



Junio 2020 - ISSN: 1696-8352

## MPE: CONCEITOS UNIVERSAIS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

**Marcos Aurélio Gomes Júnior<sup>1</sup>**  
Consultor de Gestão e Professor  
marcos.junior@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Marcos Aurélio Gomes Júnior (2020): "MPE: conceitos universais e desafios contemporâneos", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2020). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/06/conceitos-universais-empresas.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2006conceitos-universais-empresas>

### RESUMO

Os estudos na área da gestão com base no universo das pequenas e médias empresas ganharam importante destaque no meio acadêmico, nas últimas décadas. Entretanto, conceituar com precisão as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), mediante critérios universalmente convergentes, sempre foi um desafio para investigadores e estudiosos em diversas áreas e organismos internacionais. O objetivo principal deste texto é identificar os conceitos quantitativos e qualitativos que buscam caracterizar as empresas de menor dimensão nos diversos contextos geográficos e institucionais, definições estas que ganham os contornos da importância social e econômica que esse tecido empresarial representa para as sociedades em todo o mundo. Como desmembramento do objetivo principal, tem-se como objetivos específicos: (i) conceituar MPE em quatro países, respectivamente: Portugal, Brasil, Japão e Estados Unidos; (ii) apresentar a definição de MPE nos organismos políticos e econômicos, respectivamente: União Europeia e Mercado Comum do Sul (Mercosul); e (iii) avaliar os desafios da gestão organizacional das MPEs. Para tal foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e documental, tendo como base, além dos estudiosos da área, documentos oficiais dos países em estudo. A contribuição do estudo para o desenvolvimento conceitual e teórico das MPEs não se limita apenas a uma abordagem inteiramente baseada no número de empregados ou valor do capital, na qual as empresas eram, majoritariamente, classificadas outrora, mas, sobretudo, envolve a relevante narrativa das múltiplas especificidades, os predominantes comportamentos e as diferentes características organizacionais que dividem o

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração, pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/ Brasil, especialista em Finanças Corporativas e Mestre em Economia e Administração, pela Universidade do Porto/ Portugal. Consultor da Laterani Consultoria Executiva, na área de Gestão. Professor convidado das disciplinas de Consultoria Empresarial, Gestão e Empreendedorismo, Marketing, Planejamento Estratégico, Gestão de Empresas Familiares e Reações Interpessoais e Motivação dos cursos de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas com Ênfase em Rotinas Trabalhistas e MBA em Gestão de Micro e Pequena Empresa, da Faculdade do Seridó, no Rio Grande do Norte/Brasil.

conjunto das pequenas e médias empresas das grandes corporações. Conclui-se que revisar os conceitos universais e visitar os desafios contemporâneos dos pequenos negócios ilumina os seus dirigentes e gestores em responder com mais eficiência as atuais demandas organizacionais, contribuindo para a construção de estratégias diante de cenário econômico incerto, de alta competitividade e de velozes mudanças no qual as organizações estão inseridas.

**Palavras-chave:** Gestão, Micro e Pequenas Empresas, Conceitos, Especificidades, Estratégia, Desafios.

## **SME: UNIVERSAL CONCEPTS AND CONTEMPORARY CHALLENGES**

### **ABSTRACT**

Studies in the field of management that are based on the universe of small and medium-sized companies have gained important prominence in the academic environment in recent decades. However, accurately conceptualizing what are Small and Medium Enterprises (SMEs), using universally convergent criteria, has always been a challenge for researchers and scholars in several areas and international organizations. The main purpose of this article is to identify the quantitative and qualitative concepts that seek to characterize smaller companies in different geographic and institutional contexts. Those definitions gain the contours of the social and economic importance that these kind of business represents for societies worldwide. As a complement to the main objective, the specific objectives are: (i) conceptualize SME in four countries, respectively: Portugal, Brazil, Japan and the United States; (ii) present the definition of SME for economic organisms, respectively: European Union and Southern Common Market (Mercosul); and (iii) assessing the challenges of SMEs' organizational management. To this end, a bibliographical and documentary research was developed, based on, in addition to scholars in the field, official documents from the countries under study. The contribution of this study to the conceptual and theoretical development of SMEs is not limited only to an approach based entirely on the number of employees or on the capital value, in which companies were mostly classified in the past, but above all it involves the relevant narrative of multiple specificities, the predominant behaviors and the different organizational characteristics that separate the group of small and medium-sized companies from large corporations. It is concluded that reviewing the universal concepts and revisiting the contemporary challenges of small businesses illuminates the leaders and managers of SMEs to respond more efficiently to current organizational demands. It contributes to the construction of strategies in the face of an uncertain economic scenario, with high competitiveness and rapid changes in which organizations are inserted.

**Keywords:** Management; Small and Medium Enterprises; Concepts; Specificities; Strategy; Challenges.

# **PYME: CONCEPTOS UNIVERSALES Y DESAFÍOS CONTEMPORÁNEOS**

## **RESUMEN**

Los estudios en el campo de la gestión basados en el universo de las pequeñas y medianas empresas han adquirido un importante protagonismo en el entorno académico en las últimas décadas. Sin embargo, conceptualizar con precisión las pequeñas y medianas empresas (PYME), utilizando criterios universalmente convergentes, siempre ha sido un desafío para los investigadores y académicos en varias áreas y organizaciones internacionales. El propósito principal de este texto es identificar los conceptos cuantitativos y cualitativos que buscan caracterizar a las empresas más pequeñas en diferentes contextos geográficos e institucionales, definiciones que adquieren los contornos de la importancia social y económica que este tejido empresarial representa para las sociedades de todo el mundo. Como complemento al objetivo principal, los objetivos específicos son: (i) conceptualizar PYME en cuatro países, respectivamente: Portugal, Brasil, Japón y Estados Unidos; (ii) presente la definición de PYME para organismos económicos, respectivamente: Unión Europea y Mercado Común del Sur (Mercosur); y (iii) evaluar los desafíos de la gestión organizacional de las PYME. Con este fin, se desarrolló una investigación bibliográfica y documental, basada en, además de académicos en el campo, documentos oficiales de los países en estudio. La contribución del estudio al desarrollo conceptual y teórico de las PYME no se limita solo a un enfoque basado completamente en el número de empleados o en el valor del capital, en el que las empresas se clasificaron principalmente en el pasado, sino que sobre todo implica la narrativa relevante de múltiples especificidades, los comportamientos predominantes y las diferentes características organizacionales que separan al grupo de pequeñas y medianas empresas de las grandes corporaciones. Se concluye que la revisión de los conceptos universales y la revisión de los desafíos contemporáneos de las pequeñas empresas ilumina a los líderes y gerentes de las PYME para responder de manera más eficiente a las demandas organizacionales actuales, contribuyendo a la construcción de estrategias ante un escenario económico incierto, con alta competitividad y cambios rápidos en los que se insertan las organizaciones.

**Palabras clave:** Gestión; Pequeñas y Medianas Empresas; Conceptos; Especificidades; Estrategia; Desafíos.

## **1. INTRODUÇÃO**

As ciências administrativas com objeto de estudo no universo das Micro e Pequenas e Empresas (MPEs) têm colocado em evidência a necessidade de investigações cada vez mais singulares que objetivem reunir os difusos conceitos (Vidal, 2011) e analisar as mais

importantes características desse universo empresarial. Estas determinam a classificação mais recorrente quando as organizações são nominalmente diferenciadas através da sua dimensão, porte ou tamanho (Longenecker, Petty, Palich e Hoy, 2018).

As MPEs são atualmente consideradas o motor da economia global (Chiavenato, 1995) e representam quase que a totalidade do número de empresas em diversos países, sendo responsáveis por empregar grande parte da população. Com efeito, na maioria dos lugares habitados do mundo, os pequenos negócios possuem um papel que vai muito além das estatísticas, pois sua proximidade com o consumidor final contribui decisivamente para o desenvolvimento social (Everton Júnior, 2017).

Em meio às incertezas do contexto de rápidas transformações no qual estão inseridas, as MPEs atravessaram as muitas crises econômicas das últimas décadas, com novos e antigos desafios. De acordo com Leone (1991), todas elas têm em comum especificidades que permeiam o DNA dos pequenos negócios, ou seja, características especiais que urge serem compreendidas para que se possa definir claramente os objetivos e estratégias a serem adotadas por gestores e dirigentes, geralmente apegados aos obsoletos sistemas de controle tradicionais e altamente resistentes às mudanças (Russo, 2015).

O peculiar processo decisório nas MPEs é uma das muitas particularidades que constituem este tecido empresarial (Matias e Lopes Júnior, 2002). As decisões tomadas nesse cenário geralmente não estão amparadas em mecanismos concretos que garantam avaliar, adaptar ou modificar as estratégias mediante o objetivo a ser alcançado, e, normalmente, são baseadas em critérios maximamente subjetivos (Leone, 1999) ou influenciadas pelo que se considera o senso comum. Isso pode provocar uma equívoca avaliação de desempenho e deficiente formulação e implementação da estratégia.

Outra questão identificada por Leone (1999) é a proximidade pessoal com os clientes e colaboradores, além disso, identifica-se maior escassez de recursos financeiros, tecnológicos e humanos (Russo, 2015), deficiente diagnóstico e formulação estratégica e insuficiente controle de gestão, que são tipificadas como particularidades hegemônicas deste tecido empresarial. Com efeito, estimulam acadêmicos e estudiosos no oferecimento de uma base científica para construção de soluções consistentes e assertivas, e que direcionem as MPEs no enfrentamento dos seus maiores e pertinentes desafios.

Diante de tal cenário, este artigo tem como objetivo principal identificar os conceitos quantitativos e qualitativos que buscam caracterizar as empresas de menor dimensão nos diversos contextos geográficos e institucionais, definições estas que ganham os contornos da importância social e econômica que esse tecido empresarial representa para as sociedades em todo o mundo. Como desmembramento do objetivo principal, tem-se como objetivos específicos: (i) conceituar MPE em quatro países, respectivamente: Portugal, Brasil, Japão e Estados Unidos; (ii) apresentar a definição de MPE para organismos econômicos, respectivamente: União Europeia e Mercado Comum do Sul (Mercosul); e (iii) avaliar os desafios da gestão organizacional das MPEs.

Para tal realizou-se uma pesquisa qualitativa, do tipo bibliográfica e documental. Assim, para que fosse possível a concretização do objetivo supracitado, foram analisados documentos oficiais do Brasil, da União Europeia e Mercosul, bem como foi realizada uma busca nos websites oficiais dos governos dos países citados ao longo do texto. Além destas fontes, recorreu-se aos principais estudiosos da área.

Portanto, seja através da incessante busca pela adoção de um conceito universal que defina este grupo de organizações ou pelo aprofundamento dos predicados que consolidam as MPEs no âmbito qualitativo, o presente artigo contribui para uma reflexão atualizada sobre um tema tão relevante à contemporaneidade dos estudos empresariais.

## 2. O CONCEITO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE) EM TRÊS CONTINENTES

Quando pensamos em conceituar uma empresa, a mais frequente definição que recorreremos é relacionada ao seu tamanho – caracterizando-a como micro, pequena, média ou grande empresa. Algumas expressões comuns no cotidiano empresarial associam o conceito de empresa imediatamente à sua dimensão: “o Senhor João tem uma pequena mercearia no bairro”, “aquele é o maior supermercado da cidade” ou “o banco não dispõe de crédito para micro empresa”.

Para compreensão dessa realidade, iremos à origem etimológica do termo empresa. O significado da palavra empresa ou *entrepeneur*, tanto em língua espanhola quanto na portuguesa, assim como na forma francesa e inglesa, deriva da expressão latina *inprehendendi-ensum*, que significa descobrir, ver ou perceber (Soto, 2010). A definição inicial de empresa na escola austríaca<sup>2</sup> assumiu a função empresarial como sendo a própria ação humana que modifica o presente para alcançar objetivos futuros. Kirzner, citado em Soto (2010), usou a expressão empresarialidade como sendo um modo permanente de alerta, um *alertness* que contribui para a descoberta e percepção do ser humano e de tudo aquilo que acontece ao seu redor.

Dentre os conceitos existentes, Asquini (1996) reverberou que a empresa não pode ser compreendida unicamente em seu sentido econômico-jurídico, mas também como um fenômeno econômico poliédrico, com base em aspectos e elementos presentes em quatro perfis: subjetivo, funcional, patrimonial/objetivo e corporativo. Portanto, a empresa deve ser equiparada a uma instituição e definida como uma organização de pessoas, na qual a relação de trabalho entre empresários e colaboradores possui objetivos comuns, hierarquia estabelecida e cooperação mútua.

Coube a Vivante (1912), citado em Requião (1988), conjugar o risco à associação da natureza, capital e trabalho, como fator determinante para o êxito da empresa. Segundo o referido autor, “A combinação dos fatores – natureza, capital e trabalho – que, associados,

---

<sup>2</sup> Escola de pensamento econômico, de adeptos iniciais predominantes austríacos, que estuda a economia dentro de uma ciência muito mais geral e ampla, uma teoria da ação (Soto, 2010 p. 18).

produzem resultados impossíveis de conseguir se fossem divididos, e o risco, que o empresário assume ao produzir uma nova riqueza, são os requisitos indispensáveis a toda empresa.” (Vivante, 1912 apud Requião, 1988, p. 51).

Como se observa, foram múltiplos os propósitos teóricos para a caracterização da empresa. Embora as muitas classificações se baseiem, principalmente, na constituição jurídica, atividade econômica desenvolvida ou titularidade de capital, a busca por um critério mais simplificado pode ser a razão pela qual se vem optando amplamente pelo uso do conceito esteado puramente na métrica.

No que tange ao conceito de MPE propriamente dito, também os estudos enfrentaram muitas controvérsias ao longo da história. Não se sabe a origem oficial específica da composição *micro e pequena empresa*, embora no século XVIII, Marx (1988) tenha utilizado os adjetivos “grandes” e “pequenas” para diferenciar as unidades de produção manufatureiras e o modo de concorrência que exerciam entre si. Saraví (1998) identificou, no século XIX, que as pequenas empresas confundiam-se com a economia informal da época, sendo pouco valorizadas apesar da grande participação na geração de empregos e da importância desempenhada na cadeia produtiva.

A solução encontrada para definição de MPE, de acordo com Leone (1991), foi a adoção de três formas diferentes de conceituação: o critério quantitativo, o critério qualitativo e uma combinação de ambos.

Com efeito, muitos esforços foram realizados no sentido do conceito das micro e pequenas empresas através da admissão de parâmetros como número de funcionários, volume de vendas e valor dos ativos. Todavia, Longenecker et al. (2018) asseveram que, mesmo assim, denominar com exatidão as MPEs permanece um desafio para estudiosos e especialistas, em grande parte devido à falta de um critério homogeneizador e universal que caracterize de modo único esse conjunto específico de empresas.

Longenecker et al. (2018) também acautelam que muitas abordagens sobre o tema partem de uma compreensão livre e particular que cada indivíduo possui sobre o que considera ser uma MPE, o que contribuiu para uma abundância de conceitos. Vidal (2011) acrescenta que a difusão das inúmeras conceituações ocorre devido ao fato de que muitos autores considerados referências no assunto têm uma visão subjetiva sobre o que deveria ser determinado como micro ou pequena empresa.

León e Schreiner (1998) afirmam que o número de trabalhadores, o nível de vendas e capital, ou o tipo de atividade econômica apenas complementam os elementos que definem micro e pequenas empresas em função da demanda de crédito do sistema financeiro.

Apesar de toda a discussão que paira sobre o conceito, é unânime a constatação da importância das micro e pequenas empresas para a economia, a política e a sociedade nos diversos países e blocos internacionais. Chiavenato (1995) referencia as MPEs como o centro da atividade econômica, uma vez que estimulam os mercados, geram oportunidades de negócios e fomentam empregos em todo o mundo.

Vejamos a seguir algumas das tentativas de definição do conceito em alguns desses

países e instituições multilaterais, assim como a relevância sócio-econômica deste tecido empresarial que Everton Júnior (2017) julga ser os mais próximo geograficamente das pessoas, sendo as únicas organizações que alcançam cidadãos nos lugares mais longínquos aos mais remotoshabitados.

## 2.1 As MPEs na União Europeia e em Portugal

A primeira definição de (MPE<sup>3</sup>) comum à União Europeia aconteceu em 1996 através da Recomendação 96/280/CE, quando os comissários europeus adotaram formalmente novos parâmetros para conceituação das pequenas e médias empresas, mediante o critério de quantidade de empregados e o volume de negócios.

Outro momento de evidência para as pequenas e médias empresas europeias ocorreu em junho de 2000, no Conselho Europeu de Santa Maria da Feira, quando os chefes de Estado e de governo da UE emitiram a Carta Europeia das Pequenas Empresas, um dos mais importantes instrumentos da política empresarial da Comissão, que apontou diretrizes para melhorar o enquadramento das empresas de menor dimensão no bloco europeu.

Três anos após a divulgação da carta, em maio de 2003, a recomendação oficial sobre PME da Comissão Europeia (CE) foi atualizada com o objetivo de acompanhar a evolução econômica, evitar distorções, falsa concorrência e desenvolver políticas comuns para as empresas dos países-membros. A Figura 1, a seguir, apresenta a definição de PME para a União Europeia, qual seja: “a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros” (Artigo 2.º do anexo da Recomendação 2003/361/CE de 06 de maio de 2003 p.39).

Figura 1 – Definição de Micro, Pequena e Média Empresa na UE

Company Category	Employees	Turnover	Balance sheet total
Micro	< 10	< €2 million	< €2 million
Small	< 50	< €10 million	< €10 million
Medium-sized	<250	< €50 million	< €43 million

*Source: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small, and medium-sized enterprises (2003/361/EC), Official Journal of the European Union, L 124/36, 20 May 2003*

Fonte: Annual Report on European SMEs 2017/2018 (2018, p.13)

Esta é atualmente a única definição comum usada como referência para qualificação das PMEs nos diferentes países da União Europeia. A recomendação oferece uma fronteira no conceito das empresas de menor dimensão face às grandes empresas e deseja estimular uma Europa sem divisas, em que governos e empresas se relacionem mediante um padrão

<sup>3</sup> Há uma diferença de nomenclatura entre o Português Brasileiro e o Europeu. Assim sendo, no Brasil diz-se Micro e Pequena Empresa, com a sigla MPE. Já nos Estados-membros da União Europeia o termo usado é Pequenas e Médias Empresas, com a sigla PME. Nota do autor.

unificado, mesmo que em um ambiente díspar, acentuado pelas peculiaridades que cada Estado-membro possui em sua economia, política ou cultura interna.

A referida definição contida na Recomendação 96/280/CE está sendo objeto de avaliação e possível revisão pela Comissão Europeia (CE). Entre os meses de fevereiro e maio de 2018, a CE lançou uma consulta pública, através de um questionário *on line*, com o objetivo de colher informações de pessoas e entidades, para verificar se os critérios anteriormente convencionados deviam ser mantidos ou novamente atualizados.

O protagonismo dos pequenos negócios foi resumido pelo presidente da Comissão Europeia (CE), Jean-Claude Juncker (2015), ao afirmar que “as PME são a espinha dorsal da nossa economia, responsáveis pela criação de mais de 85% dos novos postos de trabalho na Europa e temos de as libertar de uma regulamentação demasiado pesada” (Juncker, 2015 apud Comissão Europeia, 2015, p. 3).

De fato, a estrutura e o desempenho das pequenas organizações nos países do bloco são significativos. Conforme dados do *Annual Report on European SMEs 2017/2018*, existem 24,6 milhões de PMEs distribuídas no setor empresarial não financeiro da UE, das quais 22,9 milhões eram definidas como micro empresas; 1,4 milhões como pequenas empresas; e 0,2 milhões de tamanho médio. Em contraste, havia apenas 47 mil grandes empresas, ou seja, no ano de 2017, 99 em cada 100 organizações europeias classificavam-se como PME e empregavam cerca de 66% da força de trabalho no bloco.

Em Portugal, um dos 27 Estados-membros da União Europeia, a definição de PME é baseada na Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, conforme o Decreto-Lei nº 81/2017, de 30 de junho de 2017, publicado no Diário da República. De acordo com os dados do Pordata (2019), o Instituto Nacional Estatístico de Portugal contabilizou, no ano de 2017, a existência de 1.259.234 de PMEs, que correspondem a 99,9% das empresas do setor não-financeiro do país. São, aproximadamente, 79% dos empregos gerados e 75% da produção nacional que fazem do universo das micro, pequenas e médias empresas importante protagonista no cenário econômico, político e financeiro português.

## **2.2 As MPEs nos Estados Unidos e no Japão**

Nos Estados Unidos, a Agência para Pequenos Negócios [Small Business Administration - SBA] (2018) atribuiu um padrão médio para as MPEs, de acordo com o número de empregados, divididos em dois grupos: empresas manufatureiras que tenham até 500 funcionários e empresas não manufatureiras que tenham receita anual média abaixo de 7,5 milhões de dólares, que é medida com base nos três últimos anos fiscais completos.

Longenecker et al. (2018) afirmam que existe exceções por setor, pois o governo americano, com o objetivo de viabilizar o desenvolvimento das organizações de menor porte, usa da prerrogativa de definir empresas com menos de 10 empregados como MPE, para isentá-las de impostos, tendo em vista que algumas regulamentações para o setor possuem alto custo financeiro.

Ainda de acordo com Longenecker et al. (2018), a contribuição das pequenas e

médias empresas para a economia dos EUA se reflete nos números estimados de 27,8 milhões de pequenas empresas, que representam 99,7% de todos os estabelecimentos americanos e que empregam 55 milhões de trabalhadores, ou 49% de toda a força de trabalho, além de representar 42% de todos os salários pagos e 97% de todos os exportadores estadunidenses.

No Japão, as pequenas e médias empresas são definidas pelo *Small and Medium-sized Enterprise Basic Act (SME Support Japan)*, e devem atender um dos seguintes critérios: o valor do capital ou o número de funcionários para cada diferente setor industrial, tal como se apresenta na Figura 2, a seguir.

Em julho de 2014, a referida agência, que é vinculada ao Ministério da Economia, Comércio e Indústria do Japão, contabilizou um total de 3,8 milhões de pequenas e médias empresas que são responsáveis por 99,7% do total de empresas no país, 60% do total de empregos e 50% do valor do PIB japonês.

Figura 2 – Definição de Micro e Pequena Empresa no Japão

	Manufacturing and Others	Wholesale	Retail	Service
Capital	300 million yen or less	100 million yen or less	50 million yen or less	50 million yen or less
Number of Employees	300 or less	100 or less	50 or less	100 or less
	Manufacturing and Others		Commerce and Services	
Number of Employees	20 employees or less		5 employees or less	

Fonte: Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation. (n.d.)

### 2.3 As MPEs na América do Sul e no Brasil

No que se refere ao Mercosul<sup>4</sup>, de acordo com Vidal (2011), a Comissão de Micro, Pequenas e Médias Empresas do Subgrupo de Trabalho de Indústria do bloco sul-americano realçou a dificuldade de se encontrar uma definição comum de MPE aplicável aos Estados-membros, conforme se registrou em ata: “las delegaciones presentes acuerdan solicitar que el Subgrupo N° 7 Industria establezca un proceso permanente con vista a lograr una mayor unificación de las normas y procedimientos para el registro de industrias, comercios y empresas de servicios en los países del bloque, así como a precisar mejor el concepto de micro, pequeña, mediana y gran empresa.” (Vidal, 2011 p. 59)

A categorização escolhida e proposta pela Comissão para eliminar as disparidades quanto à definição das MPEs nos países fundadores do Mercosul (Argentina, Brasil, Paraguai

<sup>4</sup> Fundado em 1991, o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) é a mais abrangente iniciativa de integração regional da América Latina, surgida no contexto da redemocratização e reaproximação entre os países da região ao final da década de 1980. Os membros fundadores do MERCOSUL são Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, signatários do Tratado de Assunção. Fonte: Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/integracao-regional/686-mercosul> . Acesso em: 12 mai 2020.

e Uruguai) segue o padrão verificado em outras organizações e leva em consideração o número de trabalhadores e a receita anual, como pode ser verificado na Figura 3, abaixo.

Figura 3 – Definição de Micro, Pequena e Média Empresa no Mercosul

Tipo de Empresa	Trabalhadores	Receita Anual
Microempresa	20	400.000
Pequena Empresa	100	2.000.000
Média Empresa	300	10.000.000

Fonte: Comissão de Pequenas e Médias Empresas do MERCOSUL, SGT-7 (Indústria), 1992.

Fonte: Vidal (2011, p. 193)

No Brasil, existem, pelo menos, três definições que buscam delinear o universo das MPEs, a mais conhecida delas é aquela contida na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, que foi instituída em 2006 e atualizada pela Lei Complementar 155/2016. A legislação que regulamentou o disposto na Constituição Brasileira enquadrando as pequenas empresas, com base na receita bruta anual, da seguinte forma: micro empreendedor individual – faturamento anual de até 60 mil reais; micro empresa – faturamento anual de até 360 mil reais; empresa de pequeno porte – faturamento anual entre 360 mil reais e 3,6 milhões de reais; e pequeno produtor rural – propriedade com até quatro módulos fiscais ou faturamento anual de até 3,6 milhões de reais.

Outros dois importantes órgãos brasileiros também aplicam parâmetros para definir as MPEs. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES utiliza o faturamento anual da empresa ou do grupo econômico ao qual esta pertença, e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae adota uma metodologia baseada no número de empregados (Figura 4), de acordo com o setor econômico da indústria, construção, comércio e serviços.

Figura 4 – Definição de Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil.

Porte	Setores	
	Indústria <sup>(1)</sup>	Comércio e Serviços <sup>(2)</sup>
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE. Elaboração: DIEESE

Nota: (1) As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor da construção  
(2) O setor serviços não inclui administração pública e serviço doméstico

Fonte: Sebrae (2018, p.17)

A grande relevância das MPEs para a economia brasileira foi atestada no Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios (2016), que confirmou a existência de 6,8 milhões de

pequenas e médias empresas, o equivalente a 99% dos estabelecimentos empresariais no país, retalho semelhante aos verificados na União Europeia, Portugal, Estados Unidos e Japão. O relatório também revelou que as empresas de menor porte são responsáveis por 16,9 milhões de postos de trabalho e 44% da massa salarial nacional, e que, entre os anos de 2006 e 2016, alcançaram um crescimento nominal de 21,9%, gerando 5 milhões de novos empregos neste período.

Conclui-se, que as empresas de menor porte representam quase que a totalidade do percentual do número de empresas na maioria dos países em distintas geografias do mundo, contribuem significativamente para geração de emprego e renda nas populações e, por isso, atraem permanentemente a atenção governamental através de políticas públicas e doravante investimentos em instituições e associações específicas de fomento para o setor (Saraví,1998).

### **3. OS DESAFIOS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS MPES**

A gestão organizacional constitui, sobretudo, a ação de planejar, organizar, dirigir e controlar diversos recursos (humanos, financeiros, produtivos, etc..) através de um processo decisório que conduza a resultados duradouros. E a quem compete conduzir todo esse processo? Compete à importante figura do gestor.

Farah (2011) explica que o escolhido para administrar é fundamentalmente um tomador de decisões com a missão dirigir racionalmente uma empresa, ordenando ou instruindo os colaboradores para atingir os objetivos e resultados almejados. Segundo o autor, “Quase todo o processo refere-se aos objetivos formulados no planejamento e se orienta por eles. O processo começa e termina com julgamentos. No ínterim, requer criatividade, habilidades quantitativas e experiência.” (Farah, 2011 p. 37).

Clemen (1996) acrescentou que um assertivo processo decisório deva levar em consideração os níveis de incerteza, os muitos objetivos dos envolvidos em sua consecução, a existência de diferentes formas de alcançar o objetivo e a complexidade do problema. Bauer (1999), por sua vez, discorreu que esta complexidade “não irá trazer certezas sobre o que é incerto; ela pode apenas propor-se reconhecer a incerteza e a dialogar com ela”. (Bauer, 1999 p. 19).

Com efeito, um bom gestor nunca deve se intimidar com as dificuldades provocadas pelas demandas organizacionais, mas ter a consciência de que situações adversas serão constantes e que para instáveis problemas são necessárias rápidas e consistentes soluções.

Granlund e Lukka (1998), citados por Robalo e Ribeiro (2015), oferecem uma alternativa para a resolutividade de problemas, que é a de enfrentá-los de maneira clássica. Para eles, “*Research has pointed out the growing importance of the classic problem solving role, as business unit managers are faced with increasingly uncertain environments whose management calls for better information*”. (Granlund e Lukka, 1998 apud Robalo e Ribeiro, 2015 p. 13).

Um dos mais assertivos caminhos em todo esse processo de reorganização

administrativa é seguir um modelo de gestão, que, de acordo com Pereira e Santos (2001), é “compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização” (Pereira e Santos, 2001 p. 47).

Leone (1999) assevera que modelos ou metodologias de gestão podem ser aplicáveis a quaisquer empresas, independente do tamanho. Todavia, as peculiaridades verificadas na gestão do conjunto das pequenas e médias empresas exigem metodologias simplificadas, ágeis, exclusivas e que levem em consideração as especificidades desse segmento para um possível sucesso quando da efetiva aplicação do método de gestão escolhido, como, por exemplo, a metodologia de gestão denominada de *Balanced Scorecard* (Russo, 2015).

Recorramos à história para identificar esses aspectos tão típicos das MPEs. Os primeiros estudos que revelaram diferenças nas características organizacionais entre as MPEs e as grandes empresas foram apresentados por Welsh e White (1981). Os autores reuniram três aspectos que os pequenos negócios possuem em comum: a principal estratégia para elevação das vendas é centrada na diminuição dos preços; a remuneração dos proprietários representa uma fração muito maior das vendas em comparação com as maiores companhias; e uma maior vulnerabilidade com relação às ameaças externas, devido aos efeitos econômicos mais rápidos e consequentes de serem sentidos.

Diante do exposto, fica a questão: é possível uma eficiente formulação estratégica nas MPEs? Collis e Rukstad (2008) explicam que os fins da estratégia e a projeção de como alcançá-la devem preceder qualquer declaração da estratégia em si. Contudo, em uma micro ou pequena empresa, muitos dos problemas tem origem exatamente no falho planejamento de suas diversas atividades, que são predominantemente realizadas de forma intuitiva, com pouca formalização e geralmente sem padrão organizacional.

Ansoff (1990) definiu estratégia como as regras e diretrizes para a decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Todavia, a excessiva subjetividade nas decisões em todos os níveis das MPEs contribui para a incapacidade dos dirigentes em traduzir as estratégias empresariais em ações que tenham o objetivo de criar valor sustentável no futuro da organização.

Na visão de Almeida (2001), estratégia é o caminho que a empresa deve seguir. Assim, podemos considerar como decisão mais estratégica aquela que seja mais difícil voltar atrás e que possua uma interferência maior em toda a organização. Nos pequenos negócios, as decisões são facilmente alteradas devido ao caráter urgente e imediato que são normalmente implementadas.

De todo modo, com o passar dos anos, a principal estratégia dos menores empreendimentos, centrada na redução de preços, foi sendo substituída gradativamente pela adoção de novas ações baseadas, primordialmente, no relacionamento pessoal, personalizado e direto com os clientes. Embora na maioria das empresas de pequena dimensão os dirigentes continuem a oferecer promoções, através de descontos praticados no preço dos produtos ou serviços, a maior diferença verificada, quando comparadas as pequenas e médias empresas

com as grandes, está em uma maior aproximação física e emocional com relação às pessoas que estão geograficamente ao redor das MPEs.

A familiaridade com os clientes, a quem o proprietário da micro e pequena empresas conhece pelo nome e tem o cuidado de parabenizá-lo na data do aniversário, permite um melhor conhecimento do perfil, aprimora o processo de compra de acordo com a preferência do cliente e favorece um ambiente de entusiasmado atendimento, que contribui para a construção de uma relação além-comercial que acresce vendas e, por consequência, gera fidelidade.

Cientes fidelizados emocionalmente com a empresa são assíduos. No entanto, nem sempre retornam com o objetivo de comprar, mas por outras razões, como «tomar um café» ou colocar «em dia» assuntos dos mais variados. Na opinião de Everton Júnior (2017), os frequentadores das MPEs transformam o ambiente comercial em local de convivência, como que uma extensão social da comunidade na qual vivem, o que deve ser compreendido pelos sócios-proprietário e gestores como um momento oportuno para realização de novas vendas.

As vantagens competitivas acima mencionadas, se não forem bem administradas, também podem gerar transtornos para a gestão dos pequenos negócios, pois nem sempre os clientes estão dispostos a cumprir as mínimas regras comerciais estabelecidas. São consumidores que se comportam como «amigos» e que estão propensos a solicitar descontos além dos oferecidos, prazos para pagamento acima dos apresentados e formas de pagamentos aleatórias, que atendam a disponibilidade pessoal e não as regras da empresa.

Essa é uma realidade comum nas micro e pequenas empresas, em que muitos clientes se utilizam do relacionamento pessoal existente para impor suas próprias condições de compra, através de negociações difíceis, que, em grande parte, são aceitas pelos empresários para «não perder a venda». Estes acabam por conceder um desconto acima do definido ou permitem que o consumidor leve a mercadoria com a promessa informal de pagamento posterior, sem quaisquer garantias, tais quais documentos de crédito devidamente assinados. Essas atitudes podem resultar no comprometimento do capital de giro disponível para o cumprimento das obrigações financeiras da empresa, assim como em um possível aumento da inadimplência na modalidade de contas a receber.

A proximidade no relacionamento interpessoal nas empresas de menor dimensão não é de exclusividade externa, mas também ocorre internamente entre dirigentes e funcionários, conforme há muito tempo, na década dos anos 1960, descreveram Stanley e Morse (1965), citados em Leone (1991). Soto (2010) e Chiavenato (2011) explicam que, para melhor compreender este ponto, é preciso analisar um fenômeno que impulsiona o surgimento dos pequenos negócios, o empreendedorismo.

Na maioria dos casos, o desejo de inovação e a habilidade do empreendedor em reconhecer uma oportunidade vêm antecedido de uma necessidade básica: a sobrevivência. Paradoxal a um visão romantizada do empreendedorismo, na qual empreender é frequentemente associado a um perfeito «conto de fadas», muitos dos candidatos a pequenos empresários, na realidade, «sonham» concretamente em ter o sustento das suas famílias. Mesmo a falta de experiência, competências ou habilidades técnicas não configuram

obstáculos para a abertura de um novo negócio, ainda que de modo informal, devido à burocracia e aos muitos custos financeiros existentes para a formalização do empreendimento, conforme atesta Everton Junior (2017).

Longenecker et al. (2018) aferem que a maioria dos pequenos empreendimentos têm origem predominante nas famílias. O marido e a esposa que abrem uma pequena mercearia; o pai e o filho que montam uma oficina mecânica; ou as irmãs que estabelecem um salão de beleza são alguns dos exemplos de como nascem os negócios de menor dimensão, através de uma corrente de mútua ajuda, isto é, uma soma de esforços individuais do núcleo familiar, que impulsiona a expansão das MPEs em todo o mundo.

Todavia, com o crescimento da empresa e a absorção de novos colaboradores sem vínculo parental, muitas dificuldades surgem na gestão dos recursos humanos, as quais Longenecker et al. (2018) sinalizam começar pela priorização dos interesses familiares em prejuízo aos coletivos. Na visão de Lodi (1993), a elevada tensão no ambiente de trabalho evidencia conflitos de interesse que interferem negativamente no clima organizacional das pequenas e médias empresas (e.g. o familiar que se ausenta frequentemente do trabalho sem justificativa convincente; a resistência em cumprir as regras ou as decisões impostas pelos gestores, que por sua vez tem dificuldade em advertir ou punir mais severamente os parentes do proprietário quando necessário; as contratações ou promoções internas favorecerem os familiares ou os seus indicados em detrimento ao modelo de meritocracia profissional).

Outras características das MPEs são as dificuldades provocadas pela escassez de recursos financeiros, que, de acordo com Everton Júnior (2017), impactam diretamente o desempenho dos recursos humanos, principalmente pelo alto custo representativo da folha de pagamento, que impede o recrutamento de mão-de-obra qualificada (Russo, 2015). Matias e Lopes Júnior (2002) acrescentam que o proprietário ou gestor da micro e pequena empresa acumula funções operacionais das diversas áreas da empresa com o objetivo de economizar nas despesas com pessoal (o dono é o responsável pelas compras da empresa e realiza vendas; o gerente atende os clientes e ocupa o caixa da empresa, por exemplo).

Essa conjuntura colabora para a inexistência de processos seletivos com métodos semiestruturados, o que implica em admissões de pessoas que mantenham algum vínculo de conhecimento com o contratante, geralmente são admissões alicerçadas na amizade pessoal ou laço familiar, sem o perfil técnico adequado para ocupar determinados cargos na empresa, o que implica no futuro problemas na avaliação de desempenho dos empregados.

Somado a isso, tem-se a insuficiente dinâmica dos treinamentos e capacitações nas micro e pequenas empresas, na qual os novos empregados são submetidos e pressionados a uma autoaprendizagem, em que o contato com os processos da empresa é imediato, não existindo quaisquer tipos de simulações. De fato, as instruções fornecidas no início do trabalho são insuficientes, e recai nos novos colegas-instrutores de trabalho a missão ou obrigação de ensinar desde procedimentos básicos, como o funcionamento do sistema de gestão, até comportamentos no ambiente laboral que, na ótica dos colaboradores, devam ser observados ou evitados.

As ligações próximas e outrora confusas entre os proprietários, gestores e funcionários, nas quais a importância das relações pessoais antecede às relações formais, dificultam a construção de uma estrutura organizacional formalmente hierarquizada nas MPEs. Constata-se um número muito reduzido dessas empresas que dispõem de um organograma ou adotam um manual de funções e fluxogramas que orientem os colaboradores. Particularmente, Leone (1999) exorta que a dependência dos proprietários ante aos determinados empregados deriva de uma preocupante inversão de papéis hierárquicos, na qual subordinados assumem responsabilidades dos superiores.

Nas MPEs também se observam deficiências no controle de gestão. Na opinião de Attie (1998), o controle interno compreende: “o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração” (Attie 1998, p.111).

O controle de gestão deve ser compreendido muito além do sistema de mensuração de resultados ou de reação, como são tradicionalmente equiparados. Esta visão redutora precipita nos gestores das MPEs a impulsão de utilizá-lo apenas como um diagnóstico fundamentalista da situação presente, sem levar em consideração as questões de cunho intangível que nem mesmo os melhores relatórios financeiros ou demonstrativos contábeis são suficientemente capazes de evidenciar.

Apesar da importância em descrever resultados passados, os indicadores financeiros são insuficientes para nortear as decisões da empresa, principalmente a longo prazo, pois, além de negligenciarem os aspectos qualitativos, não orientam para o desempenho futuro, dada a substância de curto prazo que possuem.

Outro ponto a se considerar no controle de gestão é a relação, muitas vezes pró-forma ou conflituosa, das MPEs com a contabilidade, em sua imensa maioria terceirizada. Sobretudo, prover de dados e informações para avaliação internas do desempenho da empresa é uma das principais finalidades dos escritórios contábeis. Como ciência responsável pelo provimento dessas informações, a Contabilidade deve apresentar balanços e demonstrações contábeis providas de informações fidedignas à realidade da empresa e capazes de responder às mais variadas questões suscitadas pelos gestores financeiros, e que proporcione uma mensuração de resultados autêntica para uma tomada de decisão eficaz na empresa.

Verifica-se, na prática, que os balanços e demonstrações contábeis não produzem informações fiéis à realidade empresarial, são peças incompletas ou construídas sob pressão dos administradores das MPEs com o objetivo de diminuir o valor dos tributos fiscais ou contribuições devidas, portanto, sequer dão conhecimento a respeito dos índices de liquidez, atividade, endividamento e de rentabilidade da organização.

A utilização desses índices possibilitaria ao gestor saber qual a verdadeira situação da empresa naquele momento, em seus vários aspectos, e, com isso, ter um controle financeiro adequado às suas necessidades, além de poder avaliar esses resultados comparando-os com os de outras empresas do mesmo setor, para saber se o diagnóstico financeiro está adequado

ou não à realidade atual do segmento que atua.

Em resumo, os indicadores financeiros constituem um parâmetro importante para avaliação do desempenho das empresas. Outrossim, a inexistência ou insuficiência deles serve para dissimular outro grande problema identificado na gestão financeira das MPEs, as volumosas retiradas de recursos financeiros do caixa em benefício próprio do proprietário da empresa ou dos seus parentes, para suprir uma necessidade ou interesse pessoal (e.g. a compra de uma casa ou automóvel novo; a concretização de uma viagem ou evento comemorativo familiar).

A invasão nas finanças das MPEs para atender desejos pessoais é um hábito que atravessa décadas, pois foi considerada uma característica intrínseca as pequenas empresas, identificada desde os anos 1980 por Welsh e White (1981), ao perceberem que o salário proporcional dos proprietários das MPEs em relação às vendas é bem maior que nas grandes empresas.

Longenecker et al. (2018) aferem que uma indiscriminada retirada pró-labore dos proprietários gera um desajuste permanente nas finanças das MPEs e a impossibilidade de separar o patrimônio da empresa do patrimônio pessoal dos donos.

A falta de recursos financeiros para o cumprimento das obrigações também provoca uma assídua corrida dos gestores das MPEs ao socorro de capital de terceiros, principalmente bancos.

Todavia, a justa relação com o capital financeiro é muito dificultada pelo baixo crédito e elevadas taxas de juros nas operações financeiras disponibilizadas. Isso ocorre devido à insuficiência de garantias hipotecárias, ao reduzido poder de negociação frente aos credores e ao maior risco na capacidade de pagamento das obrigações, que resultam em menores limites de crédito ou reduzidos prazos de pagamento, Leone (1999), Russo (2015) e Everton Junior (2017).

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo decorreu da necessidade de confrontar os estudos acadêmicos produzidos nas últimas décadas, com a finalidade de se construir uma reflexão atualizada dos conceitos e particularidades, à luz da estratégia, nas micro e pequenas empresas.

Em resposta ao objetivo principal viu-se que a descrição conceitual das MPEs desde a sua origem e evolução ao longo dos últimos anos, dão a medida de como é uma definição que atende os contextos geográficos e os interesses governamentais.

No decorrer do artigo e, em resposta aos objetivos específicos, foram apresentados os conceitos MPE para os principais organismos internacionais, bem como nos quatro países do estudo. Com isso, percebeu-se, as muitas tentativas de adoção do conceito entre instituições como a Comissão Européia, U.S. Small Business Administration - SBA, SME Support Japan, Mercosul e países como Brasil, Portugal, Estados Unidos e Japão.

As diferenças conceituais são minimizadas quando a análise cumpre a missão de ressaltar a importância e o impacto social, político e econômico que os pequenos negócios alcançaram em todo o mundo. Nesta questão, recebem unânime e incontestemente consideração dos governos e instituições pesquisadas.

Face ao desenvolvimento do estudo, também se pretendeu apontar um mapeamento das características que delimitam o horizonte das MPEs em comparação com as grandes empresas, no que se refere ao terceiro objetivo específico, qual seja a avaliação dos desafios da gestão organizacional das PMEs, foram discutidos aspectos críticos da gestão dos pequenos negócios, centrando-se nos seus conceitos-chave no processo decisório, nas perspectivas financeiras e no controle de gestão, no relacionamento com os clientes, no desenvolvimento de alguns processos internos, nos recursos humanos, na relativa deficiência da conexão da estratégia com a atividade operacional e também no difícil posicionamento com relação aos aspectos externos da organização, nomeadamente a relação com os bancos.

A presente contribuição suscitou a necessidade de novos estudos contemplando métodos que auxiliem na resolutividade dos problemas pretéritos e presentes das MPEs, e que melhorem significativamente o desempenho futuro deste tecido empresarial no qual recorreremos em algum momento de nossas vidas.

## 5. REFERÊNCIAS

- Almeida, M. R. (2001): *Manual de planejamento estratégico*. Atlas, São Paulo.
- Ansoff, H. I. (1990): *A nova estratégia empresarial*. Atlas, São Paulo.
- Asquini, A. (1996): Perfis da empresa. En *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*, V. 35, N. 104, out/dez 1996, p. 109-123.
- Attie, W. (1998): *Auditoria: Conceitos e Aplicações* (3ª ed.). Atlas, São Paulo.
- Brasil. Lei Complementar nº 155/2016. (27 de Outubro de 2016): *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF.
- Chiavenato, I. (1995): *Vamos Abrir um Novo Negócio?* Makron Books, São Paulo.
- Bauer, R. (1999): *Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações*. Atlas, São Paulo.
- Chiavenato, I. (2011): *Administração: Teoria, Processo e Prática*. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Clemen, R. T. (1996): *Making Hard Decisions: An Introduction To Decision Analysis*. Duxbury Press, Belmont.
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, V. 86, N. 4, p. 82-90.
- Comissão Europeia. (1996): Recomendação da Comissão Relativa à Definição de Pequenas e Médias Empresas. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, N. 3, Abril 1996, p. 4-8. União Europeia, Bruxelas.

- Comissão Europeia. (2000): *Carta Europeia das Pequenas Empresas*. Serviço das Publicações Oficiais da Comunidade Europeia, Luxemburgo.
- Comissão Europeia. (2003): Recomendação da Comissão Relativa à Definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*, N. 06, Maio 2003, pp. 36-41.
- Comissão Europeia. (2015): *Guia do Utilizador Relativo à Definição de PME*. Serviço das Publicações Oficiais da Comunidade Europeia, Luxemburgo.
- European Commission. (2018): *Annual Report on European SMEs 2017/2018*. European Union, Brussels.
- Everton Junior, A. (2017): *MPE: Avanços Importantes para as Micro e Pequenas Empresas 2017-2018*. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, Rio de Janeiro.
- Farah, O. E. (2011): *Empreendedorismo Estratégico*. Cengage Learning, São Paulo.
- León, J. & Schreiner, M. (1998): Financiamento para as Micro e Pequenas Empresas: Algumas Linhas de Ação. *Revista Economia*, V. XXI, N. 41, p. 61-106.
- Leone, N. d. (1991): A Dimensão Física das Pequenas e Médias Empresas (PMES): À Procura de um Critério Homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, V. 31, N. 2, p. 53-59.
- Leone, N. d. (1999): As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Administração*, V. 34, N. 2, p. 91-94.
- Lodi, J. B. (1993): *A Empresa Familiar* (4ª ed.). Pioneira, São Paulo.
- Longenecker, J. G., Palich, L. E., Petty, J. W. & Hoy, F. (2018): *Administração de Empresas: Lançando e Desenvolvendo Iniciativas Empreendedoras* (18ª ed.). (Tradução de FZ Consultoria Empresarial & Solange Visconte Cengage, São Paulo.
- Matias, A. B., & Lopes Júnior, F. (2002): *Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte*. Manole, São Paulo.
- Marx, K. (1988): *O Capital*. V. 2. (3ª ed). Nova Cultural, São Paulo.
- Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation. (n.d.). Disponível em: <http://www.smrj.go.jp/english/about/target.html>. Consultado em: 06/03/2020 às 23:38
- Pereira, M. I., & Santos, S. A. (2001): *Modelo de Gestão: Uma Análise Conceitual*. Pioneira Thomson Learning, São Paulo.
- Pordata, (2019) *Base de Dados Portugal Contemporâneo*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>. Consultado em 31/03/2020 às 22:17
- Portugal. (2017): Decreto-lei nº 143/2009 1.ª série — N.º 125 . (30 de Junho de 2017). *Diário da República*, Lisboa.
- Requião, R. (1988): *Curso de Direito Comercial*. , Vol. I (18ª ed.). Saraiva, São Paulo.
- Robalo, R., & Ribeiro, J. (2015): Analysing the Construction of Management Accountants Business Partner Role. *Portuguese Journal of Accounting and Management*, N. 17, p.9-40.

- Russo, J. (2015): *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (6ª ed.). Lidel, Lisboa.
- Saraví, G. A. (1998): Micro Y Pequeñas Empresas em los Distritos Industriales de Mexico: La Necesidad de un Nuevo Contexto Institucional. *Economía informal, Microempresas y Estrategias de Empleo*, N 37, mayo-agosto 1998, p. 251-265.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018): *Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios: 2016*. DIEESE, São Paulo.
- Soto, J. H. (2010). *A Escola Austríaca*. (Tradução de André Azevedo Alves) Instituto Ludwig von Mises Brasil, São Paulo.
- U.S. Small Business Administration. (n.d.). Disponível em: <https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/basic-requirements#section-header-6>. Consultado em: 03/03/2020 às 21:56.
- Vidal, R. d. (2011): *A Inserção de Micro, Pequenas e Médias Empresas no Processo Negociador do MERCOSUL*. Fundação Alexandre de Gusmão, Brasília.
- Welsh, J. A., & White, J. F. (1981): A Small Business Is Not a Little Big Business. *Havard Business Review*, V. 59, N. 4, p. 18-32.