

Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente

Kristiane Cêra¹
Edmundo Escrivão Filho²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

CÊRA, Kristiane e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 796-812.

Resumo

O objetivo do artigo é discutir alguns condicionantes que podem ser responsáveis pelo surgimento de importantes particularidades na gestão da empresa de pequeno porte. Os condicionantes ambientais, os organizacionais e os comportamentais do dirigente da pequena empresa podem ter como conseqüência a concorrência desigual com as grandes empresas, o grande poder de barganha dos clientes e fornecedores da empresa, o pouco ou nenhum poder de influência perante as imposições e mudanças do Macroambiente, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de pessoas qualificadas, a escassez de recursos financeiros e materiais, a não utilização de instrumentos administrativos formais, a informalidade no relacionamento e a falta de habilidade na gestão do tempo. Acredita-se na necessidade fundamental de se desenvolver uma “teoria administrativa” para as pequenas empresas mediante a adequação dos métodos de uso dos instrumentos administrativos a partir do entendimento das relações entre as particularidades de gestão.

1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, pensou-se que a gestão da pequena empresa deveria ser semelhante a das grandes organizações, pois dominava o “paradigma da pequena grande empresa”: a pequena empresa seria semelhante a uma grande que não teria crescido ainda. Portanto, ela “deveria utilizar os mesmos princípios administrativos que as grandes empresas, só que em menor escala” (WELSH & WHITE, 1981; p.18).

No entanto, vários autores (WELSH & WHITE, 1981; FARAH, 1985; GOLDE, 1986; GIMENEZ, 1988; LONGENECKER et al., 1997; LEONE, 1999, TERENCE, 2002)

¹ Mestranda em Engenharia de Produção. Bolsista Fapesp. Departamento de Engenharia de Produção EESC – USP. E-mail: kris@telan.com.br

² Professor Doutor do Curso de Graduação e Pós-Graduação. Departamento de Engenharia de Produção EESC – USP. E-mail: edesfi@prod.eesc.sc.usp.br

defendem a necessidade de se estudar um enfoque diferenciado de gestão devido ao fato de as pequenas empresas possuírem algumas características específicas que as distinguem das de grande porte.

Para fins de estudo, são classificados três tipos de condicionantes que podem ser responsáveis pelo surgimento de algumas particularidades importantes na gestão da pequena empresa. São os condicionantes ambientais, os organizacionais e os comportamentais do dirigente da empresa. As dificuldades de aplicação dos modelos gerenciais na pequena empresa talvez se apresentem devido à ausência de metodologias adequadas às particularidades que surgem a partir destes condicionantes e de abordagens que considerem sua realidade dentro do sistema político-econômico atual.

2 RELEVÂNCIA X MORTALIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com Longenecker et al. (1997), como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação, pois elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, segundo os autores, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas; elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes e produzem bens e serviços com eficiência.

Segundo Souza (1995), existem várias justificativas para o estudo das pequenas empresas. Entre elas estão: estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; relações capital/trabalho mais harmoniosas; efeito amortecedor dos impactos do desemprego; efeito amortecedor dos efeitos das flutuações na atividade econômica; manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às grandes empresas; potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo. Para a autora, de comum nessas justificativas, nota-se a preocupação em apontar que as empresas de pequeno porte são funcionais com relação à atividade econômica.

Souza (1995) afirma ainda que, apesar das restrições econômicas e financeiras às quais as pequenas e médias empresas estão submetidas, existe uma costumeira referência à sua maior flexibilidade e simplicidade, isto é, sua capacidade de adaptar-se às transformações conjunturais de seu ambiente, às novas exigências do mercado etc. Pinheiro (1996) acredita que as pequenas empresas são mais ágeis e mais enxutas em sua estrutura do que as grandes organizações, sendo, assim, mais flexíveis e adaptáveis rapidamente a novas situações ambientais e de mercado.

No entanto, apesar da característica de flexibilidade, as pequenas empresas brasileiras encontram dificuldades de sobrevivência no mercado atual, devido à alta competitividade que elas estão sujeitas, inclusive “competindo” com empresas com melhores características estruturais, como as de grande porte. Essa concorrência, apresentada a partir de condições adversas às pequenas empresas, reflete no aumento da sua taxa de mortalidade logo nos primeiros anos de vida. A consequência disso é uma alta rotatividade de empresas nos segmentos em que elas se inserem. Dessa maneira, assistiu-se a uma cruel dinâmica de nascimento e morte de pequenas empresas no atual sistema político-econômico.

3 CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Leone (1991) explica que a compreensão das pequenas empresas é possível mediante o estudo do seu tamanho, pois é o porte que as destaca das outras categorias empresariais - dependendo do porte, as empresas revelam comportamentos econômico e social diferentes, e, conseqüentemente possuem problemas diferentes, além de recursos distintos para solucioná-los. De maneira semelhante, Almeida (1994) coloca que cada empresa, em função de seu porte, tem características que a distinguem das demais e esse, provavelmente, é o principal motivo de se estabelecer o porte como principal fator de classificação das empresas.

No entanto, especificar um padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes. Deve-se considerar ainda que alguns critérios podem ser aplicáveis a todas as áreas, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios (TERENCE, 2002).

Assim, os estudos sobre pequenas empresas se deparam com o problema da definição de porte, sendo que as tentativas de solução adotaram três caminhos diferentes: o critério quantitativo, o qualitativo e uma combinação de ambos (LEONE, 1991).

Leone (1991) explica que os critérios quantitativos são critérios econômicos e fáceis de coletar. No entanto, são de muitos tipos e tocam em diferentes componentes da atividade empresarial, que refletem problemas diversos: o valor do capital social, o valor do ativo imobilizado, o valor de vendas e o número de empregados. Estes componentes representam óticas diferentes e revelam problemas particulares das empresas.

Embora os dados quantitativos sejam necessários para dimensionar e comparar certos aspectos, funções e problemas das empresas de pequeno porte, é preciso obter informações complementares qualitativas, a fim de apreender a dinâmica e as tendências do processo de acumulação, bem como as funções diferenciadas que nele desempenham, pequenas e grandes unidades produtivas (RATTNER et al., 1985).

Os critérios qualitativos apresentam uma imagem mais fiel da empresa, uma vez que tocam, essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão. São mais sincronizados com os estilos de direção, com o perfil e com as atitudes dos dirigentes e suas percepções do ambiente externo e assim podem oferecer mais subsídios para o estudo do comportamento de uma empresa (LEONE, 1991).

Drucker (1981) acredita na utilidade de um critério qualitativo. Segundo ele, o tamanho da empresa afeta vitalmente a estrutura administrativa pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos. Assim, a estrutura administrativa, especialmente a estrutura da alta administração, é o único critério de confiança para medir o tamanho de uma empresa: uma empresa é do tamanho da estrutura que necessita.

No entanto, deve-se considerar a dificuldade da classificação qualitativa. Segundo Leone (1991), os dados são obtidos estudando-se internamente o processo empresarial de cada empresa sendo, dessa maneira, pouco usados em pesquisas onde se tem a necessidade de se definir o tamanho das empresas, antes de chegar propriamente a entrar na empresa.

Pode-se concluir, que devem ser adotados critérios diferentes para propósitos diferentes (LONGENECKER et al., 1997), portanto, o uso de um determinado critério sempre depende das finalidades que tentam alcançar o pesquisador, o analista, a agência de crédito e financiamento ou a instituição governamental (LEONE, 1991).

3.1 HETEROGENEIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS

Mesmo que se defina um critério útil, dependendo do propósito, para classificação da pequena empresa, deve-se considerar o fator da heterogeneidade existente no segmento, independentemente de como ele tenha sido delimitado. As particularidades de gestão discutidas neste texto devem ser consideradas aspectos comumente encontrados nas empresas de pequeno porte e citados na literatura, mas não devem ser encarados como regras gerais de caracterização destas empresas.

Dessa maneira, apesar de serem consideradas algumas características comuns às empresas de pequeno porte, é importante reconhecer essa heterogeneidade entre elas. Portanto, a diversidade de pequenas empresas inviabiliza tratá-las como questão geral (SOUZA, 1995).

De outro modo, Rattner et al. (1985) colocam que um ramo de negócio não apresenta um simples agregado de empresas individuais, funcionalmente idênticas. Ao contrário, as análises intra-setoriais revelam uma estrutura complexa, caracterizada por relações dinâmicas entre unidades com posições e funções diferentes.

Pinheiro (1996) afirma que, no conjunto, as pequenas empresas distinguem-se uma das outras pela diversidade de tamanho, pelo nicho de produto/mercado e pelo estágio de desenvolvimento, fatores que levam à diferenciação do estrato dessas empresas. Para ele, a categorização ou classificação das empresas é uma dificuldade com que se depara comumente o pesquisador, dado que a diversidade de tamanho e condições econômicas produtivas dificultam a sua homogeneização para efeitos de estudos.

4 GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

Acredita-se que a gestão da pequena empresa acontece a partir de algumas particularidades decorrentes das características advindas, principalmente, do seu porte reduzido. Assim, por força destas particularidades, as pequenas empresas são gerenciadas de maneira diferente das grandes corporações.

Gimenez (1988) coloca que existe uma lacuna na literatura administrativa no que diz respeito à administração de pequenas empresas; a literatura disponível no mercado quase sempre deixa de lado ou aborda superficialmente a transposição dos conceitos enfocados para a realidade delas. O autor explica ainda que embora muitas vezes as técnicas administrativas possam ser aplicáveis a empresas de qualquer porte, existem conceitos de Administração que dificilmente seriam utilizados na administração de um pequeno negócio.

No entanto, tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para coordenar as atividades de trabalho. Porém, embora os gerentes tanto de grandes como de pequenas empresas desempenhem funções gerenciais similares, seu trabalho como gerentes é um tanto diferente, pois existem aspectos distintivos no gerenciamento da pequena empresa (LONGENECKER et al., 1997).

De outra maneira, Farah (1985) afirma que, embora os objetivos organizacionais sejam semelhantes para os negócios pequenos e grandes, os meios para alcançá-los podem ser bem diversos; os problemas, sob algumas circunstâncias, podem ser os mesmos, apesar de as soluções exigirem metodologias diferenciadas. O autor acrescenta que a grande organização normalmente dispõe de recursos de toda a ordem, o que lhe permite transpor obstáculos e dificuldades estruturais e conjunturais.

Leone (1999) defende também a necessidade de se estudar um enfoque diferenciado de gestão devido ao fato de as pequenas empresas terem algumas características inerentes que as distinguem das de grande porte. A autora diz que existem algumas características comuns à

estas empresas que apóiam a convicção de uma abordagem de gestão específica, como por exemplo, a importância do papel do empreendedor e, portanto, de suas aspirações, de suas motivações e de seus objetivos pessoais e o papel do ambiente, que impõe a estas empresas a necessidade de adaptação.

Assim, considerando a necessidade de uma abordagem diferenciada, adequada e realmente útil, é necessário compreender a gestão das pequenas empresas a partir de suas particularidades.

Dessa maneira, acredita-se na existência de três grandes conjuntos de condicionantes que podem ser responsáveis pelo surgimento de algumas particularidades importantes na gestão da pequena empresa. São os condicionantes ambientais, os organizacionais e os comportamentais. Os condicionantes ambientais decorrem do contexto em que estas empresas estão inseridas; os organizacionais das variáveis do modelo de funcionamento organizacional - Tecnologia, Comportamento, Estrutura, Decisão e Estratégia (ESCRIVÃO FILHO, 1995); e os comportamentais referentes às crenças, atitudes e ações do dirigente da empresa.

4.1 CONDICIONANTES AMBIENTAIS

Não há dúvidas de que as forças contextuais, ou seja, as vindas do ambiente externo, colocam para as pequenas empresas uma série de restrições e imposições do sistema vigente. Assim, pode-se dizer que a problemática das pequenas empresas deve transcender os estreitos limites da “administração de negócios” para revelar a trama intrincada e complexa de fatores sócio-políticos, técnico-econômicos e culturais que determina largamente suas perspectivas de sobrevivência (RATTNER et al., 1985).

As organizações existem dentro de um ambiente mais amplo, que inclui indivíduos, grupos, outras organizações e forças tecnológicas e sociais maiores, todas com impacto potencial poderoso sobre o desempenho. O ambiente inclui mercados, fornecedores, órgãos governamentais e reguladores, condições tecnológicas, sindicatos, concorrentes, instituições financeiras e grupos de interesse especial (NADLER & TUSHMAN, 1994).

De acordo com os autores, três aspectos críticos do ambiente afetam o funcionamento organizacional. Primeiro, o ambiente faz exigências à organização; ele pode, por exemplo, exigir certos produtos ou serviços, a certos níveis de qualidade e quantidade. Segundo, o ambiente pode impor limitações à ação organizacional, pode limitar as atividades a que uma organização se dedica. Essas limitações, segundo os autores, vão desde as impostas pela escassez de capital ou tecnologia até a proibição pelos regulamentos governamentais. Terceiro, o ambiente oferece oportunidades a serem exploradas pela organização.

Portanto, não é possível estudar a gestão da pequena empresa sem considerar o ambiente em que ela está inserida. A empresa de pequeno porte não tem poder de influência perante grande parte das imposições de caráter legal, econômico, político, concorrencial etc. que se apresentam em seu ambiente. Por outro lado, seu desempenho pode ser influenciado grandemente por estas forças, que podem também impor necessidades de mudança em sua gestão para que ela sobreviva nesse contexto. É claro que os fatores externos, conjunturais, não atingem as grandes empresas com a mesma intensidade que ameaçam as pequenas empresas.

Desta maneira, considera-se que o estudo das pequenas empresas deve partir do entendimento da dinâmica do sistema político-econômico vigente.

Uma prova da necessidade fundamental de considerar os aspectos contextuais é o fato de muitos estudiosos, principalmente economistas, tentarem explicar a existência contínua das pequenas empresas no contexto da sociedade de mercado, apesar de todas as suas desvantagens competitivas. Rattner et al. (1985) explicaram que, mesmo que estas empresas

sejam responsáveis por parcela significativa do produto social, dos empregos, salários e impostos recolhidos, o processo de concentração e centralização do capital parecia prenunciar o fim próximo da maioria das pequenas empresas, superadas do ponto de vista tecnológico, financeiro e organizacional pelo maior dinamismo das grandes empresas.

Assim, alguns estudos previram o fim das empresas de pequeno porte por acreditarem que a dinâmica capitalista não propicia um ambiente apropriado para a sobrevivência delas. Motta e Pereira (1983), nos anos 80, discutiram a questão do desenvolvimento industrial e da predominância das organizações, grandes, burocratizadas e melhor estruturadas, no panorama social, contrapondo a fase anterior quando a sociedade era constituída de um sem-número de pequenos sistemas sociais semi-organizados. Desta maneira, os autores chegaram a afirmar que as pequenas empresas tenderiam a desaparecer.

Entretanto, isso não aconteceu. Souza (1995) afirma que, ao longo do processo de concentração de capital, as pequenas empresas nunca deixaram de existir e, talvez, este seja o motivo das pequenas empresas não ser novidade na literatura econômica. Assim, os estudiosos do assunto tentaram, e tentam até hoje, encontrar uma explicação para permanência destas empresas no âmbito econômico.

Deste modo, observou-se, nos anos recentes, uma intensificação do debate sobre a posição, o papel e os condicionantes da permanência das pequenas empresas no processo de desenvolvimento das economias capitalistas. Isto ocorreu justamente pela constatação da existência e permanência continuada delas, apesar de suas desvantagens estruturais, especialmente no acesso ao financiamento e aos benefícios das novas tecnologias (SOUZA, 1995).

Longenecker et al. (1997) afirmam que a existência contínua de pequenas empresas em um sistema econômico competitivo é, em si, evidência da operação eficiente da pequena empresa. Para estes autores, se elas fossem irremediavelmente ineficientes e não oferecessem nenhuma contribuição, seriam forçadas a sair dos negócios pelos concorrentes mais fortes. De outra forma, Souza (1995) diz que estas empresas têm, no mínimo, a nuclear função de complementar a estrutura produtiva da economia. Entretanto, a autora coloca que a evolução da tecnologia e dos mercados tende a alterar suas posições relativas e suas funções, mas não a eliminá-las enquanto manifestações do pequeno capital.

Sato (1977) explicou que a problemática das pequenas empresas não é exclusiva do subdesenvolvimento e não pertence a uma etapa determinada do desenvolvimento capitalista, mas sim, é inerente ao próprio capitalismo. Assim, a dinâmica e o problema da “sobrevivência” destas empresas devem ser inseridos e relacionados com os processos de acumulação, centralização e dispersão de capital que se efetuam em escala mundial (RATTNER et al., 1985).

Para entender os condicionantes ambientais que podem ser responsáveis pelo surgimento de algumas particularidades na gestão da pequena empresa, é importante compreender no que consiste o sistema político-econômico em que a sociedade e as organizações se inserem. Este é um sistema de livre mercado, ou seja, acredita-se no mito do mercado “livre” natural de uma economia competitiva e racional onde o mercado é o único alocador democrático e justo. O sistema de livre mercado se baseia em critérios de eficiência e competitividade. Estes critérios são julgados pela escolha do consumidor, que premia os eficientes.

Entretanto, este sistema não apresenta a “concorrência perfeita”, como descrita nos livros de Economia, pois grande parte do sistema é dominada por empresas gigantescas, que praticamente desconhecem aquele gênero de concorrência (CHOMSKY, 2002).

Para se compreender a política e seus efeitos, principalmente sobre a economia e a sociedade, é preciso saber com quem está o poder e como ele é exercido (CHOMSKY, 2002). Este autor coloca que os senhores da economia privada são as empresas gigantescas. Assim, o

atual sistema econômico é conduzido por decisões capitalistas privadas de produção que visam, em última instância, a realização do lucro (SOUZA, 1995).

Rattner et al. (1985) colocam que, na metade dos anos 80, as linhas mestras das políticas econômica e industrial estavam claramente privilegiando os grandes investimentos e corporações. Os autores disseram que a expressão “big is efficient” procurava legitimar decisões, planos e projetos que aceleravam a concentração de poder e riqueza nas mãos de poucos, ao mesmo tempo em que transferiam o ônus dos erros e fracassos para as camadas menos favorecidas da população. E esse movimento continua.

Continua e representa um dinamismo onde as grandes organizações, com a centralização do capital, concentram imensos poderes nas mãos de poucos indivíduos, o que tende a impulsionar ainda mais a acumulação de riqueza e poder para uns, enquanto difunde e perpetua pobreza e dependência para outros (RATTNER et al., 1985).

Assim, Rattner et al. (1985) acreditam que o problema da sobrevivência das pequenas empresas se insere no contexto das relações políticas entre as classes sociais, e sua representação se legitima na estrutura de poder controlada pelas conexões e alianças do poder do grande capital, privado nacional, estatal e transacional

Portanto, para os autores, é preciso entender a dinâmica do processo de acumulação de capital e suas contradições históricas, manifestas na destruição das formas pré-capitalistas de produção (pequenas empresas tradicionais), e que, ao mesmo tempo, geram e estimulam a criação de novas unidades produtivas, pequenas porém integradas, via relação de subordinação, dependência ou complementaridade ao grande capital.

Souza (1995) afirma que é preciso entender o desenvolvimento das pequenas empresas como um processo cujo dinamismo reflete – não necessariamente de forma simultânea e com a mesma intensidade – os movimentos maiores de expansão e contração da economia dos diversos setores industriais em que se inserem.

De maneira semelhante, Sato (1977) coloca a necessidade de compreender a questão do desenvolvimento econômico das nações e do oligopólio para entender o problema da sobrevivência das pequenas empresas. Isso porque no oligopólio o número de firmas é tão reduzido, ou a disparidade de tamanho entre as poucas muito grandes e uma porção de outras menores é tanta, que as grandes firmas não podem deixar de afetar a situação do mercado (HEILBRONER, 1987).

Considerando a liderança das grandes empresas no dinamismo da atividade econômica, Souza (1995) explica as diferentes atuações da pequena empresa como integrante da estrutura produtiva. Segundo a autora, elas podem ser dependentes e independentes. As empresas dependentes (subordinadas) se encontram na função complementar direta ou indiretamente às grandes empresas, sendo fornecedoras ou distribuidoras destas (modelo de coordenação). A permanência das empresas dependentes está vinculada a decisões das grandes empresas.

As “independentes” são as pequenas empresas que não mantêm ligação direta com grandes empresas. Elas podem atuar em mercados competitivos tradicionais ou em estruturas industriais dinâmicas e podem também ser organizadas coletivamente e cooperativamente (modelo comunitário). É importante colocar que os setores em que as empresas tradicionais atuam possuem baixas barreiras de entrada e que empresas nessa situação possuem uma posição frágil na estrutura produtiva – é o segmento que possui a mais alta rotatividade entre as pequenas empresas.

Após essas considerações sobre as pequenas empresas no contexto político-econômico e sua participação na estrutura produtiva, pode-se concordar com Souza (1995) que, refutando a hipótese de que sejam empresas não-capitalistas (ou absolutamente marginais), enfatiza que seu reduzido porte não as isenta das normas que orientam o desenvolvimento do processo

capitalista. Assim, para ela, apoiar estas empresas deveria significar contribuir para que possam dotar-se das condições exigidas para a sua efetiva integração nesse processo.

Portanto, para estudar a gestão de pequenas empresas é preciso consciência que os aspectos contextuais influenciam seu desempenho (muitas vezes determinando sua sobrevivência ou desaparecimento) e, por isso, é preciso considerar abordagens administrativas que compreendam a realidade do sistema político-econômico em que estão inseridas, lembrando que para a Administração, o apoio que Souza (1995) se refere consiste dotar estas empresas de instrumentos administrativos adequados a esta realidade que contribuam para que elas se integrem ao sistema de mercado, a fim de sobreviverem e se desenvolverem.

4.1.1 PARTICULARIDADES AMBIENTAIS

Após essa breve discussão, é possível entender algumas particularidades que surgem a partir dos aspectos contextuais. Os atores do Ambiente Operacional, isto é, concorrentes, clientes e fornecedores, apresentam relações com a pequena empresa diferentes do relacionamento com as grandes. A concorrência entre grandes e pequenas é desigual para a última, devido às suas desvantagens estruturais e o segmento de clientes pode ter maior poder de barganha com as pequenas; e os fornecedores de pequenas empresas, por sua vez, têm maior poder de barganha com as pequenas empresas do que com as grandes.

Por outro lado, as empresas de pequeno porte, enquanto empresas individuais, possuem pouco ou nenhum poder de influência sobre as imposições e mudanças do Macroambiente, isto é, na política, na economia, na legislação, na tecnologia e na sociedade. As grandes corporações muitas vezes conseguem influenciar aspectos do Macroambiente a favor de suas estratégias.

Assim, podem ser consideradas as seguintes particularidades ambientais:

- Concorrência desigual com as grandes empresas;
- Clientes e Fornecedores com grande poder de barganha;
- Pouco ou nenhum poder de influência perante as imposições e mudanças do Macroambiente.

4.2 CONDICIONANTES ORGANIZACIONAIS

Os condicionantes organizacionais surgem das variáveis do modelo de funcionamento organizacional - Tecnologia, Comportamento, Estrutura, Decisão e Estratégia (ESCRIVÃO FILHO, 1995) – que podem também ser responsáveis pelo surgimento de algumas particularidades na gestão da pequena empresa. É preciso considerar que essas variáveis administrativas se apresentam de modo específico para as pequenas empresas.

As características específicas da estrutura da pequena empresa são as mais citadas na literatura e se referem aos aspectos decorrentes da organização interna da pequena empresa (TERENCE, 2002).

De acordo com Souza (1995), as pequenas e médias empresas possuem desvantagens estruturais relacionadas ao seu pequeno porte, que podem dificultar, por exemplo, o acesso ao financiamento e aos benefícios das novas tecnologias.

Segundo a autora, a maior ou menor facilidade ao crédito está atrelada à proporção de capital próprio em relação ao passivo. Considerando que geralmente estas empresas dispõem de pouco capital próprio, algumas vezes associado a um alto grau de endividamento, suas possibilidades de obter financiamento são extremamente reduzidas. Rattner et al. (1985)

explicam também as dificuldades para obtenção de financiamentos devido a escassez de recursos próprios que faz com que a pequena empresa seja obrigada a procurar crédito a curto prazo, pagando altas taxas de juros.

Portanto, o acesso ao mercado de capital de longo prazo teria custo proibitivo para as pequenas empresas (STEINDL³, apud SOUZA, 1995). Com isso, muitas vezes os investimentos são financiados com recursos próprios. Segundo o autor, esse fato explica, em grande parte, a alta taxa de mortalidade no segmento das pequenas empresas.

Golde (1986) expõe que as limitações financeiras causam um sério problema para a pequena empresa quanto à distribuição de recursos, em que se incluem o tempo e o conhecimento dos dirigentes. De acordo com Pinheiro (1996), a pouca capacidade financeira dessas empresas e a diferença tecnológica, que as distancia das grandes unidades produtivas, são em princípio, os grandes desafios operacionais que lhes são impostos. Segundo o autor, essas injunções de natureza econômica não só oprimem como levam ao desaparecimento prematuro uma grande parte das empresas de menor porte.

Rattner et al. (1985) colocam também o problema fundamental do hiato tecnológico que separa as pequenas empresas das unidades produtivas de grande escala. Segundo os autores, a grande empresa, geralmente estrangeira, com ramificações internacionais, tem acesso fácil ou comanda a inovação tecnológica.

A respeito da estrutura organizacional, Leone (1999) explica que as empresas de pequeno porte têm uma estrutura simples, pois, em razão de suas características, não apresentam condições que lhes permitam conservar uma estrutura administrativa sofisticada. De maneira semelhante, Drucker (1981) afirma que o maior problema destas empresas é que geralmente são pequenas demais para manter a administração que precisam e, ainda, os dirigentes não são, como nas empresas maiores, apoiados por uma série de técnicos e indivíduos funcionais altamente treinados.

Pinheiro (1996) coloca que, em geral, o nível administrativo das empresas de pequeno porte é bastante rudimentar, demonstrando uma alta fragilidade estrutural. De acordo com o autor, comumente essas empresas não possuem uma estrutura organizacional, por mais simples que seja, que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes.

O pequeno empresário desempenha quase todas as áreas funcionais que existem nas grandes organizações, pois, muitas vezes, não pode admitir sequer um funcionário para cada setor. Dessa maneira, ele é responsável por grande parte das funções da empresa, sendo que seu tempo se torna escasso para atividades estratégicas (GOLDE, 1986).

O dirigente da pequena empresa é limitado pelas condições que não são problema ao executivo médio de uma grande empresa, como a falta de pessoas qualificadas e de recursos financeiros. Os pequenos empresários são em sua maioria generalistas e não dispõem de pessoal experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. Portanto, o empreendedor precisa tomar decisões envolvendo essas áreas sem o conselho e orientação disponíveis em uma grande empresa. Dessa maneira, ele apresenta dificuldades de lidar com os problemas de gerenciamento, pois conta com auxílio apenas de uma pequena equipe (LONGENECKER et al., 1997).

³ STEINDL, J. (1945) *Small and big business*. Oxford, Basil Blackwell.

4.2.1 PARTICULARIDADES ORGANIZACIONAIS

Após a exposição das idéias desses autores (RATTNER et alli, 1985; GOLDE, 1986; SOUZA, 1995; PINHEIRO; 1996; LONGENECKER et al., 1997; LEONE, 1999), podem ser consideradas as seguintes particularidades organizacionais:

- Escassez de recursos financeiros e materiais
- Falta de pessoal qualificado
- Estrutura organizacional informal
- Estrutura organizacional reduzida
- Estratégia Informal

4.3 CONDICIONANTES COMPORTAMENTAIS DO DIRIGENTE

Os condicionantes comportamentais decorrem das características de comportamento do dirigente da pequena empresa e, também, por sua vez, podem ser responsáveis pelo surgimento de algumas particularidades.

Pode-se considerar que as ações empresariais dos pequenos empreendedores muitas vezes são influenciadas pelos seus valores, suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais. Portanto, estudar as particularidades comportamentais, ou seja, a maneira específica na qual os pequenos empresários se comportam, é de suma importância para compreender o comportamento administrativo da pequena empresa.

As características de comportamento dos dirigentes da pequena empresa influenciam sua gestão sendo comum encontrar na literatura sobre o assunto e na prática de consultoria, autores que consideram as vantagens e desvantagens de certos comportamentos para a pequena empresa. No entanto, são muito mais enfatizados os aspectos negativos de alguns comportamentos.

Não é possível negar aqui que a maioria dos pequenos empresários tem atitudes não coerentes com o sistema de mercado em que a sociedade e as empresas estão inseridas.

Porém, pretende-se compreender os motivos deles agirem de determinadas maneiras. É importante, também, tentar entender como a ação desses empreendedores influencia na gestão e, portanto, no desenvolvimento da pequena empresa. Não é útil apenas expor as “deficiências” comportamentais desses empresários. É preciso entender porquê eles têm determinadas atitudes para compreender onde é possível atuar e onde não é possível.

A fim de compreender as particularidades comportamentais será usada a tipologia de ação social do sociólogo alemão Max Weber. Considera-se que os diferentes tipos de ação social expostos por esse estudioso são de fundamental importância para o entendimento das ações do pequeno empresário.

4.3.1 TIPOS DE AÇÃO SOCIAL SEGUNDO MAX WEBER

A fim de se entender os tipos de ação social propostos por Weber, é preciso entender que em seus estudos ele tinha por objetivo compreender de modo interpretativo as ações orientadas por um sentido. “Sentido”, para o autor, é o sentido subjetivamente visado e não o sentido objetivamente válido. Assim, não se trata de um sentido objetivamente “correto” ou de um sentido “verdadeiro”.

A ação social, como toda ação, pode ser determinada: 1) de modo racional referente a fins: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como “condições” ou “meios” para alcançar fins

próprios, ponderados e perseguidos racionalmente; 2) de modo racional referente a valores: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer outra forma – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado; 3) de modo afetivo, especialmente emocional: por afetos ou estados emocionais atuais; 4) de modo tradicional: por costume arraigado (WEBER, 1991; p.15). O autor utiliza cada um desses tipos de ação social a partir de “tipos-ideais” como conceitos metodológicos para compreensão da realidade.

A palavra “ideal” não expressa nenhum juízo de valor, isto é, que seja melhor ou mais justa do que outro. A construção do “tipo-ideal” trabalha com algumas dimensões de um fenômeno social e procura caracterizar essas dimensões no extremo de seu entendimento (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Portanto, só muito raramente a ação orienta-se exclusivamente de uma ou de outra destas maneiras. Esses modos de orientação de maneira alguma representam uma classificação completa de todos os tipos de orientação possíveis, senão tipos conceitualmente puros, criados para fins de estudo, dos quais a ação real se aproxima mais ou menos ou dos quais – ainda mais freqüentemente – ela se compõe (WEBER, 1991).

O comportamento estritamente tradicional, segundo Weber (1991), encontra-se por completo no limite e muitas vezes além daquilo que pode chamar ação orientada “pelo sentido”. De acordo com o autor, freqüentemente não passa de uma reação surda a estímulos habituais que decorre na direção da atitude arraigada. Do mesmo modo, o comportamento estritamente afetivo está no limite ou além daquilo que é ação conscientemente orientada “pelo sentido”, pois pode ser uma reação desenfreada a um estímulo não-cotidiano. Trata-se de sublimação, quando a ação efetivamente condicionada aparece como descarga consciente do estado emocional: nesse caso encontra-se geralmente, mas nem sempre, no caminho para a “racionalização” em termos valorativos ou para a ação referente a fins, ou ambas (WEBER, 1991).

Age de maneira puramente racional referente a valores quem, sem considerar as conseqüências previsíveis, age a serviço de sua convicção sobre o que parecem ordenar-lhe o dever, a dignidade, a beleza, as diretivas religiosas, a piedade ou a importância de uma “causa” de qualquer natureza. A ação racional referente a valores é uma ação segundo “mandamentos” ou de acordo com “exigências” que o agente crê dirigidos a ele (WEBER, 1991). O autor explica que age de maneira racional referente a fins quem orienta sua ação pelos fins, meios e conseqüências secundárias, ponderando racionalmente tanto os meios em relação às conseqüências secundárias, como os diferentes fins possíveis entre si, ou seja, quem não age nem de modo afetivo nem de modo tradicional.

Acredita-se na possibilidade de compreender o comportamento do pequeno empresário a partir de suas ações que podem ser uma composição dos tipos de ação social expostos por Max Weber. Em geral, há predominância de um tipo ou outro de ação, e conseqüentemente da razão que está por detrás de seus atos. No entanto, essa compreensão tem um alto grau de dificuldade, pois não é possível medir ou mesmo detectar em todas as ações, quais racionalidades, ou irracionalidades, estão presentes.

Além disso, Weber (1991, p.4) explicou que “...muitas vezes não conseguimos compreender, com plena evidência, alguns dos “fins” últimos e “valores” pelos quais podem orientar-se, segundo a experiência, as ações de uma pessoa; eventualmente conseguimos apreendê-los intelectualmente mas, por outro lado, quanto mais divergem de nossos próprios valores últimos, tanto mais dificuldade encontramos em torná-los compreensíveis por uma revivência mediante a imaginação intuitiva. Nestas condições, temos que contentar-nos conforme o caso, com sua interpretação exclusivamente intelectual, ou, eventualmente, quando esta tentativa falha, aceitá-los simplesmente como dados. Trata-se, neste caso, de tornar inteligível para nós o desenrolar da ação por eles motivadas, a partir de seus pontos de

orientação interpretados intelectualmente na medida do possível, ou intuitivamente revividos, na maior aproximação possível”.

Dessa maneira, o uso da tipologia de ação social de Max Weber será útil mais para explicar os diferentes tipos de ação do pequeno empresário no esforço de compreender as razões de sua atitude do que para desvendar a totalidade de suas motivações e atitudes a partir do conhecimento completo dos seus pontos de orientação.

- **A Ação Tradicional na Pequena Empresa**

O empreendedor da pequena empresa apresenta orientação tradicional em grande parte de sua ação empresarial. Muitas vezes ele diz: “Sempre fiz assim e sempre deu certo” e acredita que deve manter o costume a despeito de todas as mudanças que possam ter ocorrido dentro e fora da empresa. A ação orientada pelos costumes pode ser a explicação de muitas atitudes do pequeno empresário, como por exemplo, a centralização de decisões e do poder e o conservadorismo.

- **A Ação Afetiva na Pequena Empresa**

A ação afetiva é explícita nas muitas relações familiares e de amizade que podem ser encontradas na pequena empresa. Dessa maneira, a questão da empresa familiar deve ser considerada. Para Longenecker et al. (1997), a empresa familiar compõe-se de uma família e uma empresa, que embora sejam instituições separadas – cada uma com seus membros, metas e valores próprios – são levadas a uma condição de sobreposição nos negócios que, segundo os autores, complica o processo gerencial. Almeida (1994) coloca que a estrutura familiar na pequena empresa pode influir de modo determinante no estabelecimento de sua estratégia. Assim, uma pequena empresa pode ter como uma de suas missões ou como sua razão de ser, dar emprego aos familiares dos proprietários, mesmo que não sejam preparados para administrarem-na

Portanto, para compreender as particularidades comportamentais é preciso entender a ação orientada pela afetividade. Normalmente, os empreendedores de pequenas empresas têm relações muito importantes com os membros da família e com os funcionários mais antigos que não podem ser ignoradas ou desprezadas.

- **A Ação Racional Referente a Fins na Pequena Empresa**

A ação racional referente a fins é baseada na racionalidade instrumental ou funcional. Pode-se dizer que a ação administrativa esperada num sistema de mercado, é a ação racional referente a fins. Dessa maneira, Ramos (1983) define a ação administrativa como “modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional e que supõe que estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade”(p. 47).

O autor coloca que ocorre a prevalência das organizações em praticamente todas as atividades humanas, e as organizações agem segundo critérios próprios; trata-se de uma ação finalística, voltada para a consecução de objetivos que visam conquistar e manter uma parte do mercado. Assim, de acordo com ele, em uma sociedade onde as organizações se apresentam como porta-vozes do mercado, e onde este perde os seus limites para confundir-se com elas, a moral e a razão vigentes nas organizações são as da produção, conforme ditadas pela conveniência do mercado.

Ramos (1983) diz ainda que a racionalidade que a tecnologia e a indústria difundem, quando entregues a um processo cego, é a que submete o homem a critérios funcionais, antes que libertadores, de entendimento e compreensão.

De maneira semelhante, Mannheim⁴ (apud RAMOS, 1983) observa que a industrialização tem desenvolvido a racionalidade funcional que exerce efeito paralisador sobre a capacidade média de apreciação e entendimento, a luz da racionalidade substantiva. Segundo o autor, nas sociedades industriais, são cada vez mais numerosas as atividades e situações em que se impõe a racionalidade funcional.

- **A Ação Racional Referente a Valores na Pequena Empresa**

A ação racional referente a valores é baseada na racionalidade substantiva. A ação afetiva e a ação racional referente a valores distinguem-se entre si pela elaboração consciente dos alvos últimos da ação e pela orientação conseqüente e planejada com referência a estes, no caso da última. Os dois tipos de ação têm em comum que, para elas, o sentido da ação não está no resultado que a transcende, mas sim na própria ação em sua peculiaridade (WEBER, 1991).

Existe uma parcela dos proprietários de pequenas empresas que decidiu sair de uma grande organização para abrir e dirigir seu próprio negócio em busca da seleção de suas próprias finalidades últimas. Longenecker et al. (1997) afirmam que os fundadores de novas empresas freqüentemente são impelidos a iniciar seu empreendimento devido a dificuldade para se entrosar nos papéis organizacionais convencionais. Assim, acreditam que tendo sua própria empresa podem agir de acordo com seus próprios fins. “Fatos numerosos demonstram que certas personalidades, em determinadas situações, revelam-se inaptas, ou, por assim dizer, refratárias à racionalidade funcional da organização” (RAMOS, 1983; p.47).

No entanto, deve-se considerar que essa não é a regra. Muitos micro e pequenos empresários abriram empresas por outro motivo bastante distinto: por terem sido excluídos do mercado formal de trabalho. É o que será exposto na sessão 4.3.2.

Comumente, os dirigentes de pequenas empresas são criticados por suas ações não racionais. No entanto, o que se critica são as ações não consideradas racionais pela racionalidade instrumental. É importante compreender que grande parte das ações do pequeno empresário é racional, no entanto, muitas vezes, não funcionalmente racional. Pode-se considerar que a razão instrumental é própria do sistema de mercado e, portanto, da grande organização; a razão substantiva é própria do indivíduo.

É fato que a razão esperada do pequeno empresário, enquanto participante de um sistema político-econômico baseado no mercado, é a instrumental, pois é ela quem legitima esse sistema. No entanto, o pequeno empresário apresenta grande parte de suas atitudes orientadas pela razão substantiva. Considerando que, do ponto de vista da racionalidade referente a fins a racionalidade referente a valores terá sempre caráter irracional (WEBER, 1991), o pequeno empresário é criticado por suas atitudes “irracionais” do ponto de vista do sistema de mercado, que possui uma lógica de acumulação e concentração de capital. Assim, para a sociedade mercantil, este comportamento do empresário da pequena empresa pode parecer irracional.

No entanto, quando são estudadas as particularidades comportamentais como aquelas provenientes do comportamento do empreendedor da pequena empresa, é necessário um afastamento da visão baseada na razão instrumental na qual se esteia o sistema político-econômico atual e muitos dos valores desta sociedade. A fim de compreender as atitudes do dirigente na administração de sua pequena empresa, é necessário considerar as questões da racionalidade substantiva. Assim, é preciso compreender que grande parte dos dirigentes de pequenas empresas tem uma lógica que não é a econômica. Sua lógica, muitas vezes, é de sobrevivência, de desenvolvimento da família e de realização substantiva.

⁴ Idem

4.3.2 O EMPREENDEDORISMO DE NECESSIDADE

Quando se estuda o segmento das pequenas empresas, é preciso considerar a questão do “empreendedorismo de necessidade” (BRUM, 2003). Como citado anteriormente, a “escolha” de abrir seu próprio negócio muitas vezes não é o desejo dos indivíduos de se desenvolverem enquanto seres substantivos, isto é, não é uma escolha substantiva.

Muitas pessoas foram excluídas do mercado formal de trabalho e, não tiveram outra opção senão abrirem micro e pequenas empresas. São os “pequenos capitalistas de sobrevivência” que correspondem a um exército de brasileiros que ingressaram no capitalismo na marra (BRUM, 2003).

Portanto, essas pessoas não escolheram o caminho do empreendedorismo e da empresa de pequeno porte, mas foram “forçadas” pela crise econômica, que continuamente exclui aqueles que não têm potencial de participação no atual sistema de mercado. Geralmente, a lógica que está por detrás das ações desses empresários não é a lógica da acumulação capitalista, mas sim a lógica da sobrevivência e por isso, suas atitudes devem ser consideradas dentro dessa realidade.

4.3.3 PARTICULARIDADES COMPORTAMENTAIS DO DIRIGENTE

As particularidades comportamentais do dirigente da pequena empresa mais citadas na literatura são (BORTOLI NETO, 1980; GOLDE, 1986; GIMENEZ, 1988; LONGENECKER et al., 1997; LEONE, 1999; ALMEIDA, 1994; PINHEIRO, 1996; TERENCE, 2002; MENEZES & ALMEIDA, 1997):

- Não utilização de instrumentos administrativos formais
- Informalidade no relacionamento
- Falta de habilidade na gestão do tempo

O pequeno empresário pode não utilizar técnicas administrativas formalizadas devido à sua ação empresarial orientada pela tradição, ou seja, por acreditar na necessidade de agir baseado nos costumes. A ação baseada na afetividade e na tradição podem fazer com que o empreendedor da pequena empresa realize uma gestão informal. Pode existir também na pequena empresa a informalidade no relacionamento com as pessoas devido à sua ação afetiva.

O pequeno empresário pode possuir inabilidade na gestão eficaz do tempo devido à sua própria atitude em relação ao longo prazo e a racionalidade que está por detrás disso. A distribuição do tempo, muitas vezes, depende da atitude da pequena empresa com respeito ao futuro (GOLDE, 1986).

5 ADEQUAÇÃO METODOLÓGICA

Sabe-se que a teoria administrativa foi feita para as grandes corporações. No entanto, atualmente, sente-se a necessidade fundamental de se desenvolver uma “teoria administrativa” para as empresas de pequeno porte. Para isso, é preciso adequar os métodos de uso dos instrumentos administrativos a partir do entendimento das relações entre as particularidades de gestão. Esse entendimento não é fácil, mas é necessário quando se pretende adequar as técnicas administrativas a fim de diminuir a lacuna existente entre a literatura administrativa e a pequena empresa. É preciso, portanto, compreender:

- as atitudes do pequeno empresário a partir de sua racionalidade própria, e de algumas de suas ações não-rationais;

- as restrições estruturais da empresa de pequeno porte;
- as forças e imposições contextuais;
- e a complexa relação entre os aspectos comportamentais, as restrições estruturais e as imposições contextuais.

Portanto, quando se pretende estudar e trabalhar com pequenas empresas, o esforço de adequação metodológica baseada nesta compreensão é fundamental.

6 CONCLUSÃO: A SOBREVIVÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS

Ao estudar os três conjuntos de particularidades e seus condicionantes, é importante considerar que, no atual ambiente competitivo, “tais limitações significam que pequenas empresas raramente conseguem sobreviver a erros ...” (WELSH & WHITE, 1981; p.18). Assim, os pequenos empresários que apesar de todas as dificuldades conseguem permanecer no mercado são verdadeiros heróis (MATTAR, 1988). As vantagens estruturais e contextuais de uma grande corporação lhes permitem ter mais chances de corrigir possíveis erros.

As particularidades estruturais, apesar de serem as mais citadas na literatura, são explicadas muitas vezes como “culpa” do empresário. Ele não tem uma estrutura organizacional formalizada e pessoas qualificadas porque é centralizador e egoísta; ele não tem recursos financeiros porque não tem uma atitude positiva e empreendedora em relação à empréstimos, investimentos e planejamento de longo prazo; ele não investe em instrumentos administrativos porque é obsoleto e conservador etc.

De outra maneira, as características contextuais muitas vezes, mesmo que reconhecidas, são apenas colocadas como argumento a favor da utilização de instrumentos administrativos que minimizem ou eliminem as forças do contexto, como as relacionadas ao planejamento estratégico, por exemplo. Assim, para lidar com as incertezas e imposições ambientais, o pequeno empresário precisa realizar planejamentos estratégicos, gerenciar informações do ambiente e desenvolver em sua empresa outros instrumentos administrativos que garantam sua sobrevivência, apesar de todas as imposições do ambiente. Sabe-se que, na realidade, estes instrumentos não funcionam como “mágicas” e as pequenas empresas encontram realmente condições adversas ao seu desenvolvimento no contexto político-econômico atual.

Dessa maneira, os aspectos comportamentais, ou seja, os relacionados com a figura do empreendedor, são os mais criticados pelos programas de fomento, pelos serviços de apoio como o SEBRAE e pela sociedade em geral. Nesta perspectiva, a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do empreendimento é apenas do empresário.

Não se pretende defender e aceitar o comportamento do pequeno empresário como correto e irreparável. Dessa forma, não é possível, e nem ao menos útil, entender a pequena empresa apenas sob a visão das atitudes de seu dirigente. Portanto, é preciso tentar entender a complexa trama entre as particularidades para saber onde é possível atuar e como deve ser essa ação, e onde não é possível atuar.

Acredita-se, dessa maneira, que a sobrevivência da pequena empresa no atual ambiente econômico pode abranger treinamentos e conscientização do empreendedor sobre técnicas administrativas adequadas à sua realidade, programas políticos de apoio, para diminuir as restrições e as forças contextuais e programas de financiamentos para minimizar os problemas estruturais.

Atualmente, acredita-se que uma maneira de as pequenas empresas adquirirem força perante o contexto e minimizarem algumas deficiências estruturais é a formação de redes de cooperação e a elaboração de projetos em conjunto. Sem dúvida, esses caminhos podem ser

uma importante resposta coletiva das pequenas empresas para as adversidades contextuais, estruturais e comportamentais de seu dirigente.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M.I.R. (1994) *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

BORTOLI NETO, A. (1980) *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.

BRUM, E. O duro país dos pequenos. *Época*. Edição 263; 02/05/2003

CHOMSKY, N. (2002) *O lucro ou as pessoas?* Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

DRUCKER, P.F. (1981) *Práticas de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995) *A natureza do trabalho do executivo*. Tese (Doutorado). Florianópolis: Eng. Produção. UFSC.

FARAH, O.E. (1985) *Sobrevivência organizacional das micro, pequenas e médias indústrias na região de São Carlos e Araraquara: uma explicação das teorias do nicho*. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

GIMENEZ, F.A.P.(1988) *Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR*. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.

GOLDE, R. A.(1986) Planejamento prático para pequenas empresas. In: *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo, Nova Cultural, v.9, p.7-34.

HEILBRONER, R.L. (1987) *A formação da sociedade econômica*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 5ed.

LEONE, N.M.C.P.G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo: FEA/USP, v.31, n.2, p.53-59, abr./jun.

LEONE, N.M.C.P.G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo: FEA/USP, v.34, n°2, p.91-94, abril/junho.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W.(1997) *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books.

MATTAR, F. N. (1988) Os motivos que levam as pequenas empresas à morte. *Folha de S. Paulo*, 02/11.

MENEZES, E. J. C.; ALMEIDA, M. I. R. (1997) Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? *Anais do XXI ENANPAD*. Rio das Pedras – RJ, 21-24/setembro.

MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. (1983) *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense.

NADLER, D.A. & TUSHMAN, M. L. (1994) *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.

PINHEIRO, M. (1996) *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA-USP.

RAMOS, A.G. (1983) *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV.

RATTNER, H. (coord) (1985) *Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense.

SATO, A.K. (1977) *Pequenas e médias empresas no pensamento econômico*. Dissertação (Mestrado). Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Unicamp.

SOUZA, M.C.A.F de. (1995) *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Editora SEBRAE.

TERENCE, A.C.F. (2002) *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. Dissertação (Mestrado). São Carlos, Programa de Graduação em Engenharia de Produção, EESC-USP.

WEBER, M. (1991) *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: UNB.

WELSH, J.A.; WHITE, J.F. (1981) A small business is not a little big business. *Havard Business Review*. July-August Vol 59, n 4, p18-32.