

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10034>

Data de receção: 06/04/2021

Data de aceitação: 05/05/2021

FATORES DE SUCESSO NO CONTEXTO DAS PME: UM ESTUDO EMPÍRICO REALIZADO EM PORTUGAL

SUCCESS FACTORS IN THE SME CONTEXT: AN EMPIRICAL STUDY CARRIED OUT IN PORTUGAL

*Mário Franco*¹ orcid.org/0000-0001-7818-0206
*António Ferreira*² orcid.org/0000-0002-5200-6418

Resumo: As PME são consideradas importantes para o crescimento e estabilidade das economias, pois contribuem para a criação de emprego, para o crescimento do Produto Interno Bruto nacional e para as receitas fiscais. Torna-se, por isso, essencial determinar quais os fatores que contribuem para o sucesso destas. Após realizada uma revisão de literatura sobre o tema, é visível que não existe um consenso sobre quais os fatores que levam ao sucesso das PME. Deste modo, efetuou-se um estudo empírico com base num questionário aplicado a uma amostra de PME de excelência portuguesas. Os resultados obtidos revelaram os fatores que menos contribuem para o sucesso das PME: (1) habilitações académicas, (2) o género do(s) fundador(es) e (3) orientação exportadora. De facto, as PME têm consciência que o seu sucesso passa sobretudo por manter uma boa relação com os clientes e pela qualidade dos seus produtos e/ou serviços. Algumas implicações para a prática empresarial são também sugeridas.

¹ Professor Associado com Agregação. Universidade da Beira Interior. E-mail: mfranco@ubi.pt

² Professor Auxiliar Convitado. Universidade Católica Portuguesa-Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: tozeferr@hotmail.com

Palavras-chave: Fatores de sucesso; PME; desempenho organizacional; competitividade.

***Abstract:** Small and medium-sized enterprises (SMEs) are considered important for economies' growth and stability, as they contribute to job creation, the growth of Gross National Product and tax revenue. It is therefore essential to determine the factors contributing to their success. After carrying out a review of the literature on the subject, there is clearly no consensus on the factors leading to SME success. Therefore, an empirical study was made based on a questionnaire applied to a sample of Portuguese SMEs of excellence. The results obtained revealed the factors contributing least to SME success: (1) academic qualifications, (2) the gender of the founder(s) and (3) exporting orientation. Indeed, SMEs are aware that their success depends above all on maintaining good relationships with clients and on the quality of their products and/or services. Some implications for business practice are also suggested.*

Key-words: Success factors; SME; organizational performance; competitiveness.

INTRODUÇÃO

O atual ambiente empresarial é descrito por Stonkutè (2015), como um sistema complexo e dinâmico que necessita de ser abordado adequadamente para ser bem-sucedido. Devido a fatores como a globalização, a dissolução das fronteiras comerciais e a criação de redes globais de negócios são criadas novas oportunidades, mas também novas ameaças para as grandes e pequenas e médias empresas (PME).

Existem algumas características para diferenciar uma PME de uma grande empresa, tais como, a falta de recursos, de conhecimento, de capital e dependência de um número restrito de clientes, o que obriga à necessidade de trabalhadores multifacetados (Ferreira & Franco, 2017). Estas pequenas empresas são também mais sensíveis a pressões externas (como por exemplo, clientes, concorrentes e mudanças bruscas no

ambiente externo). No entanto, apresentam características que as tornam mais flexíveis e próximos dos clientes devido ao seu processo de tomada de decisão ser mais rápido e centralizado e por possuir linhas de comunicação mais curtas (Stonkutè, 2015; Franco & Haase, 2020; Franco, Haase & Rodini, 2020).

Tendo por objetivo estudar quais os fatores que levam ao sucesso de uma PME, torna-se importante definir “sucesso”. Apesar de não existir uma definição universalmente aceita de sucesso empresarial, podendo este ser interpretado de diversas formas (Foley e Green, 1989), Chong (2012) diz que o termo “sucesso” é definido não só pelos critérios tradicionais como o lucro e o crescimento da empresa, mas também por fatores intrínsecos como a satisfação pessoal ou o sentimento de realização.

As PME são consideradas importantes para o crescimento e estabilidade das economias, pois contribuem para a criação de emprego, para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de um país e para as receitas fiscais adicionais. Dada a sua importância foram criados programas e instituições governamentais de apoio à PME como, por exemplo, no caso português, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). Também têm vindo a ser dados benefícios fiscais a este segmento de empresas, como o caso da redução do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC). No entanto, nos seus primeiros 5 anos, as PME enfrentam uma elevada taxa de insucesso (Chong, 2012) e fracos níveis de desempenho (Lampadarios, 2016). Segundo os dados do PORDATA de 2013, 71% das empresas portuguesas sobrevivem a 1 ano e 50,9% a 2 anos. Sendo o tecido empresarial português constituído por 99,9% de PME, torna-se por isso, importante estudar quais são as variáveis e fatores a ter em conta para a sobrevivência, crescimento e sucesso de uma PME.

Este artigo está ainda estruturado da seguinte forma. No ponto 2 é feita uma revisão de literatura sobre os diversos fatores que podem levar ao sucesso das PME. No terceiro ponto faz-se referência à metodologia utilizada. Na secção quatro são apresentados os resultados e finalmente, na última secção (conclusões e implicações) encontram-se as conclusões, as contribuições e algumas limitações e linhas futuras de investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Ao longo da literatura empresarial não é visível um consenso sobre quais os fatores que levam ao sucesso das PME, pois o que para uma empresa pode facilmente levar ao sucesso, para outra podem não ser suficientes. Segundo Lampadarios (2016), os fatores ditos de sucesso são relativos, pois variam consoante o ambiente de negócio em que a PME opera, ou seja, dependem do setor e do país onde a PME atua (Benzing, Chu & Kara, 2009; Kader, Mohamad & Ibrahim, 2009).

Com a mesma opinião Chong (2012), na sua pesquisa indica que não existe um consenso na literatura sobre quais são realmente os fatores que contribuem para o sucesso das PME. O mesmo refere Lo, Wang, Wah e Ramayah (2016), apontando que não há um quadro de fatores de sucesso para as PME devidamente validado, de modo a que estas consigam melhorar o seu desempenho competitivo nos mercados.

Para que uma empresa alcance o sucesso a longo prazo, deve ainda antes do momento da sua criação, e segundo Mraz (1989), realizar um minucioso planeamento, em que deve definir e identificar o seu público-alvo (DeHayes e Haerberle (1990) apontam como razão de sucesso a identificação e a aposta em alguns nichos de mercado), fornecedores, recursos humanos e financeiros. Posteriormente, existem diversas variáveis que devem ser estimuladas e ser tidas em conta pelas PME, para a manutenção do seu sucesso (Franco & Martins, 2020).

Salaheldin (2009) aponta alguns fatores que afetam diferentes componentes do desempenho de uma PME. Fatores como a relação com os fornecedores e a formação dos seus trabalhadores, vão apresentar um impacto positivo no desempenho operacional. Já fatores como a orientação para o cliente, o controlo dos processos, o design dos produtos e serviços apresentam um impacto positivo não só no desempenho operacional como também no financeiro. Para um bom desempenho geral da empresa, Salaheldin (2009) aponta ainda fatores estratégicos como uma boa liderança, o apoio da gestão de topo e a cultura organizacional.

Lampadarios (2016) segue um modelo também utilizado por Dobbs e Hamilton (2007) e Krasniqi, Shiroka-Pula, & Kutllovc, (2008) que

consiste num quadro em forma de diagrama. Este quadro, segundo Lampadarios (2016), é baseado na literatura existente sobre PME, incorporando também a vertente do empreendedorismo e comporta fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso das PME, estando dividido em 3 grandes categorias:

1. *Fatores relacionados com o individuo (pessoais)*; que incluem variáveis que estão especificamente relacionadas com o proprietário / gestor da PME e consistem nos seus traços de personalidade, características, habilidades adquiridas, experiência, etc.

2. *Fatores relacionados com a empresa (empresariais)*; incluem as características estruturais, políticas e estratégias da empresa, ou seja, variáveis relacionadas com o próprio negócio.

3. *Fatores relacionados com o ambiente empresarial externo (ambientais)*; incluem quaisquer determinantes externos que reflitam os elementos políticos, jurídicos, económicos, socioculturais, tecnológicos e ecológicos.

Lampadarios (2016), refere ainda na sua pesquisa que os critérios financeiros mais tradicionais, como o aumento do volume de negócios (crescimento das vendas) e/ou o aumento da rentabilidade (lucro), são também utilizados para definir o sucesso das PME.

Chong, Shafaghi e Tan (2011), dão maior ênfase aos fatores empresariais e ambientais, considerando os empresariais como fatores internos que incluem: boas relações com os clientes, confiança, transparência de informação, infraestruturas de sistemas e tecnologias de informação, apoio da gestão de topo e criação de cadeias de valor. Em relação aos fatores ambientais, considera-os como fatores externos, abrangendo: a competitividade global, as políticas governamentais e os aspetos culturais.

Outra perspetiva é a de Evans e Evans (1986), que apontam que para uma PME conseguir competir em ambientes hostis necessita de desenvolver os seus recursos humanos, além de envolver a gestão de topo em todos os processos da empresa.

Lo, Wang, Wah e Ramayah (2016), apontam 5 grandes fatores de sucesso:

1. **Apoio da gestão de topo** – de acordo com Garrett e Neubaum (2013), os gestores de topo devem fornecer apoio e comprometer-se tanto na criação dos projetos como no acompanhamento da sua implementação. Noe e Wilk (1993) referem que estes gestores contribuem para que haja uma correta integração do conhecimento no ambiente de trabalho, sendo da sua responsabilidade a comunicação da estratégia da empresa a todos os trabalhadores, fornecer apoio financeiro para programas de treino e motivar os trabalhadores a inovar e a resolver problemas (Al Shaar, Khettab, Alkaied e Manna, 2015).

2. **Orientação para o cliente** – segundo Narver e Slater (1990), neste fator deve ser dada uma grande importância ao cliente colocando-o no topo da pirâmide, pois contribui para uma maior rentabilidade e maiores vantagens competitivas (Ziggers e Henseler, 2016). Este foco permite ainda o aumento da capacidade de responder rapidamente às mudanças das preferências e necessidades dos clientes (Saravanan e Rao, 2006).

3. **Orientação para os trabalhadores** – Sun (2000) aponta que os trabalhadores devem ser envolvidos nos processos de decisão, pois estes lidam mais de perto com os problemas e com as potenciais soluções. Ao haver maior foco no trabalhador, este irá ganhar mais confiança, sentindo-se mais valorizado, aumentando assim o seu desempenho, o que consequentemente irá aumentar a performance da empresa (Bussy e Suprawan, 2012).

4. **Orientação tecnológica** – Gatignon e Xuereb (1997), referem que neste tipo de foco as empresas adquirem um *background* tecnológico substancial, permitindo-lhes oferecer produtos mais avançados e de difícil imitação, tornando-as mais rentáveis e possuidoras de fontes de vantagens competitivas sustentáveis (Lo, Wang, Wah e Ramayah, 2016).

5. **Orientação empreendedora** – para Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese (2009), este tipo de foco é definido como a estratégia que proporciona às empresas bases para decisões e ações empreendedoras, através do qual exploram novas oportunidades para inovar, levando-as a entrar noutros mercados (Covin e Milles, 1999; e Lumpkin e Dess, 1996).

No seguimento dos fatores apresentados anteriormente, consegue-se depreender que não existe um consenso em relação aos fatores que torna uma PME bem-sucedida, pois estes têm impactos diferentes de acordo

com o país ou setor onde esta atua, sendo exemplo disso mesmo, os estudos levados a cabo:

- No Bangladesh, por Philip (2011), apontando como fatores de sucesso, possuir produtos inovadores e de qualidade, custos, confiabilidade e bons serviços.

- Na Hungria, por Kaibori (2001), referindo a idade, o género, a escolaridade e a localização.

- Na Lituânia, por Aidis e Miskiewicz (2006), indicando a escolaridade do empreendedor, bem como a orientação da empresa para a exportação.

- No Paquistão, por Jasra, Hunjira, Rehman, Azam e Khan (2011), observando que o mais importante são os recursos financeiros e tecnológicos, o apoio governamental, possuir boas estratégias de marketing e bons conhecimentos de gestão.

- Na Nigéria, por Monibo (2003), indica como fator de sucesso o envolvimento do fundador.

- Na África do Sul, por Harabi (2005), aponta a localização, a diversificação, a regulamentação, a concorrência e a procura.

- Vietnam, por Benzing, Hung Manh e Callanan (2005), indicam a reputação, a honestidade, a simpatia e os bons serviços ao cliente.

A cooperação entre as empresas pode também ser apontada como um fator que leva ao sucesso de uma PME (Franco & Haase, 2020; Franco, Haase & Rodini, 2020; Franco & Martins, 2020). Philip (2011) argumenta que a cooperação contribui de forma positiva para que a empresa consiga alcançar uma boa reputação no mercado, melhore a sua posição estratégica, consiga concentrar-se no seu *core business*, entrar nos mercados internacionais mais facilmente, reduzir custos de transação, adquirir novas competências e lidar rapidamente com as mudanças tecnológicas. Este é um atributo importante para a sobrevivência futura da empresa, de acordo com Ibielski (1996).

Os avanços tecnológicos e a digitalização dos processos de negócio (Nwaiwu, Duduci, Chromjakova & Otekhile, 2020) e a ética e sustentabilidade (Passos, 2017) são outros factores que ganham cada vez mais importância no sucesso das PME.

A tabela 1 mostra uma síntese dos fatores que podem contribuir para o sucesso das PME:

Tabela 1 – Fatores de sucesso e respetivos autores

FATORES DE SUCESSO	AUTORE(S)
Planeamento	Mraz (1989)
Estratégia da Empresa	Lampadarios (2016)
Qualidade dos produtos e/ou serviços	Lampadarios (2016)
Estratégias de vendas / Marketing	Jasra et al. (2011); Lampadarios (2016)
Cooperação com outras empresas/entidades	Philip (2011); Ibielski (1996); Franco e Haase (2020); Franco, Haase e Rodini (2020); Franco e Martins (2020)
Tipo de Produtos e/ou Serviços	Philip (2011); Lampadarios (2016)
Utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação	Chong, Shafaghi e Tan (2011); Gatignon e Xuereb (1997)
Tipo de mercado em que está inserido	Covin e Milles (1999); Lumpkin e Dess (1996)
Posição no Mercado	Covin e Milles (1999); Lumpkin e Dess (1996)
Aposta em Nichos de Mercado	DeHayes e Haeberle (1990)
Concorrência	Harabi (2005)
Orientação Exportadora	Aidis e Miskiewicz (2006); Lampadarios (2016)
Relação com os Clientes	Chong, Shafaghi e Tan (2011); Narver e Slater (1990); Salaheldin (2009); Lampadarios (2016)
Relação com os Fornecedores	Salaheldin (2009)
Habilitações académicas dos RH	Salaheldin (2009)
Experiencia dos RH	Lampadarios (2016)
Contexto Económico	Lampadarios (2016)
Contexto Sociocultural	Lampadarios (2016); Chong, Shafaghi e Tan (2011)
Contexto Tecnológico	Lampadarios (2016)
Contexto Legal	Lampadarios (2016)
Localização	Kaibori (2001); Harabi (2005)
Experiência prévia do(s) fundador(es)	Lampadarios (2016)
Habilitações académicas do(s) fundador(es)	Lampadarios (2016); Kaibori (2001); Aidis e Miskiewicz (2006)
Traços de personalidade do(s) fundador(es)	Lampadarios (2016)
Género do(s) fundador(es)	Lampadarios (2016); Kaibori (2001)

2. METODOLOGIA

De modo a identificar os fatores de sucesso das PME, optou-se pela realização de um estudo quantitativo, recorrendo a um questionário, como instrumento de recolha de dados. Este questionário para além de uma secção sobre a caracterização da empresa englobou ainda uma secção com possíveis fatores de sucesso direcionados para PME de sucesso. Estes fatores foram identificados a partir da literatura efetuada sobre este tópico. Perante os 25 fatores de sucesso identificados, foi pedido ao empresário-gestor das PME da amostra que medissem de acordo com uma escala de Likert com o grau de relevância: de 1 - pouco relevante a 5 - muito relevante.

O questionário foi enviado via correio eletrónico para 221 PME de sucesso, que figuram na lista de PME de excelência, publicada pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal. A amostra selecionada foi aleatória, mas tentou-se abranger todos os distritos e regiões autónomas do território português. Foram obtidas 67 respostas válidas, obtendo uma taxa de resposta de 30,32%.

Os resultados obtidos foram exportados e tratados numa folha de cálculo SPSS, gerando tabelas para melhor interpretação e análise dos dados. Para efeitos deste estudo foram usadas técnicas estatísticas meramente descritivas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Caracterização da amostra

Para a caracterização das empresas inquiridas utilizaram-se 3 indicadores: dimensão da empresa (número de trabalhadores), localização (distritos) e o setor de atividade (CAE). Relativamente à dimensão das empresas inquiridas, 47,8% das empresas têm entre 1 e 10 trabalhadores, 38,8% têm entre 11 e 50 trabalhadores, 11,9% entre 50 e 250 trabalhadores e apenas 1,5% com mais de 250 trabalhadores.

Em relação à localização das PME que responderam ao questionário, o distrito/região com maior representação na amostra é Castelo Branco com 50,7%, seguindo-se Lisboa com 11,9%, não se obtendo qualquer

resposta dos distritos de Bragança e Vila Real e das Regiões autónomas da Madeira e dos Açores.

Quanto aos setores de atividade, também não foi possível obter resposta de empresas de todos os setores. Contudo, os setores mais representativos da amostra são: Indústria Transformadora com 22,4% e Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, com 20,9%.

3.2. Fatores de sucesso nas PME

Após tratamento dos dados optou-se por realizar a média de cada fator de sucesso de forma a melhor identificar qual a relevância desses fatores no sucesso das PME incluídas na amostra. Os resultados obtidos encontram-se visíveis na tabela a seguir apresentada:

Tendo como pressuposto que todos os fatores com média igual ou superior a 3,5 vão de encontro com o que foi descrito na revisão de literatura, é possível afirmar que as empresas aqui estudadas identificaram praticamente todos os fatores como relevantes ou muito relevantes para o seu sucesso.

No entanto, houve dois fatores que sobressaíram face aos restantes: (1) Relação com os Clientes com uma média de 4,82 e (2) a Qualidade dos Produtos e/ou Serviços com média de 4,78. A relevância apontada pelas empresas da amostra em relação a estes dois fatores deve-se à obrigatoriedade de as PME, face ao contexto competitivo em que estão inseridas, apresentarem produtos e/ou serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos seus clientes, pois caso não o façam, correm o risco de ver reduzida a sua quota de mercado e, conseqüentemente, também o seu volume de vendas. Do mesmo modo, não havendo uma cuidada relação com os clientes – motor indispensável para o desenvolvimento de qualquer empresa –, estas veem-se em maiores dificuldades em manter uma base de clientes satisfeita e fiel. No caso específico das PME, devido às suas características de maior proximidade aos clientes, estas conseguem estar mais cientes das exigências e necessidades destes, cultivando assim, relações mais profundas e de maior proximidade, sendo, dessa forma natural, que as empresas da amostra tenham apontados estes dois fatores como os que mais contribuem para o seu sucesso.

Tabela 2 – relevância e média dos fatores de sucesso das empresas inquiridas

FATOR	1	2	3	4	5	MÉDIA
Planeamento	0	1	9	26	31	4.30
Estratégia da Empresa	0	0	6	27	34	4.42
Qualidade dos produtos e/ou serviços	0	0	1	13	53	4.78
Estratégias de vendas / Marketing	0	2	13	32	20	4.05
Cooperação com outras empresas/entidades	1	4	16	32	14	3.81
Tipo de Produtos e/ou Serviços	0	0	4	28	35	4.46
Utilização de Tecnologias da Inf. e Comunicação	0	3	13	24	27	4.12
Tipo de mercado em que está inserido	1	0	9	34	23	4.16
Posição no Mercado	0	0	3	42	22	4.28
Aposta em Nichos de Mercado	2	2	19	26	18	3.84
Concorrência	1	2	9	32	23	4.10
Orientação Exportadora	14	7	11	25	10	3.14
Relação com os Clientes	0	0	1	10	56	4.82
Relação com os Fornecedores	0	2	3	30	32	4.34
Habilitações académicas dos RH	1	6	18	30	12	3.69
Experiencia dos RH	0	1	8	34	24	4.21
Contexto Económico	0	1	7	37	22	4.34
Contexto Sociocultural	0	1	19	31	16	3.93
Contexto Tecnológico	0	6	13	36	12	3.81
Contexto Legal	0	3	15	30	19	3.97
Localização	2	7	12	34	12	3.57
Experiência prévia do(s) fundador(es)	0	0	10	28	29	4.28
Habilitações académicas do(s) fundador(es)	2	8	26	20	11	3.45
Traços de personalidade do(s) fundador(es)	0	0	11	27	29	4.27
Género do(s) fundador(es)	22	10	20	10	5	2.49

Em contrapartida, houve três fatores onde não houve um consenso por parte das empresas da amostra, apresentando uma média inferior a 3,5 e, por isso, não vai ao encontro ao que foi mencionado na revisão de literatura. Esses fatores foram: habilitações académicas do(s) fundador(es) com uma média de 3,45; orientação exportadora com uma média de 3,14; e por último, apresentando a média mais baixa, o género do(s) fundador(es), com 2,49. Olhando para o atual nível médio de escolaridade de Portugal, pode-se perceber que, em 2016, mais de 60% dos residentes em Portugal com mais de 15 anos, possuíam somente até ao 3º ciclo de escolaridade (INE, 2017). Daqui pode-se depreender que ainda existe um défice de habilitações académicas na população geral, e em específico, no meio empresarial. Dessa forma, não é estranho que muitas das empresas inquiridas tenham referido que as habilitações académicas do(s) fundador(es) não eram relevantes para o seu sucesso, estando este mais baseado na experiência empírica adquirida com os anos de negócio.

Quanto ao fator da orientação exportadora, que também não foi ao encontro do que foi apontado na revisão da literatura, as empresas que o consideram pouco relevante eram maioritariamente pertencentes aos setores de serviços (desde atividades de consultoria, apoio social, alojamento, etc.), apesar de algumas se identificarem também em atividades de comércio de produtos, mas associado ao negócio principal de prestação de serviços (por exemplo, o caso da reparação de veículos automóveis e motocicletas, que têm associada a venda a retalho de produtos como peças). Ao serem empresas prestadoras de serviços e por serem PME, é de crer que a maioria deve ter como único mercado o português, desse modo, é aceitável que não considerem a questão exportadora como determinante para o seu sucesso. Por fim, o fator apontado como menos relevante pelas empresas incluídas na amostra foi o género do(s) fundador(es), o que se pode dever à mudança da mentalidade da população. O estereótipo de que um líder tem que ser do sexo masculino, está cada vez mais a dissipar-se, estando a mulher a ganhar cada vez mais terreno neste campo.

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

O conceito de sucesso é frequentemente usado para se referir ao desempenho financeiro de uma empresa, no entanto, o sucesso pode ter diferentes significados de pessoa para pessoa. Apesar dessas diferenças, as pessoas geralmente parecem ter uma ideia semelhante do fenómeno, ou seja, que uma empresa tem sucesso quando tem um negócio bem-sucedido (Philip, 2011).

Apesar de não existir um quadro de fatores que levam ao sucesso das PME devidamente definido, ao longo da revisão da literatura estudada, vários autores apontaram inúmeros fatores que levam ao sucesso das PME.

Os resultados que obtivemos foi que as 67 PME da amostra consideraram todos os fatores como relevantes para o seu sucesso, exceto três fatores: (1) habilitações académicas do(s) fundador(es), (2) orientação exportadora, e (3) género do(s) fundador(es). No entanto, as empresas da amostra têm a plena consciência que para sobreviverem, num mercado cada vez mais competitivo, é essencial/vital apostar em manter uma boa relação com os seus clientes e na produção de produtos e/ou serviços de qualidade, pois só assim conseguirão obter vantagens competitivas face à concorrência.

Podemos então concluir que se as PME se esforçarem para alcançar e satisfazer os fatores críticos de sucesso e tiverem a capacidade de se adaptar rapidamente às novas condições de mercado, então serão bem-sucedidas e alcançarão o sucesso e um crescimento sustentável, tal como sugeriu Lampadariós (2016), na sua pesquisa.

Tendo em consideração as evidências empíricas, este estudo apresenta algumas implicações práticas. Os empresários/gestores têm que evoluir constantemente, 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 também 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).

Algumas limitações quer na parte da revisão da literatura quer na parte empírica, foram sentidas neste estudo. Em relação à parte teórica notou-se que não existe um consenso sobre quais os fatores que contribuem para o sucesso de uma PME, sendo, por isso, identificados inúmeros fatores. Quanto à parte empírica, as limitações verificadas e que poderão ter influenciado os resultados aqui obtidos foram:

1. O método de envio do questionário (e-mail) pode ter influenciado a taxa de respostas, podendo haver várias empresas a ignorar os e-mails, quer voluntaria ou involuntariamente (spam).
2. Notou-se um enviesamento das respostas, obtendo cerca de 52,2% de respostas do distrito de Castelo Branco, o que pode sugerir uma maior disponibilidade destas empresas para responder a um questionário de uma universidade que conhecem e com contacto mais próximo.
3. Devido a ter-se identificado previamente fatores de sucesso, pode-se ter influenciado as respostas, no entanto, foi deixada uma em aberto para que pudessem referir algum fator não presente no questionário.

Quanto às linhas futuras de investigação, será interessante realizar um estudo de caso, através do contacto direto com as empresas, selecionando 3 ou 4 empresas de sucesso portuguesas de um mesmo setor de atividade, de forma a comparar o sucesso de umas empresas com as outras e evitar algumas das limitações verificadas nesta investigação.

REFERÊNCIAS

- Aidis, R., & Mickiewicz, T. (2006). Entrepreneurs, expectations and business expansion: Lessons from Lithuania. *Europe-Asia Studies*, 58(6), 855–880. <https://doi.org/10.1080/09668130600830961>
- Benzing, C., Chu, H. M., & Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems.

- Journal of Small Business Management*, 47(1). 58-91.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00262.x>
- Benzing, C., Hung Manh, C. & Callanan, G. (2005). A regional comparison of the motivation and problems of Vietnamese entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(1), 3-27. <https://doi.org/10.1142/S1084946705000033>
- Bussy, N. M. De, & Suprawan, L. (2012). Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance. *Public Relations Review*, 38(2), 280–287. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.006>
- Chong, W. K., Shafaghi, M., & Tan, B. L. (2011). Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(5), 517–533. <https://doi.org/10.1108/02634501111153700>
- Chong, W. Y. (2012). Critical Success Factors for Small and Medium Enterprises : Perceptions of Entrepreneurs in Urban Malaysia. *Journal of Business and Policy Research*, 7(4), 204–215. <http://wbiaus.org/14.%20Wei.pdf>
- Covin, J. G., Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 47-63.
https://www.researchgate.net/profile/Morgan_Miles/publication/285255717_Corporate_Entrepreneurship_and_the_Pursuit_of_Competitive_Advantage/links/56a0320e08ae21a564274653.pdf
- DeHayes, D. W. & Haeberle, W. L. (1990). University Alumni Small Business Research Program: A Study of Emerging Businesses. *Bloomington: Centre for Entrepreneurship and Innovation*, Indiana University.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(5), 296–322. <https://doi.org/10.1108/13552550710780885>
- Evans, J. H. III, & Evans, F. C., (1986). A Small Manufacturer's Success Story, *Management Accounting*, 68(2), 47-49.
- Ferreira, A. and Franco, M. (2017). The mediating effect of intellectual capital in the relationship between strategic alliances and

- organizational performance in Portuguese technology-based SMEs, *European Management Review*, 14(3), 303-318.
<https://doi.org/10.1111/emre.12107>.
- Foley, P. & Green, H. (1989). *Small business success*, Chapman, London
- Franco, M., Haase, H. (2020), “The Role of Reputation in the Business Cooperation Process: Multiple Case Studies in SMEs”, *Journal of Strategic and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2020-0012>.
- Franco, M., Haase, H., Rodini, A. (2020), “The Role of Incubators in the Internationalization Process of Incubated SMEs: A Perspective of International Cooperation”, *Global Business Review*.
<https://doi.org/10.1177/0972150920919381>
- Franco, M., Martins, R. (2020), “The Role of Networks in the Internationalization Process of Small and Medium-Sized in the Wine-Producing Sector”, *Global Business Review*.
<https://doi.org/10.1177/0972150920927373>.
- Garrett, R. P., & Neubaum, D. O. (2013). Top Management Support and Initial Strategic Assets: A Dependency Model for Internal Corporate Venture Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 896–915. <https://doi.org/10.1111/jpim.12036>
- Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90. <https://doi.org/10.2307/3152066>
- Harabi, N. (2005). Determinants of Firm Growth: An Empirical Analysis from Morocco. MPRA Paper N°. 4394. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/4394/>
- Ibielski D. (1996). Inter-firm Co-operation: A Small Business Directive, Introductory Remarks to a Seminar Hosted by The Entrepreneurship Development Center, Nanyang Technological University, Singapore, 16August 1996.
- Instituto Nacional de Estatística (2017). Dados relativos à escolaridade dos portugueses, Destaque – informação à comunicação social, Lisboa, Portugal.
- Jasra, J. M., Hunjra, A. I., Rehman, A. U., Azam, R. I., & Khan, M. A. (2011). Determinants of Business Success of Small and Medium

- Enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), <https://ssrn.com/abstract=2130356>
- Kader, R. A., Azid, A., & Che, H. (2009). Success Factors for Small Rural Entrepreneurs under the One-District-One-Industry Programme in Malaysia. *Contemporary Management Research*, 5(2), 147–162. <http://www.cmr-journal.org/article/view/1173/3067>
- Kaibori, S. (2001). Development of small and medium-sized enterprises and policy support: action guidelines for tomorrow for policymakers in transition countries. Economic and Social Research Institute.
- Krasniqi, B. A., Shiroka-Pula, J., & Kutlovci, E. (2008). The determinants of entrepreneurship and small business growth in Kosova: evidence from new and established firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(3), 320-342. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.019533>
- Lampadarios, E. (2016). Critical Success Factors for SMEs: An Empirical Study in the UK Chemical Distribution Industry. *International Journal of Business and Management*, 11(7), 67-82. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n7p67>
- Lo, M., Wang, Y., Constance, R., & Ramayah, T. (2016). The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach. *Review of Business Management*, 18(61), 370-391. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.3058>
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <http://www.jstor.org/stable/258632>
- Monibo, A. S. (2003). When Founding Entrepreneurs Leave: The Problem of Succession in Small Firms in Nigeria, 1971-1980. *The Journal of Modern African Studies*, 41(3), 371-393. <http://www.jstor.org/stable/3876236>
- Mraz, S. J. (1989). Advice from Entrepreneurs, *Machine Design*, 61(9), 125 - 128.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>

- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (2013). Investigation of factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291-302.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.291>
- Nwaiwu, F., Duduci, M., Chromjakova, F., & Otekhile, C. (2020). Industry 4.0 Concepts within the Czech SME Manufacturing Sector: An Empirical Assessment of Critical Success Factors. *Business: Theory & Practice*, 21(1), 58-70.
<https://doi.org/10.3846/btp.2020.10712>.
- Passos, C. (2017). A ética – como motor da inovação empresarial e da sustentabilidade organizacional. *Gestão E Desenvolvimento*, (25), 55-73. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.346>
- Philip, M. (2011). Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs). *Amity Global Business Review*, 6(1), 118-136.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=994ae9fe-a702-4d02-a401-f47ff9c5522e%40sessionmgr102>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Recomendação 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003 pela Comissão Europeia
- Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs, 58(3), 215–237. <https://doi.org/10.1108/17410400910938832>
- Saravanan, R., & Rao, K. S. P. (2006). Development and validation of an instrument for measuring Total Quality Service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 733–749.
<https://doi.org/10.1080/14783360600594487>
- Shaar, E. M. A. L., Khat tab, S. A., Alkaied, R. N., & Manna, A. Q. (2015). The Effect of Top Management Support on Innovation: The Mediating Role of Synergy Between Organizational Structure and Information Technology. *International Review of Management and Business Research*, 4(2), 499–513.

- <http://www.irnbrjournal.com/papers/1433436800.pdf>
- Stonkutė E. (2015). A Literature Review on the Linkage between Supply Chain Challenges and Key Success Factors for Small and Medium Size Enterprises. *Management of Organizations: Systematic Research*, 74, 121-138.
<http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.74.8>
- Sun, H. (2000). Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), 168–179.
<https://doi.org/10.1108/02656710010304573>
- Ziggers, G. W., & Henseler, J. (2016). Industrial Marketing Management The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. *Industrial Marketing Management*, 52, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.011>