

## **Especificidades da pequena empresa**

Edmundo Escrivão Filho

Como citar:

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Especificidades da pequena empresa**. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos – USP: 2023. (Material da disciplina SEP0545 – Gestão de Pequenas Empresas).

### **1. As características da pequena empresa**

No esforço de estabelecer uma classificação das empresas, o critério em geral utilizado é o quantitativo, que é um critério econômico (LEONE, 1991, p.54), e os medidores financeiros amplamente empregados como faturamento, vendas, patrimônio líquido, receita bruta, receita operacional, ativo fixo e investimento (TAFNER, 1995, p.8). Ressalte-se que o critério mais utilizado é o de número de empregados, aparecendo ora isolado, ora conjuntamente com uma variável financeira (TAFNER, 1995, p.10).

O desejo de usar critérios qualitativos para classificar o porte das empresas e, conseqüentemente, alcançar uma definição de pequena empresa surge de uma insatisfação dos resultados obtidos com os critérios quantitativos. Para Rattner (1985, p.23), “os critérios convencionais, tais como número de empregados ou valor do faturamento, se mostram insuficientes, e mesmo índices baseados em capital social, patrimônio líquido e investimentos em ativos fixos não permitem o estabelecimento de categorias adequadas”. Para Leone (1991, p.57), “os critérios qualitativos apresentam uma imagem mais fiel das empresas, uma vez que tocam, essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão”.

A busca por critérios qualitativos para definir a pequena empresa praticamente congrega os pesquisadores que criticam a elaboração da Teoria Administrativa baseada somente em grandes empresas (DANDRIDGE, 1979; WELSH e WHITE, 1981; RATTNER, 1985; LEONE, 1991; TAFNER, 1995; LEONE, 1999). Essa compreensão (a pequena tem mesma natureza que uma grande) deu origem ao denominado paradigma da “pequena grande empresa”, ou seja, uma pequena empresa é uma grande que ainda não cresceu e, portanto, irá crescer (ou fechar dado a alta taxa de mortalidade). Nessas condições, para que gastar tempo em fazer uma “teoria da pequena empresa”.

O título do artigo de Dandridge (1979) é representativo: “crianças não são pequenos adultos: pequena empresa necessita de sua própria teoria organizacional”.

Welsh e White (1981) são similares no título: “uma pequena empresa não é uma grande empresa”. Rattner (1985, p.23-24), é bastante didático sobre o tema: “se concordamos que a pequena unidade não representa ou reproduz as características de uma grande, e esta tampouco é a somatória de muitas pequenas unidades, somos levados a admitir que a passagem de uma dimensão para outra (de pequena para média, para grande) implica em mudanças qualitativas na estrutura da empresa”.

A partir desses questionamentos, pode-se começar a construir critérios qualitativos para classificar a pequena empresa, como aqueles apresentados por Tafner (1995, p.9):

- Identidade entre a propriedade e a gestão diária e cotidiana da empresa;
- Vínculo estreito entre a família e a empresa;
- Independência em relação às grandes empresas;
- Posição central do empresário, responsável pela condução das atividades da empresa, em todos os seus aspectos;
- Disponibilidade reduzida de recursos financeiros;
- Dificuldade de acesso ao mercado financeiro;
- Alta dependência ante os fornecedores, concorrentes e clientes;
- Caráter pessoal das relações com o cliente;
- Procedimentos, em geral, intensivos em mão-de-obra;
- Trabalhadores não qualificados e em número reduzido.

A dificuldade desta construção dos critérios qualitativos é que são estabelecidas listagens de cada autor, faltando uma visão mais sistêmica, integrativa e com maior poder de explicação. Nessa direção será introduzido o modelo de Drucker (1944) para reunir e enquadrar as características da pequena empresa.

## 2. A Teoria do Negócio de Peter Drucker

Para Drucker (1994, p. 99-101):

“uma teoria do negócio tem três partes:

- “O **ambiente** da organização observa a sociedade e sua estrutura, o mercado, o cliente e a tecnologia e define pelo que uma organização é recompensada.
- A **missão** específica da organização define o que uma organização considera como resultados significativos.
- As **competências essenciais** necessárias para cumprir a missão da organização definem onde uma organização deve se destacar para manter a liderança.

As suposições sobre ambiente, missão e competências essenciais devem se adequar à realidade. As suposições em todas as três áreas devem se encaixar”.

Pode-se dizer, então, que “Drucker (1994) sugeriu um novo paradigma de negócios construído **em torno dos pressupostos da organização** (Daly; Walsh, 2010, p. 500); sua “teoria do negócio” [se fundamentam em] suposições que moldam o comportamento de qualquer organização” (Daly; Walsh, 2010, p. 501).

Drucker (1981, p.184) esclarece que “a organização não é um fim em si mesma, mas apenas um meio que visa o bom desempenho e os bons resultados da empresa”. A organização é o meio que facilita alcançar a finalidade para a qual a organização foi criada e existe.

Dado que Drucker (1994) colocou explicitamente três elementos centrais da “teoria ou modelo de negócio”, já pode-se acrescentar o quarto elemento implícito na teorização: a organização. E indo além, tratar do quinto elemento, pois “não existe organização sem administração” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1983, p. 19).

As suposições do modelo de negócio são demandas impostas ao projeto da organização e que exigirão decisões da alta administração. “Muitas organizações se concentram demais em O QUE PODEMOS FAZER (com base no que ela é realmente boa, considerando funcionários, capacidade, competências essenciais), e esquecem o aspecto O QUE DEVEMOS FAZER, com base nas forças externas (clientes, fornecedores, forças competitivas). É preciso considerar sua perspectiva estratégica, o QUE QUEREMOS FAZER (as metas estratégicas, objetivos críticos, preferências, ideias de negócios)” (von Scheel; von Rosing, 2012, p.4). Guerrini, Escrivão Filho e Rosim (2016, p.5-25) usam as mesmas três demandas e apresentam uma quarta: O QUE VAMOS FAZER, demanda própria da administração que tem o papel de adequar e dar solução prática, de ação, às três demandas anteriores.

Os elementos do modelo de negócio baseado em Drucker (1994) podem ser visualizados na figura 1.

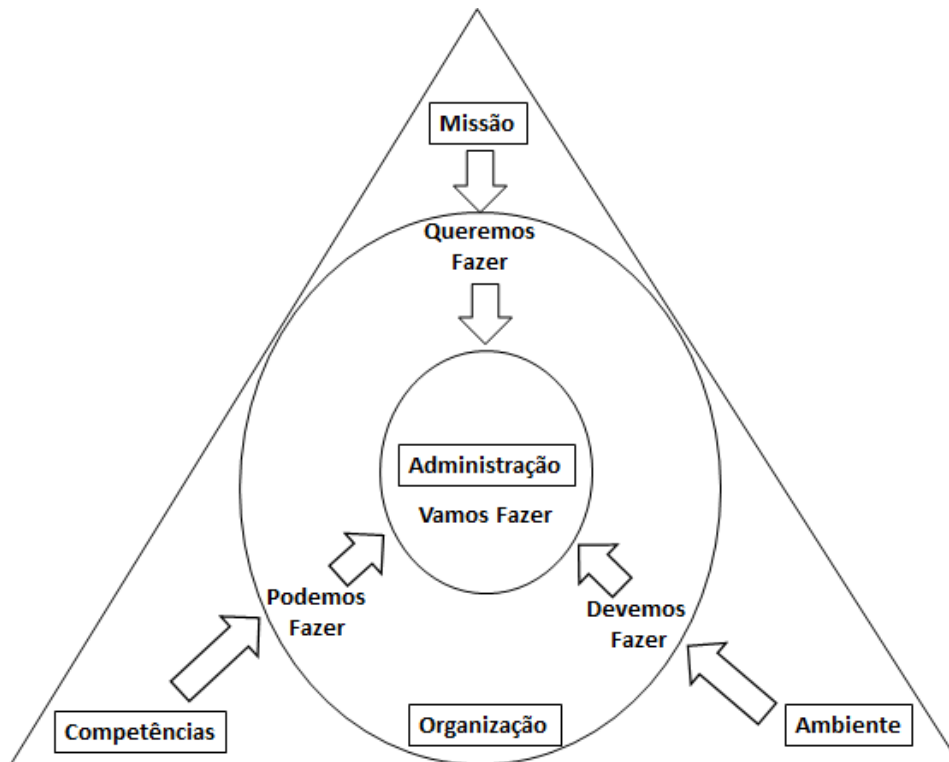


Figura 1 – Modelo de negócio baseado em Drucker (1994)

### 3. Busca de textos relevantes sobre o tema “especificidades da pequena empresa”

Dado que a “moldura” estava estabelecida com o modelo de negócio de Drucker (1994), faltava a “foto”, o conteúdo. Então, foi realizada uma busca de textos na base de dados Scopus em julho de 2022, e para direcionar a busca para textos mais apropriados ao tema e de maior relevância, foram observadas algumas regras da pesquisa sistemática, sem se preocupar com total rigor do método.

Foram estabelecidos três conjunto de descritores de busca com palavras-chave restritivas:

1. à pequena empresa e exigidas no título do texto ({small\* business\*} OR {micro business\*} OR {small\* firm\*} OR {micro firm\*} OR {small\* compan\*} OR {micro compan\*} OR {small\* enterprise\*} OR {micro enterprise\*} OR SME\*);
2. às qualidades desejadas das pequenas empresas e exigidas no título do texto (characteristics OR conditions OR dimensions OR features OR smallness OR uniqueness OR peculiar\* OR specific\*);
3. à área da base de dados (Business), ao idioma (English) e ao tipo de texto (Article/Conference Paper).

Categorias de artigos sobre especificidades das pequenas empresas (PE):

1. Aplicação de técnica (processo/prática/modelo) na PE e sem considerar as especificidades da PE;
2. Aplicação de técnica (processo/prática/modelo) na PE considerando as especificidades da PE, mas estas não são formal e conceitualmente revisadas, são anterior e implicitamente de conhecimento do autor e discutidas em conveniência com alguma característica da técnica em discussão;
3. Aplicação de técnica (processo/prática/modelo) na PE considerando as especificidades da PE, sendo estas, formal e conceitualmente revisadas, mas entrelaçadas com as características da técnica em discussão;
4. Aplicação de técnica (processo/prática/modelo) na PE considerando as especificidades da PE, sendo estas, formal e conceitualmente revisadas em separado das características da técnica em discussão;
5. As especificidades da PE são discutidas sem aplicação de qualquer técnica (processo/prática/modelo).

Os artigos da categoria 1 tratam da técnica e não das especificidades da PE. Muitos dos artigos das categorias 2, 3 e 4 contribuem com especificidades das PEs não no núcleo central dessas especificidades que é a organização, mas em temas de seus estudos como: dimensões de inovação de produtos; habilidades e conhecimentos do exterior de dirigentes de PEs na internacionalização; habilidades de networking do dirigente em explorar o capital social e de negócios devido ao marketing; e muitos outros. Portanto, central a construção aqui conduzida é a categoria 5.

O resulta da busca foi ordenado por número de citações e as 200 primeiras selecionadas para análise do Abstract disponível na própria base de dados. Em caso de dúvida, o artigo foi examinado, especialmente aqueles que indicavam ser da categoria 5. Ao final, oito textos foram selecionados na categoria 5 e foram analisados.

#### **4. Apresentando as especificidades da pequena empresa**

A fim de evitar as passagens intermediárias do método, desnecessárias aqui, as especificidades (características típicas) da pequena empresa são apresentadas a seguir já com a moldura do modelo de negócio de Drucker (1994).

- 4.1. **Missão:** a grande maioria das pequenas empresas tem um proprietário ou no máximo dois ou três sócios; desta forma, a alta administração (ou governança) fica praticamente restrita a esse(s) dirigente(s).

4.1.1. **Pequenez da pessoa jurídica em reunir capital:** a limitação de investimento em capital é amplamente citada na literatura, mas, o interessante, que a pequenez é sempre associada ao pequeno número de funcionário, algumas vezes, aos poucos níveis hierárquicos. O baixo capital reunido é causa, para os autores, de muitas das dificuldades de ação da pequena empresa, mas, quase nunca, lembrada que sua origem é o pequeno número de pessoas reunidas para integralizar o capital. Além dessas pessoas, muitas vezes, terem uma pequena disponibilidade de capital para investir.

- limitados recursos financeiros
- dificuldade de obter empréstimos
- menos oportunidades dos benefícios da economia de escala e escopo
- restrição imporá um estilo de gestão reativo, de curto prazo

4.1.2. **Papel central do proprietário-dirigente:** uma das características mais citadas na literatura. As citações lembram a advertência de Fayol sobre os princípios de administração parecerem provérbios: é empreendedor (positivo), mas tem mentalidade de curto prazo (negativo); tem conhecimento prático (vantagem), mas falta conhecimento de gestão (desvantagem).

- É o único gestor no ápice estratégico
- É dinâmico, empreendedor
- Falta de tempo provoca pouca atenção às áreas funcionais da empresa, foco no curto prazo e “mentalidade de sobrevivência”
- Mantem conhecimento implícito com base na experiência (aprender fazendo); formando um estilo de gestão altamente personalizado
- Falta de conhecimento em práticas de gestão
- fornece rapidamente informações, feedback e monitoramento das tarefas
- não dá atenção à coleta e análise de informações, toma decisões baseadas em "intuição" e não em fatos,
- mantém proximidade e forte relacionamento pessoal com os funcionários, fornece liderança pelo exemplo e comunicação face a face
- aumenta o potencial de conflito interpessoal

4.2. **Ambiente externo:** também cita os aspectos positivos (atendimento personalizado dos clientes) e os negativos (incapacidade de influenciar o ambiente).

4.2.1. **Empresa empreendedora**

- É empreendedora em atender os clientes, adaptável (flexível) à mudança

4.2.2. **Incerteza externa**

- Incapacidade de influenciar o mercado, causando incerteza externa.
- falta de conhecimentos do proprietário-gerente afeta a capacidade de explorar oportunidades externas
- falta de participação em redes de empresas reduz a disponibilidade de novas informações e conhecimentos

4.3. **Competências:** essencialmente refere-se ao conhecimento para realizar tarefas que está nas pessoas ou em máquinas.

4.3.1. **Pequenez do quadro de pessoal**

- Escassez no número de pessoas e na qualificação
- Dificuldade em treinamento e desenvolvimento

4.3.2. **Tecnologia**

- Tem especialista e conhecimento tácito essencialmente tecnológico e baseado no aprender fazendo
- depende de tecnologias obsoletas, intensivas em mão-de-obra e convencionais
- Dificuldade em atrair pessoal qualificado e manter conhecimento tecnológico

4.4. **Organização:** uma distinção com marca de Max Weber, a configuração da pequena empresa não é burocrática; estrutura simples, flexível, informal. Alta visibilidade do gestor, dispensando processos formalizados e caros.

4.4.1. **Orgânica, não burocrática**

- É simples, flexível e falta especialização, padronização e formalização

4.4.2. **Pequenez da configuração estrutural**

- Estrutura horizontal, poucos níveis hierárquicos e relações informais
- Relações informais devido à necessidade de resposta à incerteza externa
- Estrutura flexível, processos simples, pouco estruturados

- Comunicação face a face com influência direta sobre os colaboradores
- Tomada de decisão rápida, permitindo alta visibilidade sobre os processos

4.5. **Administração:** fica transformada de um órgão administrativo nas grandes empresas em um único gestor nas pequenas empresas, transformado de um exercício profissional em algo personalizado no proprietário.

4.5.1. **Retenção da gestão pelo dirigente**

- Dirigente responsável por muitos aspectos e decisões do negócio
- Estilo de gestão é único e pessoal para cada empresa
- Há desvalorização da capacidade administrativa

4.5.2. **Atrofiamento dos processos administrativos**

- Processo de planejamento não é formal e na mente do dirigente
- Planejamento estratégico pobre
- Gestão das informações simples, coleta e análise de dados imprecisas
- Dificuldade em garantir a eficiência do trabalho
- Melhorias incrementais com uso da abordagem de aprender fazendo

Enfim, um quadro sintético das especificidades nos moldes do modelo de Drucker. Os elementos de 1º nível do modelo são de Drucker (1994). Os elementos do 2º nível são de Escrivão Filho (2023). As especificidades são de Ghobadian e Gallear (1996), Hill e Stewart (2000), Garengo, Biazzo e Bititci (2005), Deros, Yusof e Azhari (2006), Lepoutre e Heene (2006), Berthon, Ewing e Napoli (2008), Bos-Brouwers (2010) e Cocca e Alberti (2010). As letras na cor vermelha são sugestões ou acréscimos de Escrivão Filho (2023).

| Elementos do modelo 1º nível | Elementos do modelo 2º nível       | Especificidades   |
|------------------------------|------------------------------------|---|
| Missão (governança)          | Pequenez da sociedade e de capital | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sociedade limitada (maioria 1 proprietário, alguns casos 2 ou 3 sócios)</li> <li>✓ Investimento de capital limitado (proprietário/sócios usam recursos próprios)</li> <li>✓ Implicações <ul style="list-style-type: none"> <li>• atuação em reduzido segmento de mercado</li> <li>• operação em baixa escala</li> <li>• pequeno número e baixa qualificação do pessoal (inclusive da administração)</li> </ul> </li> </ul> |
|                              | Papel central do                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ É o único gestor no ápice estratégico</li> <li>✓ Centraliza a administração e sequestra os processos administrativos</li> </ul>  |



|  |                                       |  |
|--|---------------------------------------|--|
|  | proprietário-dirigente                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta tempo e atenção aos problemas táticos (áreas funcionais)</li> <li>✓ Pula direto ao operacional, fazendo uma gestão de curto prazo</li> </ul>  |
| Ambiente externo                             | Empresa empreendedora                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empreendedora em atender os clientes</li> <li>✓ Empreendedora em adaptar-se às mudanças</li> </ul>  |
|  | Incerteza externa                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incapacidade de influenciar o mercado, causando incerteza externa</li> <li>✓ Reduzido segmento de mercado, implicando em baixa operação</li> <li>✓ Falta de conhecimentos afeta a capacidade de explorar oportunidades externas</li> <li>✓ Falta de participação em redes de empresas reduz a disponibilidade de novas informações e conhecimentos</li> </ul>   |
| Competências (áreas funcionais da empresa)   | Pequenez do quadro de pessoal         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escassez no número de pessoas (inclusive da administração)</li> <li>✓ Falta de qualificação do pessoal (inclusive da administração)</li> <li>✓ Dificuldade em treinamento e desenvolvimento</li> </ul>  |
|  | Papel Tecnologia                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tem conhecimento tácito essencialmente tecnológico e baseado no aprender fazendo</li> <li>✓ Depende de tecnologias obsoletas, intensivas em mão-de-obra e convencionais</li> <li>✓ Dificuldade em atrair pessoal qualificado e manter conhecimento tecnológico atualizado</li> </ul>  |
| Organização (não é estrutura organizacional) | Orgânica, não burocrática             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ É simples, flexível e falta especialização, padronização e formalização</li> <li>✓ Tem a dinâmica de um grupo primário (ou uma família)</li> </ul>  |
|  | Pequenez da configuração estrutural   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrutura horizontal, poucos níveis hierárquicos e relações informais</li> <li>✓ Relações informais devido à necessidade de resposta à incerteza externa</li> <li>✓ Estrutura flexível, processos simples, pouco estruturados</li> <li>✓ Comunicação face a face com influência direta sobre os colaboradores</li> <li>✓ Tomada de decisão rápida, permitindo alta visibilidade sobre os processos</li> </ul> |
| Administração                                | Sequestro da gestão pelo dirigente    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigente responsável por muitos aspectos e decisões do negócio</li> <li>✓ Estilo de gestão é único e pessoal para cada empresa</li> <li>✓ Há desvalorização da capacidade administrativa</li> </ul>  |
|  | Atrofia dos processos administrativos | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Processo de planejamento não é formal e na mente do dirigente</li> <li>✓ Planejamento estratégico pobre</li> <li>✓ Gestão das informações simples; coleta e análise de dados imprecisas</li> <li>✓ Dificuldade em garantir a eficiência do trabalho</li> <li>✓ Melhorias incrementais com uso da abordagem de aprender fazendo</li> </ul>   |

## Referências

- BERTHON, Pierre; EWING, Michael T.; NAPOLI, Julie. Brand management in small to medium-sized enterprises. **Journal of small business management**, v. 46, n. 1, p. 27-45, 2008.
- BOS-BROUWERS, Hilke Elke Jacke. Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. **Business strategy and the environment**, v. 19, n. 7, p. 417-435, 2010.
- COCCA, Paola; ALBERTI, Marco. A framework to assess performance measurement systems in SMEs. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2010.
- DANDRIDGE, Thomas C. Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory, **Journal of Small Business Management**, V 17, n 2, Apr 1979. p. 53-57.
- DALY, Pat; WALSH, James S. Drucker's theory of the business and organisations: challenging business assumptions. **Management Decision**, 2010.
- DEROS, Baba Md et al. A survey on critical factors and problems in implementing benchmarking towards achieving business competitiveness in SMEs. **Jurnal Kejuruteraan (Journal of Engineering)**, v. 18, p. 29-37, 2006.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DRUCKER, Peter F. The theory of the business. **Harvard Business Review**, Sep-Oct, p.95-104, 1994.
- GARENGO, Patrizia; BIAZZO, Stefano; BITITCI, Umit S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International journal of management reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.
- GHOBIADIAN, Abby; GALLEAR, David N. Total quality management in SMEs. **Omega**, v. 24, n. 1, p. 83-106, 1996.
- GUERRINI, Fábio M.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; ROSIM, Daniela. **Administração: conceitos e contextos**. In: Administração para engenheiros. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. (Capítulo1).
- HILL, Rosemary; STEWART, Jim. Human resource development in small organizations. **Journal of european industrial training**, v. 24, n. 2/3/4, p. 105-117, 2000.
- LEPOUTRE, Jan; HEENE, Aimé. Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. **Journal of business ethics**, v. 67, p. 257-273, 2006.
- LEONE, Nilda Maria C.O.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): À procura de um critério homogeneizador, **Revista de Administração de Empresas**, V. 31, n.2, Abr/Jun 1991. p. 53-59.
- LEONE, Nilda Maria C.O.G. As especificidades das pequenas e médias empresas, **Revista de Administração**, V.34, n.2, Abr/Jun 1999. p. 91-94.
- MOTTA, Fernando C. P. PEREIRA, Luiz C. B. **Introdução à Organização Burocrática**. 3ª ed.. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- RATTNER, Henrique; et al. **Introdução**. In: RATTNER, H; DURAND, J.C.G.; Vieira, J.P.C.; FERRO, J.R.; VENOSA, R.; THORSTENSEN, V.H. Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- TAFNER, Paulo. **Estratificação de Empresas: Histórico e Proposta de Classificação**. São Paulo: IPEA, 1995. (Texto para discussão nº 386).
- von Scheel, Henrik; von Rosing, Mark. **The Secret to Successful to Strategy Execution**. In: Mastering the building blocks of Strategy Execution. 2012.
- WELSH, John A. WHITE, Jerry F. A small business is not a little big business, **Harvard Business Review**, V 59, n 4, July-Aug 1981. p. 18-32.