresário é o principal FS, influenciando todos os outros”.

No caso 6 a capacidade de gestão do empresário/gestor é o epicentro de toda a empresa.

Os casos 2 (e.g. oportunidades empreendedoras) e 7 (e.g. diversificação do negócio) estão de acordo com o defendido por Rahim e Bakar (2014) em que a capacidade/competência/experiência do empresário/gestor é a adequada à gestão dos recursos financeiros da empresa, contribuindo para oportunidades empreendedoras e para o sucesso da empresa.

Em todos os casos as PME são dotadas de RECURSOS HUMANOS com qualificação e conhecimentos adequados à função que desempenham.

Os casos 1 e 3 não têm uma verdadeira política de RH. O empresário/gestor do caso 3 referenciou: "Os RH são técnicos com qualificação e conhecimentos adequados pela experiência dos anos de serviço de que são dotados", por sua vez o empresário/gestor do caso 1 mencionou a dotação de versatilidade dos RH, originando as diferentes funções que desempenham. Estes dois casos contrariam Augier e Teece (2009) em que os gestores devem ter um papel fundamental em complementar as necessidades dos seus ativos organizacionais (e.g. RH) para reinventarem o seu negócio. Os casos mencionados vão ao encontro do defendido por Ceranic e Popovic (2009), em que a GRH nas PME é muito sensível devido a não carecerem dos meios que uma grande empresa tem (e.g. consultores).

Nos casos 2, 4, 5, 6 e 7 os empresários/gestores apostam na formação contínua dos seus RH. De acordo com Augier e Teece (2009) e Sheehan (2013), é positivo a perceção do empresário/gestor para a política de RH. O empresário/gestor do caso 4 considera o investimento no capital humano como uma das formas de crescimentos das vendas (Messersmith e Guthrie, 2010). Os casos 6 e 7 consideram o investimento contínuo na formação dos RH, como um aumento da sua produtividade. Por sua vez, os casos 2 e 5 dão maior ênfase às práticas e investimento realizado no capital humano da empresa, por forma a terem uma maior estratégia e oportunidade de negócio, tal como referido por Augier e Teece (2009).

Seis casos/PME recorrem às **FORMAS DE FINANCIAMENTO** existentes no mercado, com exceção do caso 5 que não recorre a qualquer tipo de financiamento.

De acordo com Abdulsaleh e Worthington (2013), as características das PME influenciam o tipo de financiamento a que as empresas recorrem. Estes autores também defenderam que o acesso ao financiamento pelas PME é de crucial importância para o seu crescimento contínuo e para a sua sustentabilidade, por forma a terem rentabilidade. Em todos os casos é relevante e notória a sua continuidade no mercado, proporcionando crescimento económico para o país.

No caso 3, a empresa sempre que necessário recorre à forma de financiamento "suprimentos", as restantes PME, com exceção do caso 5, recorreram e/ou recorreram a outras formas de financiamento de foro bancário. Jurik (1998), citado por Kim et al. (2006), referenciou duas dimensões de financiamento: riqueza das famílias (enquadra-se no caso 3, o proprietário/gestor da empresa mencionou por diversas vezes no decorrer da entrevista que a empresa era de caráter familiar) e os financiamentos de caráter bancário (forma de financiamento de todos os casos, exceto o caso 3 e o 5).

Os casos 2, 3, 5, 6 e 7 formam **ALIANÇAS/PARCELIAS/COOPERAÇÕES**. Deste modo estas PME aumentam a sua vantagem competitiva. Hung et al. (2014) concluíram que a cooperação empresarial pode aumentar o desempenho organizacional e o crescimento sustentado do negócio.

No entanto, os casos 5 e 7 consideram os parceiros locais mais favoráveis, os considerando uma fonte primária de conhecimento, sendo empresas da mesma área geográfica (Franco e Haase, 2013), ou seja, com a mesma nacionalidade (Makino e Beamish, 1998).

Os casos 2 e 3 formam alianças com empresas que não detêm a sua atividade, em regime de subempreitada, sendo uma estratégia de não perder oportunidades de negócio como garantia da sustentabilidade da empresa (Franco e Haase, 2013). Também de acordo com os mencionados autores, está o caso 6 que nomeadamente tem parcerias com empresas de cedência de mão-de-obra.

Por sua vez os casos 1 e 4 contrariam Franco e Haase (2013) e Hung et al. (2014) não estabelecem alianças/parcerias/cooperações com outras empresas.

Todos os casos analisados consideram essencial o FS **NETWORKING**. Está presente em quase todos os casos, exceto no caso 5. Nesta PME já existe um projeto para a sua efetivação, uma vez que o empresário/gestor o considera uma das maiores fontes para a vantagem competitiva da empresa. Nos casos inseridos de *networks* sucedem nomeadamente por questões de confiança, de controlo, de recursos e interdependência (Ruzzier et al, 2006a).

No caso 1 e 4, o FS *networking* é assumido como uma forma de trabalho extremamente decisiva no tempo, podendo ajudar a chegar a grandes clientes com a perspectiva de crescimento do negócio. O empresário/gestor do estudo de caso 1 mencionou: «... está patente em toda a organização empresarial», e o empresário/gestor do caso 4 fraseou com uma enorme relevância: «Consegue-se estar acessível, estando distante o que permite uma maior vantagem competitiva».

A globalização foi um dos principais aspetos que originou algumas destas PME a inserirem as *networks* - casos 1, 2 e 6, quer pela potenciação do mercado a essas empresas (Navaza et al., 2008), quer pela envolvente externa à empresa, à qual os empresários/gestores têm que se ajustarem (Rosenbusch et al., 2011).

Perante os casos 2, 3, 6 e 7, as *networks* têm maior ênfase nas relações empresa/clientes e empresa/fornecedores. Ou seja, estas PME vão ao encontro do defendido por Uzzi e Dunlap (2005) em que a *network* dá a possibilidade de acesso à informação e aconselhamento.

A **INOVAÇÃO** é uma ferramenta específica dos empreendedores, através da qual exploram a mudança como uma oportunidade para os negócios, estando neste contexto vigente nos casos 1, 2 e 6, através das atitudes proactivas e/ou visionárias das empresas, bem como da eficácia na elaboração dos seus serviços e/ou satisfação dos seus clientes. A empresa (caso 2) é dotada de um sistema de qualidade (o qual está refletido no organigrama da empresa) sendo considerada como “empresa preferencial” por vários clientes conceituados de obras privadas. Esta PME reflete o

defendido por Bucha (2009) em que num negócio, a inovação resulta da aptidão de criar, adquirir e gerir o conhecimento.

Nos casos 3, 4 e 5 a inovação exprime-se essencialmente pela atitude visionária do mercado de forma a inovar os serviços para que sejam diferenciados e/ou preferidos. Ou seja, reflete uma estratégia que poderá assentar em investimento para um maior desempenho das empresas (Rosenbusch et al., 2011).

O caso 7, para além de incrementar a inovação com atitudes proactivas e visionárias foca os clientes e os fornecedores, realiza encontros “extralaborais” com todos os intervenientes da empresa. É uma PME aliada ao defendido por Bruyat e Julien (2000) em que as transformações no contexto social e económico servem como ativadores para a criação de processos inovadores.

O caso 2, 3, 5, 6 e 7 detém alianças/parcerias/cooperação, estando associado às inovações das suas empresas através do seu ambiente interno e externo.

O **EMPREENDEDORISMO** está ligado ao empreendedor. Assim, os casos 1 e 3, através da competência de analisar a realidade, da capacidade para assumir o risco e as incertezas contextualizam com o defendido por Knight (1921) na definição de empreendedores.

Por sua vez, os casos 2, 6 e 7 conferem ao empreendedorismo a atuação estratégica da empresa em captar as melhores oportunidades empreendedoras, conforme defendido por Hitt et al. (2001). No caso 2, poder-se-á acrescentar que o empresário/gestor é um empreendedor especialista em interpretar e perceber as necessidades e os problemas, capaz de idealizar soluções, de transformar sonhos e ideias em vantagem competitiva (empresa foi considerada PME Excelência no ano 2000, 2001 e 2011 e PME Líder no ano 2010, pelo IAPMEI). O mencionado insere-se na citação de Dornelas (2014) em que o empreendedor é quem faz acontecer, quem se antecipa aos fatos e tem uma visão estratégica. À referida citação enquadra-se também no caso 4, em que o empresário/gestor assume o empreendedorismo para alcançar o sucesso empresarial.

No caso 5, o empresário/gestor mencionou que a empresa não tem uma cultura empreendedora, no entanto tem a convicção e a consciência a sua capacidade de gestão influencia todos os outros FS, indo ao encontro de Schumpeter (1982), que defendeu que o conceito de empreendedorismo está ligado ao homem empreendedor, à inovação do contexto do seu negócio, porque se não inovar dificilmente será empreendedor. Ou seja, o empresário/gestor é inovador, considera-se empreendedor, mas não assume a existência de empreendedorismo na empresa.

4.2. O IMPACTO DO EMPREENDEDORISMO NOS FS (Q2)

Todos os casos analisados (assim como o caso 5, que mencionou que a empresa não é empreendedora) revelam o empreendedorismo como um fenómeno importante. O descrito é

contextualizado no setor de atividade onde estão inseridos e a toda a conjuntura económica envolvente (á muito que não apresenta recuperação), ao volume de negócios e à empregabilidade considerável que apresentam (ver Tabela 1), assim como às perspetivas futuras de sustentabilidade do seu negócio.

O impacto do empreendedorismo segundo cada caso é:

- Caso 1: reflete a participação no mercado e a gestão de propriedade do negócio. Assume um empreendedorismo de riqueza (Dornelas, 2003), explicitando o empreendedorismo de oportunidade segundo Batista et al. (2008);
- Caso 2: reflete o potencial de captação de recursos, rendabilidade e liquidez. A empresa assenta num empreendedorismo de oportunidade (Batista et al., 2008), assim como num empreendedorismo de criação de riqueza e de criação de mudança (Dornelas, 2003);
- Caso 3: A empresa reflete empreendedorismo de necessidade (Batista et al, 2008), assim como um empreendedorismo de inovação (Dornelas, 2003);
- Caso 4: reflete os canais de distribuição de dados e informações de mercado e as redes de comércio e os *clusters*. A empresa reflete um empreendedorismo de oportunidade (Batista et al., 2008), conforme mencionado pelo proprietário/gestor na atividade da empresa é em mais de 90% na região do Alentejo. Segundo Dornelas (2003), esta PME apresenta um empreendedorismo de riqueza;
- Caso 5: reflete as mudanças que ocorrem constantemente no mercado e o tamanho do negócio. Esta PME reflete empreendedorismo de necessidade (Batista et al., 2008), nomeadamente por a empresa não ser dotada de *networks*. Assume um empreendedorismo de criação de mudança (Dornelas, 2003);
- Caso 6: reflete o aparecimento de novos nichos de mercado e as operações a realizar dentro de cada nicho. Reflete um empreendedorismo de oportunidade (Batista et al., 2008). Esta PME assume um empreendedorismo de criação de mudança (Dornelas, 2003);
- Caso 7: reflete o relacionamento com as instituições públicas e políticas, assim como as redes de comércio e *clusters*. Este caso/PME reflete um empreendedorismo de oportunidade (Batista et al., 2008). Assume um empreendedorismo de criação de valor (Dornelas, 2003).

Em relação às competências empreendedoras as mesmas são validadas em todos os casos segundo o defendido por Lans et al. (2010), nomeadamente os caminhos alcançados para alcançar os objetivos e a inovação, considerando o conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes dos empresários/gestores em identificar e concretizar as oportunidades de negócio.

Em todos os casos também são refletidas as competências empreendedoras segundo o descrito por Lans et al. (2005):

- Os casos 1, 3, 4, 5 e 6 refletem a competência empreendedora conceitual, por serem notáveis as influências e habilidades concetuais do empreendedor;
- No caso 2 é reproduzida uma competência empreendedora de organização, por consequência de a empresa ter recursos internos, externos, humanos, físicos, financeiros e tecnológicos;

- Os casos 3 e 5 carecem da competência empreendedora de compromisso, pois o objetivo do empresário/gestor é nomeadamente o incentivo do seu negócio;
- O caso 4 reflete a competência de oportunidade, uma vez que o empresário/gestor faz o reconhecimento e desenvolvimento das oportunidades no mercado com recurso a diferentes meios;
- O estudo de caso 7 transcreve uma competência empreendedora de relacionamento, porque se baseia em interações sociais.

Em suma todos os casos são dotados de uma cultura empreendedora como uma epidemia benigna (Silva, 2013), demonstrando a importância do impacto do empreendedorismo nos FS.

5. Conclusões e Implicações

O estado da arte relativo aos fatores de sucesso (FS) das PME atribui especial relevância aos fatores do meio envolvente, aos atributos do empresário, bem como às variáveis relacionadas com o negócio, sendo estes considerados *drivers* fulcrais para o empreendedorismo destas empresas. Nestas circunstâncias, o principal objetivo desta investigação foi identificar os principais FS nas PME e o impacto do empreendedorismo nos mesmos. Mais especificamente pretendeu-se dar resposta às questões: (Q₁) - Quais são os FS das PME? e (Q₂) - Qual o impacto do empreendedorismo nos FS das PME?

Assim, com base numa investigação qualitativa, recorrendo ao estudo de sete PME (casos), conclui-se que o crescimento das PME estudadas depende: de um adequado acesso ao financiamento; do acesso ao conhecimento, competências por parte do empresário/gestor; de um adequado sistema de informação (e.g. *networking*); de atividades de inovação; da formação de acordos de alianças/parcerias/cooperação; da motivação para a prática de uma cultura empreendedora por forma á angariação de novos clientes e mercados.

Ainda com base nas evidências empíricas, conclui-se que existem dois FS primordiais que contribuem para o sucesso das PME (casos) aqui estudadas: a motivação para o negócio (oportunidade *versus* necessidade) e recursos humanos empreendedores (relacionado com educação, experiência e rede de contatos). Nestes fatores torna-se crucial a existência de um planeamento estratégico que dotará os gestores das PME de uma ferramenta, que lhes permite disponibilizar de vários tipos de informação, essenciais para a tomada de decisões empresariais. Com a presença de um plano estratégico (formal e estruturado) as PME podem identificar as ameaças externas no seu meio competitivo, melhorar a compreensão sobre as estratégias dos concorrentes, incrementar a produtividade dos seus colaboradores, entre outros aspetos. Por outro lado, a inexistência da aversão de resistência à mudança, o melhoramento da capacidade de prevenção de problemas, o aumento das vendas, lucros e a produtividade, implica o crescimento das PME em longo prazo de uma forma eficaz e sustentada.

Tendo em consideração as evidências empíricas, este estudo apresenta algumas implicações práticas. Os empresários/gestores têm que evoluir de uma forma significativa e primordial, apostando mais na inovação para um crescimento sustentado. Uma estratégia definida a médio e longo prazo, para continuarem a terem sucesso é outro fator a considerar na gestão das PME. Neste contexto, os gestores das PME devem assumir uma postura de empreendedorismo colaborativo, formando alianças/acordos de cooperação com outras empresas. Este tipo de estratégia permite às PME acederem a recursos que não conseguiriam de uma forma isolada/individual.

Este estudo sugere ainda aos empresários/gestores das PME que a ampliação do seu negócio passe também pelo aproveitamento de apoios, a nível nacional e internacional, bem como, aderir aos

incentivos fiscais proporcionados pelas entidades governamentais (e.g. IAPMEI), pela União Europeia que evidência a Estratégia Europeia 2020.

Este estudo não esteve, contudo, isento de limitações. A primeira prende-se com a própria metodologia adotada (qualitativa) que não permite a generalização dos resultados obtidos, mas que se trata de um método que permitiu compreender detalhadamente os FS no contexto das PME. Trata-se de um estudo que se reportou única e exclusivamente a um reduzido número de PME (casos), pelo que as conclusões retiradas devem ser interpretadas com algumas reservas. A segunda limitação baseia-se á investigação em estudos de caso num setor de atividade particular (setor da construção) onde persiste um cenário de crise há alguns anos, as PME aqui estudadas encontram-se envolvidas numa política de recessão, o que as impossibilitou de serem mais empreendedoras e proactivas no âmbito da presente investigação.

Em face de estas e outras limitações, sugere-se que no futuro se realize estudos baseados numa abordagem de investigação quantitativa, numa amostra alargada de PME em diversos setores de atividade e noutras áreas geográficas, tais como regiões das NUTS I. Outra sugestão é realizar estudos longitudinais onde se pode recorrer a dois tipos de questionários - um antes da crise do setor e outro no espaço da crise, por forma a comparar e a diferenciar as influências e características mais influentes (quer positivas, quer negativas) nas PME em ambos os momentos temporais. Com este tipo de metodologia consegue-se uma maior padronização dos FS no setor das PME. Como proferiram Richter e Kemter (2000), os FS embora complexos e multifacetados são a chave para o sucesso das PME.

BIBLIOGRAFIA

- Abdulsaleh, A. M., e Worthington, A. C. (2013). Small and Medium-Sized Enterprises Financing: A Review of Literature. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 36-54. doi:10.5539/ijbm.v8n14p36
- Agbim, K. C. (2013). The Relative Contribution of Management Skills to Entrepreneurial Success : A Survey of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Trade Sector. *Journal of Business and Management*, 7(1), 8-16.
- Ahn, J., Motara, L., e Minshall, T. (2012). *Linkage between CEO characteristics and open innovation adoption in innovative manufacturing SMEs*. Druid, 1-35.
- Al-Mahrouq, M. (2010). Success Factors of Small and Medium Enterprises: The Case of Jordan, Zagreb International, *Review of Economics & Business*, 13(2), 89-106.
- Ang, I. (1991). *Desperately Seeking the Audience*, London and New York: Routledge.
- Augier, M e Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-412.
- Bacon, Francis (2000). *Novum Organum*. Cambridge: University Press.
- Baptista, A., Teixeira, M. S., & Portela, J. (2008). Motivações e obstáculos ao empreendedorismo em Portugal e propostas facilitadoras. *14º Congresso Nacional da APDR - 2º Congresso de Gestão e Conservação da Natureza* (pp. 1 - 17). Tomar: APDR.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. doi:10.1177/014920639101700108
- Basu, S., e Gupta, R. (2013). Explorations of Strategic Orientation (SO) Dimensions on Small Firm Growth and the Challenge of Resources. *European Journal of Business and Management*, 5(20), 242-248.
- Baumol, W. (2002). *The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism*. New York: Princeton University Press.
- Bengtsson, M., Johansson, M., e Näsholm, M. (2014). *SMEs' alliance portfolio management capability: Strategies for dealing with larger partners*. In *Strategic Alliances for SME Development*.
- Bernardi, L. A. (2003). *Manual de Empreendedorismo e Gestão*. São Paulo: Atlas.
- Bolton Report (The) (1971). *Small Firms, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, HMSO*, Cmnd. 4811, London.

- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and Environment*, 19 (June, 2009), 417-435. Doi:10.1002/bse.652
- BP (2010). Análise do setor de construção. Disponível em http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%2015_2014.pdf (consultado em setembro de 2016).
- Brien, E. O., e Hamburg, I. (2014). Supporting Sustainable Strategies for SMEs through Training, Cooperation and Mentoring. *Higher Education Studies*, 4(2), 61-69. Doi:10.5539/hes.v4n2p61.
- Bruyat, C., Julien, Pierre-André (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.
- Bucha, Agostinho Inácio. (2009). *Empreendedorismo, aprender a ser empreendedor*. Lisboa: RH Editora, 1ª Edição.
- Caner, S. (2010). The role of SME in economic development. *HSE Conference, Moscow*.
- Caralli, R. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon, Pittsburgh.
- Carneiro et al., (2014). Redes colaborativas de elevado desempenho no norte de Portugal. Relatório Público do INESC Porto. Disponível em: bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5002/1/Dissertação%20Final.pdf (consultado em julho de 2016).
- Ceranic, S., e Popovic, B. (2009). Human resources management in small and medium enterprises. Abstract Agriinform Publishing House, Budapest. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/49230/2/8Human%20resources%20management.pdf> (consultado em janeiro de 2016).
- Comissão (2003). Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003. *Jornal Oficial Da União Europeia*, 36-41.
- Davidsson, P. (1989). Continued Entrepreneurship and small firm growth. Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Dehbokry, S. G., e Chew, E. K. (2014). The Strategic Requirements for an Enterprise Business Architecture Framework by SMEs. *Lecture Notes on Information Theory*, 2(1), 32-38. doi: 10.12720/lnit.2.1.32-38
- Dornelas, J. C. (2003). *Empreendedorismo Corporativo. Como Ser Empreendedor, Inovar e Se Diferenciar na Sua Empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo para visionários - Desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação* (Vol. 1ª Edição). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.

- Drucker, Peter F. (2005). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnin.
- Ejdys, J. (2014). Future Oriented Strategy for SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 8-12. doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.110
- Eurostat. (2013). <http://epp.eurostat.cc.europe.eu/statistics-explained>.
- Ferreira, J. (2007). Empreendedorismo: factores determinantes no crescimento da pequena empresa eo papel da orientação estratégia empreendedora. El Comportamiento de La Empresa Ante Entorno (1989), 1-10. Retrieved from: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2471544.pdf> (consultado em junho de 2016).
- Filion, L. J. Free (1990). Trade: The Need for a Definition of Small Business. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 7(2), 31-46.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995).
- 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*, 6, 503-521.
- Franco, M. e Haase, H. (2013). Interfirm Alliances: A Taxonomy for SMEs. *Long Range Planning*, 1-14. doi:10.1016/j.lrp.2013.08.007
- Franco, M. J. B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 149-176. doi:10.1590/S1415-65552007000300008
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. 12ª edição, Lisboa: Verbo.
- García-Pérez, A. M., Yanes-Estévez, V., e Oreja-Rodríguez, J. R. (2013). Strategic reference points, risk and strategic choices in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, 15, 562-576. doi:10.3846/16111699.2012.720594
- Giddens, Anthony. (2010). *O Mundo na Era da Globalização*. Lisboa: Editorial Presença, 7ª Edição.
- Helfat CE, Peteraf MA. (2003). The Dynamic Resource-based View: Capabilities Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp S. M., Sexton, D. L. (2001). Introduction to the Special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- Hung, S.-C., Hung, S.-W., e Lin, M.-J. J. (2014). Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance. *Total Quality & Management & Business Excellence*, 26 (February), 190-202. doi:10.1080/14783363.2014.927133

- Ilheu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional - Caso de empresas portuguesas* - (2ª edição) Lisboa: Almedina.
- IMPIC, (2016). Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário Português. Consultar: Alvarás de Empreiteiro de Obras Públicas. Disponível em <http://www.impic.pt/impic/pt-pt/consultar/empresas-titulares-de-alvara-de-empreiteiro-de-obras-publicas> (consultado de abril a setembro de 2016).
- INE (2010). Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2008: Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal. Disponível em http://www.acde.pt/downloads/documentosonline/EmpPeqMedDims2007_2008.pdf (consultado em maio de 2016).
- Katua, Ngui Thomas (2014). The Role of SMEs in Employment Creation and Economic Growth in Selected Countries. *International Journal of Education and Research*. December.
- Keskin, H., Senturk, C., Sungurt, O., e Kiris, H. (2010). The Importance of SMEs in Developing Economies Definition of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *2nd International Symposium on Sustainable Development*, 183-192.
- Kim, P. H., Aldrich, H. E., e Keister, L. a. (2006). Access (not) denied: The impact of financial, human and cultural capital on entrepreneurial entry in the United States. *Small Business Economics*, 27, 5-22. doi:10.1007/s11187-006-007-x
- Knight, F. H. Risk (1921). *Uncertainty and profit*. New York: August M. Kelley.
- Kramer, E. (2012). *Estratégias bem-sucedidas de Networking*. Cengage Learning, 1ª Edição.
- Ladzani, W.M. e Van Vuuren, J.J. (2002). Entrepreneurship training for emerging SMEs in South Africa, *Journal of Small Business Management*, 40(2), 154-161.
- Lans, T., Bergevoet, R., Mulder, M., e Van Woerkum, C. (2005). Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness. In M. Batterink, R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen, e P. Terlouw (Eds.), *Selected papers from the 8 th PhD conference on business economics, management and organisation science*, (pp. 81-95). Enschede: PReBEM/NOBEM.
- Lans, T., Biemans, M., Mulder, M., e Verstegen, J. (2010). Self-Awareness of Mastery and Improvability of Entrepreneurial Competence in Small Businesses in the Agrifood Sector. *Human Resources Development Quarterly*, 21(2), 147-168. doi: 10.1002/hrdq.20041
- Longenecker, Justin G. et al. (2007). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Thomson Learning.
- Lu, J. and Beamish, P. (2001). The internationalization and Performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- Lussier, R.N. (1995). A non financial business success versus failure prediction model for young firms, *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8-20.

- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(94), 91-101. doi:10.1016/0148-2963(94)00060-R
- Makino S, Beamish P. (1998). Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownership structures. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 797-818.
- Mancini, F. R.; Yonemoto, W. (2010). Considerações Acerca Do Empreendedorismo Social No Desenvolvimento Da Sociedade Sustentável. ETIC - Encontro De Iniciação Científica - ISSN 21-76-8498, Vol. 6. Disponível em <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/2543/2067> (consultado em maio de 2016).
- Mason, C.M. e Harrison, R.T. (2006). After the exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling and regional economic development, *Regional Studies*, 40(1), 55-73.
- Messersmith J. e Guthrie J. (2010). High performance work systems in emerging organisations: Implications for performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- Miles, R. E. e Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Minayo, Maria Cecília de Souza (1993). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. 2ª edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- Misner, et al., (2010). *Networking like a pro*, Entrepreneur Press, 1ª Edição.
- Mitchelmore, S., e Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour e Research*, 16(2), 92-111. doi: 10.1108/13552551011026995
- 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*, 3(1), 66-75.
- Muresan, M., e Gogu, E. (2012). SMEs' Public Involvement in the Regional Sustainable Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 253-257. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.040
- Muritala, T. a., Awolaja, A. M., e Bako, Y. A. (2012). Impact of Small and Medium Enterprises on Economic Growth and Development. *American Journal of Business and Management*, 1(1), 18-22.
- Navaza et al. (2008). *Estratégias empresariais*, Vida Económica Editorial. 1ª Edição; Porto.
- Olabuenaga, J.I. & Ispizua, M.A (1989). *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de deusto.
- Oliveira, D. P. (2005). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 22.ed.São Paulo : Atlas.

- Osteryoung, Jerome S. and Newman, Derek (1993) "What Is a Small Business?," *Journal of Small Business Finance*, 2(3), 219-231.
- Parlamento europeu (2015). Disponível em: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.9.2.html(consultado em agosto de 2016).
- Patel, P. e Cardon M. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product- market competition. *Human Resource Management*, 49 (2).
- Pérez-Fernandez, J. (2005). The acidic protein binding site is partially hidden in the free *Saccharomyces cerevisiae* ribosomal stalk protein P0. *Biochemistry*, 44(14), 5532-40.
- Piteira, M. (2010). *A Construção Social da Inovação: Estudos de Caso de Organizações Portuguesas de Base Tecnológica*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão/Universidade Técnica de Lisboa. Tese de Doutoramento.
- Quaresma, J.G. e Gonçalves, C. (2013). *Out of office*, Vida Económica Editorial; Porto.
- Quintella, H., Rocha, H., e Alves, M. (2005). Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. *Revista Produção*, 15(3), 334-346.
- Rahim e Bakar. (2014). The impact of Strategic Performance Management on SME performance, 4(9), 0-24.
- 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.
- Robu, M. (2013). The dynamic and importance of smes in economy. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(1), 84-89.
- Rodríguez, G. G., Flores, J. G., e Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. e Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26, 441-457.
- Ruzzier M., Hisrich R.D. e Antoncic, B. (2006a). SME internationalization research: past, present, and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*(2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Escolar Editora.
- Schumpeter, A Joseph (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Schumpeter, J. (1934). Depressões: podemos aprender com a experiência do passado? Theeconomics of the recovery program, 1934, 3-21. In R. Clemence (org.) (1996).

Ensaio: empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo (M. Mansinho e E. Pinho(Trad.). Oeiras: Celta Editora.

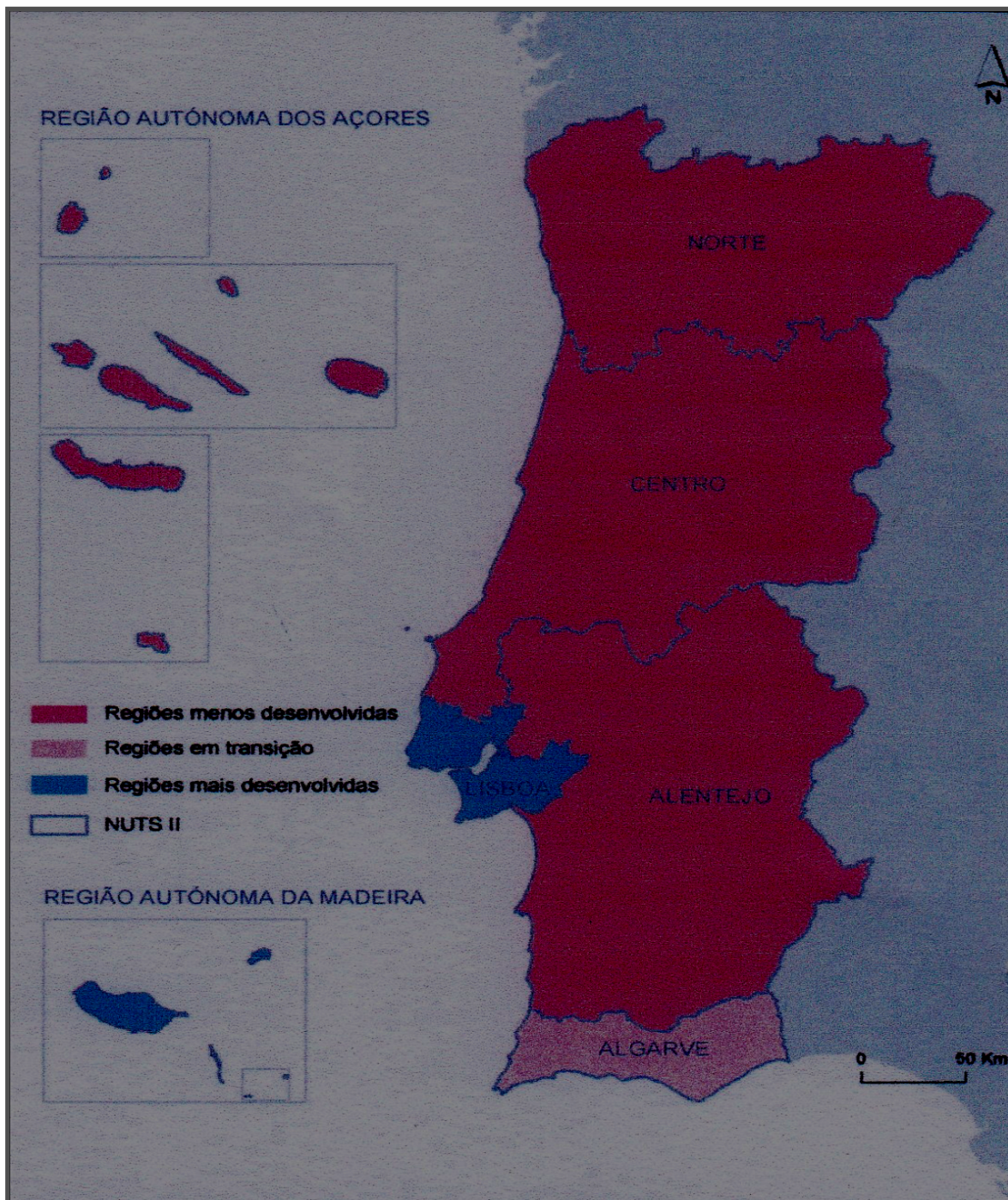
- Seck, F.K. e Mazzarol, T. (2006). (Em linha). Strategic networking and growth of technology oriented smes: evidence from Singapore. Disponível em: <http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/ANZAM%20fongmazz06.pdf> (consultado em maio de 2016).
- Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32, 545-570. doi:10.1177/0266242612465454
- Silva, Filipe Carreira. (2013). *O Futuro do Estado Social*. Ensaio da Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Silver, L. , Berggren, B. e Veghohn, F. (2010). The impact of investment readiness on investor commitment and market accessibility in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 81-95.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- 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*, 2(11), 519-529.
- Thrikawala, S. S. (2011). Impact of Strategic Networks for the Success of SMES in Srilanka. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2333280 (consultado em maio de 2016).
- Timmons, Jeffrey A. (1990). *New venture creation*, Irwin. Homewood.
- Uzzi, B. e Dunlap, S. (2005). (Em linha). How to build your network. Harvard Business Review. (Em linha). Disponível em: <https://hbr.org/2005/12/how-to-build-your-network> (consultado em julho de 2016).
- Wright, M., e Roper, S. (2015). Joining the dots : Building the evidence base for SME growth policy. *International Small Business Journal*, 33, 3-11. doi:10.1177/0266242614558316
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zaradis, A. D. (2009). *Competitive advantage and its Sources in an Evolving Market*.
- Zaradis, A. D. e Mousiolis, D. (2014). Entrepreneurship and SME's Organizational Structure. Elements of a Successful Business. *Social and Behavioral Sciences*, 148, 463-767.
- Zott, C., e Amit, R. (2010), "Designing your future business model: An activity system perspective",
- Zott, C., e Amit, R. (2010), "Designing your future business model: An activity system perspective, *Long Range Planning*, 43, pp. 216-226.

ANEXOS

Anexo 1: Estudos de caso selecionados por região NUTS II

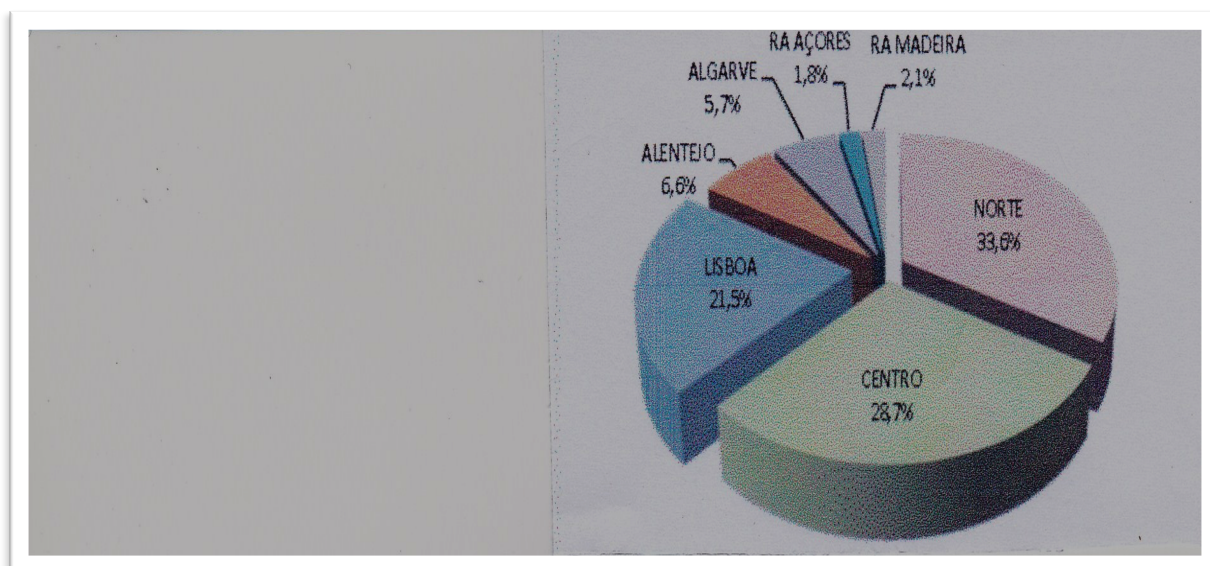
Estudo de caso	Região da NUTS II	Nome da Empresa
1	Região do Norte	“Alfa”
2	Região do Centro	“Beta”
3	Área Metropolitana de Lisboa	“Gogil, Lda.”
4	Região do Alentejo	“RDF Construções, Lda.”
5	Região do Algarve	“Algarelevo Construções, Lda.”
6	Região Autónoma dos Açores	“Irmãos Duarte, Lda.”
7	Região Autónoma da Madeira	“Sales, Faria, Andrade, Construção Civil, Lda.”

Anexo 2 - Divisão de Portugal por Região *NUTS II* com indicação das zonas mais e menos desenvolvidas



Fonte: *INE*

Anexo 3 - Distribuição de alvarás por Região NUT II



Fonte: *INE*

Anexo 4 - CAE do setor da construção

Código de origem	Designação da origem
41200	Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)
42110	Construção de estradas e pistas de aeroportos
42120	Construção de vias férreas
42130	Construção de pontes e túneis
42210	Construção de redes de transporte de águas, de esgotos e de outros fluídos
42220	Construção de redes de transporte e distribuição de eletricidade e redes de telecomunicações
42910	Engenharia hidráulica
42990	Construção de outras obras de engenharia civil
43110	Demolição
43120	Preparação dos locais de construção
43130	Perfurações e sondagens
43210	Instalação elétrica
43221	Instalação de canalizações
43222	Instalação de climatização
43290	Outras instalações em construções
43310	Estucagem
43320	Montagem de trabalhos de carpintaria e de caixilharia
43330	Revestimento de pavimentos e de paredes
43340	Pintura e colocação de vidros
43390	Outras atividades de acabamento em edifícios
43910	Atividades de colocação de coberturas
43991	Aluguer de equipamento de construção e de demolição, com operador
43992	Outras atividades especializadas de construção diversas

Fonte: www.epme.aip.pt

Anexo 5 - Número total de empresas no setor da construção (ano 2010 ao ano 2014)

ANO	Nº TOTAL DE EMPRESAS
2014	77 844
2013	81 335
2012	87 592
2011	97 980
2010	105 463

Fonte: *INE*

Anexo 6 - Guião de entrevista

O tratamento das respostas às entrevistas realizadas, cujo guião se apresenta teve presente a Q1, Q2 e a Figura 1 da presente dissertação, de acordo com a revisão da literatura realizada.

ENTREVISTA	
Esta entrevista é dirigida 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 das PME.	
<hr/>	
1.	Nome da empresa:
2.	Autoriza que o nome da empresa seja divulgado:
3.	Qual o seu género? <input type="radio"/> Feminino <input type="radio"/> Masculino
4.	Qual o cargo que ocupa? <input type="radio"/> Empresário/Proprietário <input type="radio"/> Gestor
5.	Qual o seu grau de habilitações? Resposta:
6.	Qual a sua idade? Resposta:
7.	Qual a localização geográfica da sede da sua empresa? Resposta:
8.	Qual o setor de atividade e o principal CAE (classificação portuguesa das atividades económicas) da empresa? Resposta:
9.	Quantos sócios tem a empresa e qual a sua percentagem de cota no capital à data de 31/12/2015? Resposta:
10.	Qual o número de trabalhadores a 31/12/2015 da empresa? Resposta:

11. Qual o volume de negócios da empresa no ano 2015?

Resposta:

12. Qual a forma jurídica da empresa?

Resposta:

13. Dos seguintes fatores de sucesso, qual o que considera de maior importância: planeamento estratégico, capacidade de gestão do empresário/gestor, empreendedorismo, recursos humanos, formas de financiamento, alianças/parcerias/cooperação ou *networking*. Porquê?

Resposta:

14. Qual a visão estratégica que a empresa empregou no decorrer do ano 2015?

Resposta:

15. Quais são as estratégias de competitividade adotadas pela empresa?

Resposta:

16. O empresário/gestor da empresa tem espírito empreendedor? Identifique os principais focos de empreendedorismo que o caracterizam.

Resposta:

17. Quais os indicadores que considera com maior ênfase para medirem o empreendedorismo da sua empresa?

Resposta:

18. Qual a atitude proactiva e visionária que a empresa segue para detetar oportunidades e ameaças de negócio?

Resposta:

19. A empresa adota práticas de gestão de recursos humanos, como a formação, o recrutamento e seleção, a avaliação do desempenho e recompensas? Se sim exemplifique as suas vantagens.

Resposta:

20. Os recursos humanos são técnicos com qualificação e conhecimentos especializados e adequados à função que desempenham?

Resposta:

21. A empresa recorre a financiamentos? Se sim a que tipo de financiamentos recorre (empréstimos bancários, suprimentos, benefícios estatais, outros) e com que finalidade.

Resposta:

22. Existe um planeamento financeiro a médio e longo prazo realizado na empresa. Se a resposta for afirmativa exemplifique as suas vantagens?

Resposta:

23. A empresa desenvolve alianças/parcerias/cooperação em todas as áreas da empresa, somente em algumas ou em nenhuma? Se sim as mesmas são desenvolvidas a nível local ou a nível internacional e qual a sua principal finalidade?

Resposta:

24. O fator de sucesso *networking* está presente na empresa? Considera que com o fator de sucesso mencionado se atinge uma maior vantagem competitiva? Porquê?

Resposta:

Data:

(Assinatura do entrevistado e carimbo da empresa)