
As especificidades das pequenas e médias empresas

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone

Neste texto, objetiva-se apresentar alguns problemas específicos das pequenas e médias empresas, reagrupando as suas especificidades e oferecendo respostas às proposições enunciadas pelas principais teorias de organização.

As pequenas e médias empresas têm recebido bastante atenção nos últimos anos. Mesmo as menores têm suscitado novo interesse entre os pesquisadores. Diversos estudos foram desenvolvidos enfocando o funcionamento geral dessas empresas. Alguns analisaram, mais particularmente, as dificuldades de gestão que os dirigentes enfrentam diariamente (Cher, 1990). Outros trabalhos empíricos foram realizados tendo como alvos a motivação dos empreendedores e a identificação dos problemas ligados à transmissão de suas empresas (Leone, 1994). A análise dos resultados desses estudos revela problemas julgados prioritários pelos dirigentes de pequenas e médias empresas (Silva, 1998).

A maioria dos pesquisadores em gestão considera que uma das maiores dificuldades ao se estudar as pequenas e médias empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Essa heterogeneidade explicaria, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados a esse tipo de empresas e a dificuldade de propor-se teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas à grande empresa (Leone, 1991).

As especificidades das pequenas e médias empresas e, sobretudo, o seu papel de principais geradoras de novos empregos despertaram a atenção dos observadores que crêem que o aprofundamento desses conhecimentos traga ajuda mais adequada às necessidades dessas empresas e favoreça, eventualmente, a diminuição da alta taxa de mortalidade da qual elas são vítimas.

Ultimamente, os pesquisadores têm tentado compreender os problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas. Essa orientação de pesquisa tem como motivação o desejo de oferecer aos dirigentes dessas empresas os conhecimentos que necessitam e que lhes permitam administrar a empresa o mais eficazmente possível, em um ambiente econômico em constante evolução. Assim, de acordo com Braguier (1993), o reconhecimento desses problemas a resolver é uma premissa incondicional para a implantação de programas estratégicos no seio das pequenas e médias empresas. Loiseau & Dupont (1981:27) indagam se “o sucesso de uma pequena ou média empresa, ou seja, sua capacidade de sobreviver aos turbilhões de dificuldades periódicas que agitam o mundo, é devido ao acaso ou a uma espécie de porção mágica, mistura sábia de ‘ratios’ e de

Recebida em outubro/98
2ª versão em dezembro/98

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone,
Doutora em Ciências da Administração pela
Universidade de Grenoble II (França), Pós-Doutora
pela Universidade de Savoie (França) e Professora
Visitante do COPPEAD da Universidade Federal do
Rio de Janeiro (1998), é Professora do Programa
de Cursos Conveniados (PCC) da Escola de Pós-
Graduação em Economia (EPGE) da Fundação
Getúlio Vargas (Rio de Janeiro – 1999).
E-mail: leone@openlink.com.br

equilíbrio financeiro, da qual os alquimistas da administração estão sempre procurando a fórmula?”

Reconhecendo o ambiente econômico em que se encontra sua organização, o dirigente de pequena ou média empresa pode compreender melhor os problemas que lhe são impostos e antecipar suas soluções.

AS ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS, DECISIONAIS E INDIVIDUAIS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte. As especificidades dessas empresas podem ser apresentadas em três vias:

- especificidades organizacionais;
- especificidades decisórias;
- especificidades individuais.

Primeira via — algumas especificidades organizacionais

- As pequenas e médias empresas foram identificadas como sendo mais centralizadas, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas. Em razão de suas características naturais, essas empresas não apresentam condições que lhes permitam conservar uma estrutura administrativa sofisticada. Tal estrutura não é desejada por elas em virtude da complexidade e do custo da mesma; por isso, adotam estruturas simples e de menor custo que respondem de maneira apropriada às suas fracas necessidades, levando em consideração as exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e dos empregados. Carneiro (1992:331) afirma que “a fluidez das informações está diretamente associada às estruturas adotadas pelas pequenas e médias empresas; a inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite o contato direto com e entre os empregados da empresa, o que facilita o desenvolvimento de informalidade muito importante; a utilização de nomes pessoais e o tratamento informal ilustram essa realidade. Essa aproximação ajuda a formação e a evolução de forte cultura organizacional na empresa, à medida que cada um possa progredir com esse crescimento (possibilidade de carreira e de aumento de salário)”.
- Essas empresas têm, igualmente, menor controle sobre seu ambiente externo e, em conseqüência, são muito dependentes dos recursos a elas disponíveis.
- A influência da incerteza percebida nos aspectos internos sobre as estruturas organizacionais afeta o comportamento

estratégico das pequenas e médias empresas. O ambiente social e econômico pulsa o pequeno e o médio dirigentes a adotarem uma forma de administração monolítica, porque a delegação de autoridade e a racionalidade das formas de controle podem ocasionar grandes perdas. Para o dirigente, é preferível agir só e guiado mais pela sua sensibilidade do que pelos meios técnicos de administração fornecidos pela Ciência às empresas dotadas de uma organização administrativa sofisticada (Van Loye, 1991).

- As pequenas e médias empresas também são caracterizadas por um nível de maturidade organizacional muito baixo. Os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados. A escolha do melhor método de planejamento depende de variáveis como o estilo de direção, as capacidades dos responsáveis e a complexidade da atividade. Para planejar de maneira eficaz, os dirigentes devem estimar as forças e as fraquezas da empresa, bem como os objetivos organizacionais e pessoais. Fraca especialização é notada tanto na direção quanto no quadro de empregados e na tecnologia.
- Nas pequenas e médias empresas a estratégia é intuitiva e pouco formalizada. O proprietário-dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção.
- Essas empresas operam uma lógica de reação e de adaptação ao ambiente, em vez de uma lógica de antecipação e de controle correspondente mais ao comportamento das grandes empresas. Isso se concretiza pela ausência de atividades de planejamento formal, embora o dirigente tenha uma visão estratégica não-declarada de sua empresa.
- Nessas empresas pode-se falar em **personalização** da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente.
- O proprietário-dirigente pode discutir diretamente com seus clientes, tanto para conhecer as necessidades e os gostos dos mesmos quanto para explicar os diferentes aspectos de seus produtos. Em virtude dessa especificidade, o sistema de informações externo é simples.

A partir dessas características organizacionais, pode-se considerar que as pequenas e médias empresas adotam, de maneira quase inconsciente, a maioria dos princípios de excelência.

Segunda via — algumas especificidades decisórias

- A tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente e, na maior parte do tempo, dentro de uma ótica operacional de curto

prazo. O proprietário-dirigente não dispõe de tempo e nem da habilidade necessária para adotar uma atitude mais analítica e estratégica. Os processos de decisão são, antes de tudo, individualistas e realçados de maneira privilegiada entre os responsáveis por pequenas e médias empresas. Diariamente, o dirigente é chamado a tomar todo tipo de decisão, sem qualquer procedimento formalizado.

- O sistema de valores do proprietário-dirigente marca, sensivelmente, as tomadas de decisões e a definição das políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do próprio negócio. O trabalho faz parte de sua vida e **sua** empresa pode ser considerada como um prolongamento de si mesmo. Alguns aspectos, como a recusa do dirigente em delegar a tomada de decisão, têm repercussões inéditas e importantes sobre as pequenas e médias empresas. O dirigente assume toda a responsabilidade e aparece como o único decisor. Fortemente implicado no seu negócio, sua direção é pessoal e efetiva, exercendo seu poder de gestão e de controle de maneira que os objetivos da empresa sejam determinados pelos seus próprios objetivos (Van Loye, 1991).
- O poder de direção é localizado e centralizado. Os circuitos de decisão são curtos, o que pode explicar tanto os grandes sucessos registrados por algumas empresas quanto os prejuízos estratégicos de outras quando da adoção de uma estratégia errada ou da competência inadaptada dos dirigentes.
- Os dados necessários à análise da tomada de decisão nem sempre estão disponíveis.
- O conjunto das decisões tomadas pelo proprietário-dirigente deve ser analisado como produto não só da sua racionalidade econômica, mas também da sua racionalidade política e da sua racionalidade familiar. "O patrão PME é um homem de três cérebros: de uma parte, é um Homem Econômico interessado em resultados; de outra, um Homem Político que procura consolidar seu poder ou pelo menos conservá-lo; por fim, um *Pater Familias* que, como todos os pais de família, tenta ajudar seus filhos" (Bauer, 1993:12).

Terceira via — algumas especificidades individuais

- As pequenas e médias empresas caracterizam-se pelo papel predominante de um só indivíduo na organização, seja o empreendedor, seja o proprietário-dirigente. Essa situação influencia todos os aspectos da empresa, como a estratégia, a estrutura, o clima organizacional e o desempenho. Os objetivos dos proprietários-dirigentes traduzem suas aspirações pessoais e se tais aspirações não forem satisfeitas pode-se dizer que a empresa não é eficaz. No interior das pequenas e médias empresas existem poucas diferenças

entre a pessoa física e a pessoa jurídica, entre o dirigente e o proprietário. Essas empresas conduzem suas operações e vivem essa confusão natural entre empresa e dirigente. São caracterizadas por grande identidade entre a empresa e o empresário.

- As pequenas e médias empresas vêem a evidência de sua existência, o seu funcionamento e as suas perspectivas de expansão afetados pelo percurso pessoal de seu dirigente. Em alguns casos, não se está longe de uma quase identidade entre a família e a empresa. Tudo que afeta uma, também afeta a outra.
- O papel do dirigente é baseado na propriedade. A propriedade do patrimônio social é do empreendedor ou de sua família (às vezes dos amigos). Mesmo no caso de sociedades anônimas, as pequenas e médias empresas são, frequentemente, empresas pessoais ou familiares. Em consequência, há uma simbiose entre o patrimônio social e o do dirigente. Seu patrimônio pessoal é, normalmente, posto a serviço da empresa, de maneira que o dirigente (que pode ser o fundador) arrisca seu próprio capital (Van Loye, 1991).
- A posição que um dirigente ocupa na pequena ou média empresa é a origem principal de seu poder, bem como do reconhecimento de seu *status*.
- O perfil do dirigente de pequena ou média empresa é mais o de um **estrategista que corre riscos** do que o de um **administrador-gestor** que procura aplicar uma estratégia minimizando os riscos.
- É imperativo analisar as competências, as atitudes, as motivações e o comportamento organizacional do proprietário-dirigente para que se compreenda o funcionamento de sua empresa. A presença de homens comprometidos e implicados pessoal e financeiramente na empresa leva à adesão de toda equipe. O sucesso da empresa está sempre associado à prioridade dada à função integração.
- O dirigente de pequena ou média empresa trabalha em estreita colaboração com seus empregados e, por causa dessa situação inusitada, conhece mais os problemas pessoais de seus colaboradores. O comportamento do dirigente é, fundamentalmente, paternalista, às vezes egocêntrico.

CONCLUSÃO

Durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas. Simplesmente porque se estimava que as pequenas e médias empresas eram comparáveis às grandes organizações.

A esse respeito, Thevenet (1993:16) esclarece que “as teorias utilizadas pelos gestores correspondem todas a um enfoque da realidade das organizações. Os recentes autores em teorias de organização descreveram os ‘paradigmas’ que estruturam nossa compreensão quanto ao funcionamento das organizações. Porém, cada uma dessas teorias contém limites ou riscos... que podem aparecer quando das utilizações ou más compreensões”.

Sabe-se que as teorias das organizações nascem, essencialmente, dos problemas surgidos nas grandes unidades empresariais. Elas são soluções ou respostas dos estudiosos a esses mesmos problemas. No entanto, a dimensão da organização **pequena e média empresa** cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, constata-se esse aspecto, torna-se necessário estudar um enfoque diferente para a sua gestão. As pequenas e médias empresas têm seus próprios problemas que já merecem uma teoria específica.

O traço mais flagrante nessas empresas é, sem dúvida, a extrema heterogeneidade. A aventura individual de cada empresa, levando a configurações ideais, traz em seu bojo, entretanto, certo número de características comuns que emergem tanto da observação direta quanto da literatura específica sobre o tema. Destacam-se como características comuns às pequenas e médias empresas:

- **a importância do papel do empreendedor** — suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;
- **o papel do ambiente** — as pequenas e médias empresas devem adaptar-se ao seu ambiente. Essa atitude não precisa ser necessariamente passiva, reativa; a empresa pode tentar mudar seu ambiente e constituir-se em rede;
- **a natureza da organização** — de fato, essas empresas funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente. As configurações possíveis são diversas, indo desde o artesanato até as estruturas *ad hoc*, as mais sofisticadas;
- **a natureza das atividades** — as pequenas e médias empresas escolhem, naturalmente, uma estratégia de espe-

cialização e apoiam-se sobre competências distintas e muito específicas.

Todos esses traços e características comuns impõem a convicção de uma gestão específica para as pequenas e médias empresas.

As respostas dessas empresas às proposições enunciadas pelas principais teorias de organização, tendo em vista o reagrupamento de suas características quanto às especificidades organizacionais, decisoriais e individuais, estão listadas a seguir.

Especificidades organizacionais

- pobreza de recursos;
- gestão centralizada;
- situação extra-organizacional incontrolável;
- fraca maturidade organizacional;
- fraqueza das partes no mercado;
- estrutura simples e leve;
- ausência da atividade de planejamento formal;
- fraca especialização;
- estratégia intuitiva e pouco formalizada;
- sistema de informações simples.

Especificidades decisoriais

- tomada de decisão intuitiva;
- horizonte temporal de curto prazo;
- inexistência de dados quantitativos;
- alto grau de autonomia decisoria;
- racionalidades econômica, política e familiar.

Especificidades individuais

- onipotência do proprietário-dirigente;
- identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;
- dependência ante certos empregados;
- influência pessoal do proprietário-dirigente;
- simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal;
- propriedade dos capitais;
- propensão a riscos calculados. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUER, Michel. *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*. Paris, InterEdition, 1993.
- BRAGUIER, Isabelle. *Le comportement organisationnel et strategique des PME: l'effet de l'incertitude perçue de l'environnement*. Université de Poitiers (IAE), Jan. 1993.
- CARNEIRO, Foglierni I. *Organisation et gestion des entreprises*. Paris, AENGDE, Dunod, 1992.
- CHER, Rogério. *A gerência das pequenas e médias empresas*. São Paulo, Maltese, 1990.
- LEONE, Nilda. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.31, n.2, abr./jun. 1991.
- LEONE, Nilda. A organização da pequena e média empresa. Os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. *Estudos Avançados em Administração*, João Pessoa, v.2, n.1, 1994.
- LOISEAU, B. & DUPONT, C. Facteurs de succès et l'échecs dans les PME. *Revue Française de Gestion*, n.32, Sept./Oct. 1981.
- SILVA, Anielson Barbosa da. *A pequena empresa na busca da excelência*. João Pessoa, UFPB/ Editora Universitária, 1998.
- THEVENET, Maurice. *La culture d'entreprise*. Paris, PUF, 1993.
- VAN LOYE, Guy. Organisation du pouvoir et financement des PME. *Revue Direction et Gestion*, n.132, Déc. 1991.