

GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

AMOSTRA

EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO
ANA CLÁUDIA FERNANDES TERENCE

GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Prefácio de
Hilka Pelizza
Vier Machado



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2025

Gestão de Pequenas Empresas

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA.).

Copyright © 2025 Edmundo Escrivão Filho e Ana Cláudia Terence.

ISBN:978-85-508-2611-0

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2025 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

E74g

1.ed. Escrivão Filho, Edmundo
Gestão de pequenas empresas / Edmundo
Escrivão Filho, Ana Cláudia Fernandes Terence.
- 1.ed. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2025.
240 p.; 15,7 x 23 cm.

ISBN 978-85-508-2611-0

1. Administração de empresa. 2. Gestão de
negócios. 3. Finanças - Planejamento.
I. Título.

04-2025/147

CDD 658.3

Índice para catálogo sistemático:

1. Pequenas e médias empresas : Administração
658.3

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida.

A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: J. A. Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutús

Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtora Editorial: Ana Clara Tambasco

Revisão: Carlos Bacci e Denise Himpel

Diagramação: Rita Motta

Capa: Tatiana Paiva



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



*À vida que, tecida de mistérios e
surpresas, proporciona encontros e nos
coloca exatamente onde devemos estar.*

*Ao mestre Edmundo, com respeito,
admiração e amor.*

EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO

Universidade de São Paulo (USP), Escola de
Engenharia de São Carlos (EESC) – SP – Brasil.
Professor Associado, Professor Sênior do Departamento
de Engenharia de Produção
Doutor em Engenharia de Produção
pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

ANA CLÁUDIA FERNANDES TERENCE

Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho” (UNESP),
Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara (FCL) SP – Brasil.
Professora Doutora do Departamento de Administração Pública
Doutora em Engenharia de Produção pela
Escola de Engenharia de São Carlos (EESC/USP)

Tecer agradecimentos em uma obra diversificada e com tantas contribuições é algo difícil e inevitavelmente injusto com todos aqueles que participaram do desenvolvimento das pesquisas que resultaram nos capítulos desta obra: servidores, professores e colegas de laboratório e disciplinas. Obrigado!

Nossos agradecimentos pelo constante incentivo de nossos familiares e amigos.

À editora Alta Books, nosso reconhecimento pela presteza e profissionalismo na condução de todo o processo editorial.

Agradecemos ao Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE) constituído na Escola de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, *locus* de discussões, partilhas e conhecimento. Estendemos nossos agradecimentos às instituições de fomento que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração das pesquisas.

Somos gratos aos empresários que contribuíram com informações e experiências fundamentais para o desenvolvimento dos estudos que resultaram nos textos desta obra.

Nós, coautores, não poderíamos deixar de agradecer a grande dedicação, competência e carinho demonstrados pela Ana Cláudia no projeto deste livro. Ela é nossa eterna colega, amiga e construtora do GEOPE. Obrigado, Ana.

Em especial, nossa eterna gratidão ao prof. Edmundo Escrivão Filho, pois sem sua vontade e determinação em contribuir com a teoria da pequena empresa não seria possível reunir autores e interesses comuns. Agradecemos por sua amizade, generosidade e conhecimentos essenciais à nossa formação como pesquisadores. Ao nosso mestre, pela desmedida dedicação e amor ao ensinar, nosso muito obrigado.



O DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA

1	A PEQUENA EMPRESA NÃO É UMA GRANDE EMPRESA EM MINIATURA	8
2	O DIRIGENTE NO DESEMPENHO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO	27
3	O DIRIGENTE NO DESEMPENHO DOS PAPÉIS ADMINISTRATIVOS	39
4	O DIRIGENTE NO DESEMPENHO DO PROCESSO EMPREENDEDOR	50
5	O DIRIGENTE DIALÓGICO E A PEQUENA EMPRESA	
6	A RACIONALIDADE DO DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA	76

PARTE DOIS

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

7	MORTALIDADE E CICLO DE VIDA DA PEQUENA EMPRESA	94
8	O AMBIENTE EXTERNO DAS PEQUENAS EMPRESAS	110
9	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA	124
10	GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES	139
11	GESTÃO DA INOVAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS	153
12	CULTURA DA INOVAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS	171
13	A INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA	182
14	GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PEQUENAS EMPRESAS	201
15	GESTÃO AMBIENTAL EM PEQUENAS EMPRESAS	214
	ÍNDICE	227



HILKA PELIZZA VIER MACHADO

Escrevo na condição de observadora. Observadora desta obra singular que traz consigo a história e a trajetória dos professores Edmundo e Ana Cláudia. Eles, sabiamente, recolheram olhares distintos sobre pequenas empresas, em busca de discussões à margem de visões pautadas sobretudo na racionalidade econômica. Ao contrário, as abordagens encontradas nesta obra vão ao encontro de compreensões mais próximas da realidade cotidiana de pequenas empresas. O professor Edmundo, ao longo de anos, construiu um espaço de discussão da gestão de pequenas empresas, extremamente valioso e necessário para estudar esse tipo de empresas no contexto brasileiro e parte de suas ideias se cristalizam nessa obra.

Ainda enquanto observadora, mas observadora de pequenas empresas, trilho com entusiasmo os desafios do campo e coleciono experiências no contato com empreendedoras e empreendedores de pequenas empresas. De fato, não é possível compreender a dinâmica de um pequeno negócio senão de forma conjunta entre dirigente e empreendimento. Meu contato com as experiências de Cora Tsouflidou, no Canadá, foi determinante para enxergar os pequenos negócios como extensão dos dramas, dilemas e sonhos de quem inicia e gerencia um pequeno negócio.^{2,7} Isso sugere que teorias pautadas na impessoalidade das organizações não se justificam para estudar a gestão de negócios de pequeno porte, pois ela é influenciada pela expressão emocional⁴ e por lógicas singulares de desenvolvimento.^{5,6}

A coleção de capítulos reunida nesta obra científica oferece-nos a oportunidade de refletir sobre a construção, sobrevivência e mortalidade de pequenos empreendimentos com foco nas particularidades deles. Isso ocorre desde o primeiro capítulo, no qual os pesquisadores Edmundo Escrivão Filho, Ana Cláudia Fernandes Terence e Fábio Müller Guerrini abordam,

em profundidade, a natureza de pequenas empresas. Eles chamam a atenção para o desenvolvimento desses empreendimentos que, na sua maior parte permanecem pequenos e, em geral, não crescem de forma linear. A informalidade e a proximidade são, na realidade, triunfos para essas empresas, que conservam a “cultura da cozinha”.¹ Os autores ressaltam a necessidade de olharmos essas empresas a partir de um ângulo qualitativo, o que propicia a identificação de valores diversos criados por esses negócios, que são amplos e não se restringem a valores econômicos. Por vezes invisíveis, as pequenas e médias empresas (PMEs) agitam economias e mercados. Para estudá-las, os autores deste capítulo sugerem concentração em três variáveis principais: organizacionais, decisoriais e individuais. Com isso, em síntese, este capítulo inicial apresenta uma contribuição relevante para observar o cenário desses negócios e oferece lentes analíticas para os capítulos seguintes.

Nos capítulos subsequentes, especificamente no segundo, terceiro, quarto, quinto e sexto, os autores Jair de Oliveira, Ana Cláudia Fernandes Terence; Daniela Rosim; Luiz Philippsen Junior; Luiz Fernando Soares Zuin, Murilo Mesquita Baesso, Fernando de Lima Caneppele, Edmundo Escrivão Filho; Kristiane Cêra Carvalho e Edmundo Escrivão Filho descrevem o papel do dirigente, abordando-o sob diversos ângulos que contemplam o processo administrativo e empreendedor, o papel do dirigente, sua racionalidade e o agir comunicacional. O primeiro desses capítulos tem como foco o dirigente e o processo administrativo. Os autores lembram que, embora o dirigente, por vezes, não realize um planejamento estruturado, a ação racional substantiva está presente e ele pensa no futuro da empresa, “planeja seu dia, sua semana de trabalho”, ainda que de “modo intuitivo”. De acordo com os autores, o dirigente não apenas planeja, mas também organiza, lidera e controla as atividades. No Capítulo 3, a autora desenvolve um pensamento em torno de papéis administrativos e utiliza a abordagem dos papéis de Henry Mintzberg para compará-la com as atividades do dirigente que “faz tudo”. No relato de pesquisa realizada, a autora concluiu que os papéis do tipo informacional e decisional foram mais frequentes do que os papéis relacionais. Esse resultado pode prejudicar o desenvolvimento do empreendimento, uma vez que as relações podem influenciar o sucesso,³ mas, por outro lado, ele pode ser explicado à luz do efeito “faz tudo”, que resulta na falta de tempo para a construção de relacionamentos. Prosseguindo, no Capítulo 4, o autor centra o debate no desempenho do dirigente face ao processo empreendedor. Para o autor, a pequena empresa “não pode ser dissociada das motivações e ações realizadas por seu ator

principal: o dirigente-proprietário”, que projeta a imagem do negócio no futuro. Segundo o autor, as PMEs têm especificidades e são heterogêneas, requerendo uma visão específica do processo. Ele sugere que o processo seja analisado a partir das seguintes fases: visão, criação de uma arquitetura do negócio, animação, monitoramento, e aprendizagem. Por fim, os autores do quinto capítulo nos convidam a pensar o dirigente da pequena empresa a partir de duas óticas, a da alteridade e a da ação dialógica. Alicerçados nos pressupostos de Bakhtin, eles discutem a singularidade da gestão e a importância da base dialógica. Para os autores, a comunicação dialógica busca “um novo sentido compartilhado e próximo” que emerge da diferença dos sentidos apresentados na interação. Em oposição ao narcisismo, por ora valorizado na figura do empreendedor, eles contrapõem a valorização da alteridade e de “variadas vozes” na produção de “variadas estratégias”. Já o Capítulo 6, de autoria de Kristiane e Edmundo, apresenta uma reflexão sobre a racionalidade da gestão das pequenas empresas. Confrontando as abordagens da racionalidade econômica (Weber) e da racionalidade substantiva (Guerreiro Ramos), os autores ponderam que, desde a decisão de abrir um empreendimento a ação do dirigente da pequena empresa é uma escolha substantiva na medida em que se pauta em valores de liberdade e autonomia. Por outro lado, sem alternativas de sobrevivência, outros indivíduos são empurrados pelo mercado a criar seus empreendimentos.

Diversos ângulos são apontados pelos autores para evidenciar a predominância de racionalidade substantiva e os contextos que a demarcam, como é o caso da empresa familiar.

Na sequência, o Capítulo 7, de Alexandre Farias Albuquerque, traz como contribuição um conjunto de reflexões acerca de seus estudos em torno do tema mortalidade de PMEs. O autor parte de uma discussão teórica que rompe com a premissa de que as empresas nascem, crescem e morrem, na medida em que muitas morrem em diferentes estágios — gênese, existência inicial, sobrevivência e crescimento. Contudo, o autor salienta que a mortalidade predomina nos estágios de existência e sobrevivência. Além disso, a abordagem do autor demonstra que a mortalidade desse tipo de negócio não deve ser vista como uma ação fracassada do empreendedor, pois fatores associados ao contexto e à organização também foram identificados como causas de mortalidade de pequenas empresas. Em síntese, o capítulo aponta para a necessidade de estudar a mortalidade de pequenos negócios a partir de perspectivas multidimensionais e multitemporais.

Os autores Tiago Fernando Musetti e Sergio Perussi Filho, no Capítulo 8, lançam um olhar para o ambiente externo das PE. O foco central da

abordagem trazida pelos autores é o monitoramento do ambiente externo. Há necessidade de que esse monitoramento seja feito de forma constante pelas empresas, pois, segundo os autores, o ambiente externo emite continuamente sinais que podem constituir riscos ou oportunidades para pequenos negócios. Diferentes tipos de variáveis podem ser monitoradas, entre elas as demográficas, ambientais, tecnológicas, socioculturais, entre outras. Elas sinalizam mudanças no ambiente que podem apresentar oportunidades para as empresas ampliarem seus recursos e capacidades.

O tema do planejamento estratégico é discutido no Capítulo 9, pelos autores Ana Cláudia Fernandes Terence e Jair de Oliveira. Os autores comentam que diferentes concepções de estratégia são passíveis de guiar um planejamento empresarial. Eles sugerem um roteiro formalizado para nortear o planejamento estratégico de pequenas empresas, o qual, constituído por seis etapas, tem início com a conscientização do dirigente e se encerra com a apresentação do plano formal. Apontam os autores a relevância de o planejamento se constituir em um processo compartilhado e conter estratégias deliberadas e emergentes.

O Capítulo 10 é dedicado ao tema gestão de pequenas empresas familiares. Márcia Freire de Oliveira, Luiz Ricardo Kabbach de Castro, Mariana Martins Meirelles, Andrea Costa Van Herk Vasconcelos e Vivian Duarte Couto Fernandes tecem considerações sobre governança e sucessão de empresas familiares. A partir do modelo de três ciclos de Gersick, os autores abordam o entrelaçamento de empresa, família e gestão e detalham a estrutura de um plano de governança. Nota-se, ao longo da discussão, a delicada relação entre sucessores e/ou sucessoras e sucedidos e/ou sucedidas. A relevância deste tema está associada à ameaça de muitas empresas familiares descontinuarem suas atividades por falta de sucessores/sucessoras ou por um processo mal estruturado.

Outro tema expressivo nesta obra é a inovação em pequenas empresas. Antonio Iacono e Marcelo Seido Nagano discorrem, no Capítulo 11, sobre a gestão da inovação nessas empresas, e, com base em um panorama teórico da inovação, sugerem elementos para compor estratégias de inovação em PMEs. Enquanto esses autores focam a estratégia associada à inovação, Marcelo Caetano Oliveira Alves descreve, no Capítulo 12, a cultura da inovação em empresas pequenas. O autor chama a atenção para a importância de valorização de uma cultura centrada na criação e no processo criativo contínuo. Para isso, incentivos à aprendizagem e capacitação precisam estar presentes, além do estímulo à integração de áreas e pessoas e da estratégia de conectar as pessoas, entre outros aspectos fomentadores de uma cultura

focada na inovação. Prosseguindo neste tema, Tiago Fernando Musetti e Sergio Perussi Filho especificam, no Capítulo 13, a abordagem para a inovação em pequenas empresas de base tecnológica, salientando aspectos da ciência, tecnologia e inovação como basilares para essas empresas intensivas em conhecimento atuarem no mercado. Também associada à inovação, a discussão promovida por Giovana Escrivão e Sergio Luís da Silva, no Capítulo 14, instiga-nos a pensar a criação, retenção, compartilhamento e transformação do conhecimento em pequenas empresas, as quais podem contar com conhecimentos variados, tais como humano, social e estruturado; além de tácito ou explícito, individual, coletivo, codificado e não codificado. O desafio da gestão do conhecimento nessas empresas está associado à vulnerabilidade delas para reter e perder conhecimento, assim como ao desafio de construir uma cultura de conhecimento. Por outro lado, essas empresas apresentam um contexto favorável à produção do conhecimento pela flexibilidade e proximidade.

O encerramento da obra transcorre com o Capítulo 15, de autoria de Paulo Sérgio Martins, Edmundo Escrivão Filho, Marcelo Nagano e Sérgio Azevedo Fonseca, em torno da relevante temática da gestão ambiental em pequenas empresas. Alertando para o impacto negativo provocado por empresas desse tipo e pela reduzida adoção de medidas ambientais tomadas por elas, esses autores sugerem uma gama de fatores capazes de induzir um processo de gestão ambiental no contexto dessas empresas, apesar das barreiras existentes, as quais são por eles arroladas.

Esse conjunto de olhares sobre pequenos negócios reflete o esforço de pesquisadores para construir uma visão da gestão de pequenas empresas para além de uma gestão baseada na impessoalidade. Dessa forma, aliar a visão de observadores e observados contribui para fugir das amarras de uma gestão padronizada e nos induz à apreciação da grandeza do pequeno negócio. Embora os assuntos apresentados nesta obra não esgotem as possíveis temáticas da gestão de pequenos negócios, eles constituem um valioso chamamento para o estudo e observação dessas questões.

REFERÊNCIAS

- [1] BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- [2] CARDINAL, J. **De Cora à Cora Déjeuners une biographie**. Presses de l'Université du Québec, 2014.