

## PREFÁCIO

Quando se fala ou escreve sobre administração de empresas, tanto aqui quanto no exterior, têm-se quase sempre em mente a média e a grande empresa. Alguns dos motivos pelos quais os estudiosos de assuntos administrativos têm demonstrado maior interesse pelas grandes empresas são os seguintes:

- O vulto dos problemas, em valor absoluto, é maior nas grandes do que nas pequenas empresas.
- O montante das economias potenciais a realizar, proporcional à magnitude dos problemas existentes, é maior nas grandes empresas; estas merecem, pois, estudos especiais e comportam a contratação de técnicos especializados, o que não ocorre nas empresas pequenas.
- A natureza dos problemas é mais complexa nas empresas de tamanho maior, devido à estrutura organizacional mais elaborada, ao número maior de pessoas e de seções, e às distâncias entre os diversos departamentos; portanto, o planejamento, o controle e as demais técnicas administrativas parecem mais necessários nessas empresas do que nas menores.
- Os dirigentes das grandes empresas são mais especializados nos seus campos e dispõem de mais tempo para absorver e pôr em

prática conhecimentos administrativos do que os pequenos empresários, que se supõe estejam sempre assoberbados com um enxame de pequenos problemas os mais diversos, e não possam, em consequência, elaborar sistemas administrativos aperfeiçoados.

Porém, as pequenas empresas não podem ser ignoradas, nem em salas de aula, nem na literatura especializada, nem pelas pessoas e entidades ligadas à vida econômica do País.

Não podem ser ignoradas porque são muitas: há mais de cem mil pequenas indústrias no Brasil; porque representam uma contribuição importante, cerca de 30% da renda nacional; porque empregam centenas de milhares de assalariados; porque sua estagnação e seu desaparecimento eventual acarretam elevado prejuízo social; porque proporcionam um exemplo salutar de livre iniciativa e engenhosidade, qualidades básicas numa sociedade democrática. Porque num país como o nosso, em franco desenvolvimento econômico, as pequenas empresas de hoje serão as grandes empresas de amanhã.

Em consequência do desconhecimento generalizado sobre os problemas e métodos de trabalho das pequenas empresas, prevalecem a esse respeito muitos preconceitos. Para levantar a cortina de ignorância que encobria o assunto, a ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO decidiu, no início de 1964, realizar uma pesquisa sobre as pequenas empresas brasileiras. A intenção foi entrar em franco diálogo com certo número de pequenos empresários, a fim de saber como administram suas firmas e como poderiam administrá-las melhor.

A pesquisa foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 1964. Os dados obtidos foram analisados nos meses seguintes. A publicação dos resultados efetua-se agora.

A fim de dar dimensão nacional ao levantamento, resolveu-se conduzir a pesquisa em três Estados diferentes, nos quais prevalecem condições econômicas diversas: São Paulo, Bahia e Rio Grande do Sul.

Os pesquisadores elaboraram um questionário de cerca de cem perguntas, que serviu de base ao recolhimento de opiniões dos dirigentes entrevistados. As perguntas focalizavam tôdas as facetas da

gestão empresarial que julgamos ser de realce para as pequenas emprêsas.

Os professôres encarregados da pesquisa entrevistaram cento e cinqüenta e cinco administradores, dos quais aproximadamente cem em São Paulo e vinte e cinco em cada um dos dois outros Estados. Conduziram, também, nas três cidades de São Paulo, Salvador e Pôrto Alegre, uma série de seminários que contavam com a participação ativa dos entrevistados, divididos em pequenos grupos de debates, a fim de aprofundar o exame dos problemas aventados com maior freqüência nos questionários.

Como frutos dêsse trabalho, vieram a lume cinco monografias. Cada uma abrange um aspecto específico da administração das pequenas emprêsas. Os setores cobertos por êsses cinco estudos são os seguintes:

- Administração Geral e Relações Industriais
- Administração da Produção
- Administração das Vendas
- Contabilidade e Finanças
- Problemas Legais e Econômicos.

As dificuldades enfrentadas pelas pequenas emprêsas são de dois tipos: há, primeiro, os problemas externos, como, por exemplo, a inflação, os encargos tributários e as exigências legais. Êsses problemas o empresário não pode suprimir; mas deve aprender a viver com êles. Há, por outro lado, os problemas internos, como o aumento de produtividade e a melhoria da qualidade, que dependem da habilidade individual do administrador. Nosso objetivo, ao escrever estas monografias, não é atrair a atenção dos Podêres Públicos, nem reclamar amparo oficial à pequena emprêsa através de concessões especiais por parte do Govêrno, mas estudar os meios pelos quais a pequena emprêsa possa amparar-se a si mesma através da melhoria dos métodos administrativos.

A idéia do projeto surgiu no CENTRO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRÊSAS DE SÃO PAULO,

então chefiado pelos Professôres DOLE ANDERSON e ORLANDO FIGUEIREDO. A êles se devem o plano inicial, o incentivo intelectual e o apoio material que nunca esmoreceram durante a execução do programa.

A responsabilidade pela realização da pesquisa coube ao pre-faciante, Coordenador-Geral do Projeto. Os seguintes professôres ficaram incumbidos da coleta dos dados e da elaboração das monografias nos seus respectivos setores:

- *Administração Geral e Relações Industriais* — LAERTE LEITE CORDEIRO, ARY RIBEIRO DE CARVALHO e LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA.
- *Administração da Produção* — CLAUDE MACHLINE, IVAN DE SÁ MOTTA e KURT E. WEIL.
- *Administração das Vendas* — RAIMAR RICHERS, PÓLIA LERNER HAMBURGER e ORLANDO FIGUEIREDO.
- *Contabilidade e Finanças* — MILTON HUPPERT MONTE CARMELLO e WOLFGANG SCHOEPS.
- *Problemas Legais e Econômicos* — ARY BOUZAN, ANTÔNIO ANGARITA SILVA e ALCÍDIO DE SOUSA PRADO.

Aos professôres ADMON GANEM, da *Escola de Administração da Universidade da Bahia*, e JORGE BABOT MIRANDA, do *Instituto de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas do Rio Grande do Sul*, coube a tarefa de dirigir a pesquisa em Salvador e Pôrto Alegre, respectivamente, planejando e orientando as entrevistas dos administradores locais e administrando os seminários regionais.

Agradecemos também aos Professôres HENDRYK ZWARENSTEYN, JOSEPH NORDSTROM e ADOLPH GRUNEWALD, das escolas citadas, que muito contribuíram para superar os obstáculos burocráticos e permitir que a pesquisa se estendesse ao Norte e ao Sul do País; ao Senhor WENDELL METCALF, Diretor do *Office Management of the Small Business Administration*, de Washington, e ao Professor ROLLIN SIMONDS, da *Michigan State University*, que vieram especialmente dos EUA para participar da pesquisa; ao Professor FLÁVIO

PENTEADO SAMPAIO, naquela ocasião Diretor da Escola, que autorizou e incentivou o projeto.

À Professora YOLANDA FERREIRA BALCÃO, pelo trabalho de revisão, e aos demais professores e funcionários da EAESP e das outras instituições de ensino, numerosos demais para serem mencionados, mas sem o esforço e a dedicação dos quais esta pesquisa jamais poderia ter sido concluída, deixamos aqui também consignados os nossos agradecimentos.

Os meios necessários à realização da pesquisa foram fornecidos pela FUNDAÇÃO FORD, com a qual a comunidade brasileira de negócios contrai mais uma dívida de reconhecimento. Subsídios financeiros provieram também da ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS.

Merecem um registro especial os cento e cinqüenta e cinco administradores que nos concederam entrevistas e participaram dos seminários e debates, não regateando tempo e talento para fornecer-nos o material com o qual pudemos elaborar estas monografias.

Dedicamos estas publicações aos milhares de dirigentes de pequenas empresas nacionais e a todos aqueles, mais numerosos ainda, que desejam e esperam ter, um dia, sua empresa própria. Estamos certos de que encontrarão nestas monografias, quer sejam lidas em separado, quer, melhor, em conjunto, sugestões valiosas para a identificação e a solução dos seus problemas. Com isso a ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS cumpre seu objetivo básico, que é contribuir ao conhecimento da realidade empresarial nacional e à divulgação de boas práticas administrativas.

CLAUDE MACHLINE  
Coordenador-Geral da Pesquisa  
sobre Pequenas Empresas