

A AUSÊNCIA DE MÉTODO COMO FATOR ANTECEDENTE À ESCASSEZ DE CAPITAL EM PEQUENOS NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CONCEITUAL

METHOD ABSENCE AS AN ANTECEDENT OF CAPITAL SCARCITY IN SMALL
BUSINESSES: A THEORETICAL-CONCEPTUAL ANALYSIS

LA AUSENCIA DE MÉTODO COMO FACTOR ANTECEDENTE DE LA ESCASEZ
DE CAPITAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS: UN ANÁLISIS TEÓRICO-
CONCEPTUAL

Ruy Santacruz¹, Ronaldo Raemy Rangel², Luiz Paulo Moreira Lima³, Lucilene Morandi⁴

DOI: 10.54899/dcs.v23i87.4357

Recibido: 27/01/2026 | Aceptado: 29/01/2026 | Publicación en línea: 05/02/2026.

RESUMO

A elevada mortalidade de micro e pequenas empresas é frequentemente atribuída à insuficiência de capital financeiro. Entretanto, essa explicação apresenta limitações quando desconsidera fatores organizacionais e gerenciais. Este artigo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: de que forma a ausência de método se configura como fator antecedente à escassez de capital na dinâmica de fragilidade dos pequenos negócios? O estudo adota abordagem teórico-conceitual, baseada em revisão crítica da literatura recente e sistematização de evidências empíricas secundárias. Os resultados indicam que a ausência de método compromete a qualidade das decisões, dificulta a institucionalização de rotinas e amplia a dependência do empreendedor, produzindo alocação ineficiente de recursos e amplificação de riscos. A escassez financeira emerge, assim, como efeito endógeno de processos organizacionais fragilizados, e não como causa primária do fracasso. O artigo contribui ao reposicionar o debate sobre sustentabilidade dos pequenos negócios, com implicações para políticas públicas e práticas gerenciais.

Palavras-chave: Pequenos Negócios. Método de Gestão. Fragilidade Organizacional. Escassez de Capital. Capacidades Organizacionais.

ABSTRACT

The high mortality rate of micro and small enterprises is frequently attributed to insufficient financial capital. However, this explanation presents limitations when organizational and managerial factors are disregarded. This article seeks to address the following research question:

¹ Doutor em Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: ruysantacruz@id.uff.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6155-7732>

² Doutor em Desenvolvimento Econômico, Fundação Getulio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: rrrangel@fgvmail.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0195-0481>

³ Doutor em Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: lpmlima@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-6714-3414>

⁴ Doutora em Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: lmorandi@id.uff.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3943-6229>

how does the absence of method function as an antecedent factor to capital scarcity in the dynamics of small business fragility? The study adopts a theoretical-conceptual approach, based on a critical review of recent literature and the systematization of secondary empirical evidence. The results indicate that the absence of method compromises decision quality, hinders the institutionalization of routines, and increases entrepreneurial dependence, leading to inefficient resource allocation and risk amplification. Financial scarcity thus emerges as an endogenous effect of weakened organizational processes, rather than as the primary cause of failure. The article contributes to repositioning the debate on small business sustainability, with implications for public policy and managerial practices. hand. Considering the justification and underlying problem, the objective is to clearly define the research objectives. To do so, an appropriate and well-founded methodology will be followed. Thus, upon analyzing the results obtained, significant contributions to the field of study are observed. These findings allow us to conclude that the work has achieved its proposed objectives. It is recommended that the abstract contain between 150 and 250 words to ensure the necessary precision and conciseness.

Keywords: Small Businesses. Management Method. Organizational Fragility. Capital Scarcity. Organizational Capabilities.

RESUMEN

La elevada mortalidad de las micro y pequeñas empresas se atribuye con frecuencia a la insuficiencia de capital financiero. Sin embargo, esta explicación presenta limitaciones cuando se desestiman los factores organizacionales y gerenciales. Este artículo busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera la ausencia de método se configura como un factor antecedente de la escasez de capital en la dinámica de fragilidad de los pequeños negocios? El estudio adopta un enfoque teórico-conceptual, basado en una revisión crítica de la literatura reciente y en la sistematización de evidencias empíricas secundarias. Los resultados indican que la ausencia de método compromete la calidad de las decisiones, dificulta la institucionalización de rutinas y amplía la dependencia del emprendedor, produciendo una asignación ineficiente de recursos y una amplificación de los riesgos. La escasez financiera emerge, así, como un efecto endógeno de procesos organizacionales debilitados, y no como la causa primaria del fracaso. El artículo contribuye a reposicionar el debate sobre la sostenibilidad de los pequeños negocios, con implicaciones para las políticas públicas y las prácticas gerenciales.

Palabras clave: Pequeñas Empresas. Método de Gestión. Fragilidad Organizacional. Escasez de Capital. Capacidades Organizacionales.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A elevada taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas permanece como um desafio estrutural para economias contemporâneas, com implicações diretas sobre geração de emprego,

dinamismo produtivo, inovação e inclusão econômica. No Brasil, dados recentes indicam que parcela expressiva dos empreendimentos encerra suas atividades antes de completar cinco anos de operação, sendo a insuficiência de capital frequentemente apontada como principal causa declarada do insucesso empresarial (IBGE, 2022; SEBRAE, 2023). Essa interpretação, amplamente difundida em diagnósticos institucionais e no discurso cotidiano dos empreendedores, atribui o fracasso a restrições financeiras externas, como acesso limitado ao crédito, volatilidade da demanda e instabilidade macroeconômica.

Embora tais fatores exerçam influência relevante, a literatura recente tem problematizado a suficiência explicativa da variável financeira quando analisada isoladamente. Estudos empíricos demonstram que a simples ampliação da disponibilidade de recursos não garante, por si, a sustentabilidade dos pequenos negócios, sobretudo quando inexistem estruturas mínimas de planejamento, controle gerencial e aprendizagem organizacional (Rezaei & Ortt, 2018; Davila et al., 2015). Em ambientes caracterizados por elevada incerteza, assimetria de informações e restrições cognitivas dos gestores, decisões baseadas predominantemente na improvisação tendem a produzir alocação ineficiente de recursos, elevação de riscos operacionais e deterioração progressiva da liquidez.

Nesse sentido, análises contemporâneas têm enfatizado a centralidade das capacidades organizacionais e dos sistemas de gestão como determinantes da performance e da sobrevivência empresarial. A formalização de rotinas, o uso sistemático de indicadores de desempenho, a disciplina orçamentária e a clareza dos critérios decisórios constituem mecanismos fundamentais para a coordenação eficiente de recursos escassos (FELIN et al., 2020; OECD, 2023). A ausência desses mecanismos é particularmente recorrente em micro e pequenas empresas, nas quais a figura do empreendedor concentra múltiplas funções, frequentemente sem formação técnica específica em gestão.

Estudos nacionais recentes corroboram essa evidência ao demonstrar associação positiva entre níveis mais elevados de formalização gerencial e melhor desempenho organizacionais em pequenos negócios brasileiros (Santos et al., 2021). Observa-se que empresas que operam com controles rudimentares, planejamento pouco estruturado e baixa sistematização de processos apresentam maior vulnerabilidade financeira, mesmo quando acessam linhas de crédito ou recebem aportes pontuais. Nessas situações, o capital adicional tende a ser absorvido por ineficiências operacionais pré-existent, sem produzir mudanças estruturais na dinâmica decisória.

Sob essa perspectiva, a escassez de capital pode ser interpretada não apenas como uma restrição exógena, mas como um desfecho endógeno de processos organizacionais fragilizados. A ausência de método de gestão — entendida como a inexistência de um conjunto articulado de práticas, rotinas, critérios de decisão e mecanismos de controle — compromete a capacidade da firma de aprender, ajustar-se e acumular vantagens competitivas sustentáveis (Teece, 2023). A fragilidade metodológica favorece comportamentos reativos, baixa previsibilidade operacional e uso ineficiente dos recursos disponíveis, ampliando a exposição ao risco financeiro.

Apesar da relevância desse debate, observa-se lacuna na literatura quanto à explicitação do papel da ausência de método como fator antecedente à escassez de capital, especialmente no contexto dos pequenos negócios. Grande parte dos estudos trata a restrição financeira como variável independente ou como condição estrutural, dedicando menor atenção aos processos internos que produzem, reproduzem e amplificam essa restrição ao longo do tempo. Tal lacuna limita a compreensão sistêmica da fragilidade empresarial e restringe a formulação de políticas públicas e práticas gerenciais orientadas à prevenção, e não apenas à mitigação de crises financeiras.

Diante desse contexto, o presente artigo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: De que forma a ausência de método se configura como fator antecedente à escassez de capital na dinâmica de fragilidade dos pequenos negócios? O objetivo geral consiste em analisar, em perspectiva teórico-conceitual, os mecanismos pelos quais a fragilidade metodológica da gestão influencia a alocação de recursos, a qualidade das decisões e a trajetória financeira das micro e pequenas empresas.

O estudo adota abordagem teórico-conceitual, fundamentada em revisão crítica da literatura recente e na sistematização analítica de evidências empíricas secundárias, com o propósito de contribuir para o avanço do debate sobre sustentabilidade empresarial, capacidades organizacionais e profissionalização da gestão em pequenos negócios. Como contribuição, o artigo propõe uma leitura integradora que reposiciona a escassez financeira como efeito organizacional cumulativo, e não apenas como restrição externa, oferecendo subsídios tanto para a agenda acadêmica quanto para a formulação de práticas gerenciais e políticas públicas orientadas ao fortalecimento estrutural dos empreendimentos de pequeno porte.

REFERENCIAL TEÓRICO

Método de Gestão, Racionalidade Limitada e Informalidade Decisória

A gestão de micro e pequenas empresas caracteriza-se, em grande parte, por baixa formalização de processos, elevada centralização decisória e forte dependência da experiência empírica do empreendedor. Nesses contextos organizacionais, a racionalidade econômica opera sob restrições cognitivas, informacionais e institucionais, o que amplia a propensão à improvisação, ao curto-prazismo e à baixa previsibilidade operacional (Felin et al., 2020). A ausência de estruturas mínimas de sistematização compromete a consistência das decisões e dificulta a construção de rotinas organizacionais estáveis.

O conceito de método de gestão, adotado neste estudo, refere-se ao conjunto articulado de práticas, rotinas, instrumentos de planejamento, critérios decisórios e mecanismos de monitoramento que orientam a ação organizacional de forma cumulativa e estruturada. A literatura recente indica que a formalização progressiva desses elementos contribui para reduzir vieses decisórios, melhorar a coordenação interna e aumentar a eficiência na alocação de recursos, especialmente em ambientes caracterizados por elevada incerteza (Rezaei e Ortt, 2018; DAVILA et al., 2015).

Em micro e pequenas empresas, entretanto, a consolidação do método gerencial é frequentemente limitada por restrições de capacitação técnica, escassez de tempo gerencial e sobreposição de funções operacionais e estratégicas na figura do empreendedor. Esse arranjo favorece decisões reativas, baixa padronização de processos e fragilidade nos mecanismos de controle, ampliando a exposição a erros cumulativos ao longo do tempo.

Capacidades Organizacionais, Controle Gerencial e Sustentabilidade Empresarial

A perspectiva das capacidades organizacionais sustenta que o desempenho e a sustentabilidade das firmas dependem não apenas da disponibilidade de recursos, mas da capacidade de integrá-los, reconfigurá-los e utilizá-los de forma consistente frente a ambientes dinâmicos (Teece, 2023). Essa abordagem desloca o foco analítico do estoque de capital para os processos internos que governam sua mobilização e transformação.

Estudos empíricos recentes demonstram que sistemas de controle gerencial, práticas

estruturadas de planejamento e uso sistemático de indicadores de desempenho exercem papel mediador relevante entre orientação estratégica e resultados organizacionais (Rezaei e Ortt, 2018; DAVILA et al, 2015). Empresas que apresentam maior grau de formalização tendem a exibir maior previsibilidade operacional, maior disciplina orçamentária e melhor capacidade de aprendizado organizacional.

No contexto dos pequenos negócios, a fragilidade dessas capacidades compromete a capacidade da firma de antecipar riscos, ajustar estratégias e proteger seus fluxos financeiros. A ausência de método, portanto, limita a acumulação de competências organizacionais e favorece trajetórias de vulnerabilidade estrutural, mesmo em situações de acesso pontual a capital externo.

Escassez de Capital como Efeito Endógeno da Fragilidade Organizacional

A literatura tradicional frequentemente trata a restrição financeira como fator exógeno ao desempenho empresarial, associando o insucesso à dificuldade de acesso ao crédito ou à instabilidade macroeconômica (OECD, 2023; IBGE, 2022). Contudo, abordagens mais recentes sugerem que a escassez de capital pode emergir como resultado cumulativo de falhas organizacionais internas, especialmente relacionadas à qualidade dos processos decisórios e à alocação ineficiente de recursos.

Evidências empíricas no contexto brasileiro indicam que empresas com baixa formalização gerencial apresentam maior vulnerabilidade financeira, mesmo quando acessam linhas de financiamento ou recebem aportes pontuais (Santos; et al, 2021). Nessas condições, o capital adicional tende a ser absorvido por ineficiências operacionais preexistentes, sem produzir mudanças estruturais na dinâmica organizacional.

Sob essa perspectiva, a escassez financeira deixa de ser compreendida apenas como restrição externa e passa a ser interpretada como desfecho endógeno de trajetórias organizacionais fragilizadas, nas quais a ausência de método amplifica erros, reduz a capacidade adaptativa e compromete a sustentabilidade do empreendimento ao longo do tempo.

METODOLOGIA

O presente estudo adota abordagem teórico-conceitual, com base em revisão crítica da literatura nacional e internacional recente sobre gestão de pequenos negócios, capacidades

organizacionais, controle gerencial e desempenho empresarial. O objetivo metodológico consiste em sistematizar e integrar diferentes contribuições teóricas, identificando convergências, lacunas e relações causais relevantes para a compreensão da ausência de método como fator antecedente à escassez de capital.

A revisão bibliográfica foi orientada por critérios de atualidade, relevância e aderência temática, estruturada a partir de revisão crítica e sistemática da literatura nacional e internacional sobre gestão de pequenos negócios, capacidades organizacionais, sistemas de controle gerencial, racionalidade limitada e desempenho empresarial.

A busca bibliográfica foi realizada nas bases Web of Science, Scopus, Google Scholar e periódicos nacionais indexados (SciELO e Spell), utilizando combinações de descritores em português e inglês, tais como: *small business management*, *management control systems*, *dynamic capabilities*, *organizational routines*, *financial constraints*, *PMEs*, *formalização gerencial* e *desempenho organizacional*.

Por seu turno, o recorte temporal priorizou publicações dos últimos cinco a dez anos, complementadas por obras clássicas e relatórios institucionais de referência (OECD, IBGE, SEBRAE), quando necessários para fundamentação conceitual e contextualização empírica. Os critérios de inclusão contemplaram artigos revisados por pares, relevância teórica, aderência temática e impacto acadêmico; foram excluídos trabalhos redundantes, desatualizados ou com baixa consistência metodológica.

O procedimento analítico consistiu em leitura interpretativa aprofundada, codificação temática e categorização conceitual dos principais achados, buscando identificar convergências, tensões e lacunas na literatura. A análise priorizou a articulação entre microfundamentos organizacionais, sistemas de controle gerencial e capacidades dinâmicas, permitindo a construção de um modelo explicativo integrador acerca dos mecanismos pelos quais a ausência de método influencia a qualidade decisória, a alocação de recursos e a trajetória financeira dos pequenos negócios. Evidências empíricas secundárias provenientes de estudos nacionais e bases institucionais foram utilizadas de forma complementar, exclusivamente para ilustrar padrões recorrentes e reforçar a plausibilidade analítica das proposições teóricas, sem pretensão de inferência estatística. O caráter interpretativo da pesquisa visa, assim, gerar proposições analíticas passíveis de validação empírica em investigações futuras.

Assim, o caráter do trabalho é analítico e interpretativo, visando contribuir para o refinamento teórico e para a formulação de hipóteses e proposições passíveis de validação

empírica em pesquisas futuras.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A resistência de micro e pequenos empreendedores ao “método” é frequentemente explicada por uma associação imediata entre formalização e burocracia. Contudo, a literatura contemporânea sobre organizações e gestão em pequenas firmas sugere que a questão central não é a introdução de rigidez normativa, mas a construção de rotinas decisórias mínimas capazes de reduzir variância comportamental, melhorar coordenação e sustentar aprendizagem cumulativa (Felin et al., 2020; OECD, 2023). Nesse enquadramento, método pode ser compreendido como um mecanismo organizacional de estabilização, que conecta decisões ao longo do tempo por meio de critérios, rotinas e instrumentos de monitoramento, permitindo que a firma “lembre” o que funcionou e evite a reinvenção cotidiana.

Do ponto de vista microfundacional, a ausência de método é particularmente crítica em pequenos negócios porque amplia a dependência de julgamentos individuais em ambientes de alta incerteza e restrições de tempo e informação. Nessas condições, decisões tendem a ser tomadas sob pressão, com elevado componente heurístico, e com pouca capacidade de retroalimentação estruturada. Esse padrão dificulta a transformação de experiências em rotinas úteis, limitando a evolução de capacidades organizacionais e a consistência das escolhas gerenciais (Felin et al., 2020). Em termos práticos, o empreendimento passa a operar com “capacidade de execução” baseada em esforço, mas sem arcabouço que converta esforço em desempenho sustentável.

Essa dinâmica se expressa no fenômeno que o texto denomina “ilusão de controle”: a presença constante do empreendedor é interpretada como substituto de sistemas de controle. Entretanto, estar no cotidiano operacional não equivale a enxergar o sistema; frequentemente significa reagir ao sistema. A literatura recente sobre resiliência de PMEs durante choques (como a pandemia) mostra que a sobrevivência e a capacidade de resposta dependem não apenas de recursos, mas de infraestrutura de informação e controle, incluindo mecanismos de gestão, sistemas integrados (ERP/ICT) e práticas de monitoramento (Roffia et al., 2024). Quando o “controle” é predominantemente pessoal, o empreendedor torna-se o próprio gargalo, ampliando risco de falhas por sobrecarga decisória, descontinuidade e baixa escalabilidade.

Sob a ótica de capacidades dinâmicas, a fragilidade metodológica reduz a habilidade da

firma de perceber mudanças, integrar informação e reconfigurar recursos — elementos centrais para sustentar desempenho em ambientes voláteis (Teece, 2023). Assim, o método não é um “adereço gerencial”, mas parte do aparato que permite transformar recursos em resultados por meio de processos repetíveis e ajustáveis. Em pequenos negócios, onde a redundância é baixa e a margem de erro é estreita, a ausência desse aparato aumenta a probabilidade de trajetórias de vulnerabilidade cumulativa.

A entrada de capital, por sua vez, frequentemente opera como evento revelador: recursos adicionais expõem lacunas de coordenação, controle e planejamento. A literatura sobre sistemas de controle gerencial em firmas jovens e pequenas sugere que controles (financeiros e não financeiros) influenciam como o negócio administra risco, estrutura decisões e evita expansão desordenada (Graña-Alvarez et al., 2024). Quando o método é frágil, o capital acelera o ritmo dos fluxos — contratações, compras, investimentos e compromissos financeiros — sem elevar proporcionalmente a capacidade de governança. O resultado é um paradoxo: crescimento pode elevar complexidade e, sem controles, reduzir estabilidade.

Evidências recentes reforçam essa leitura ao mostrar que modelos tradicionais de predição de falência ou viabilidade frequentemente falham quando não incorporam a dimensão organizacional e os limites de gestão na borda do colapso; isso sugere que a “falta de dinheiro” é um marcador tardio, e não necessariamente a causa primária (Dieperink, 2024). No contexto brasileiro, análises de sobrevivência de empresas mostram padrões robustos de mortalidade nos primeiros anos, variando por setor e território, o que reforça que “condições ambientais” importam — mas também que a sobrevivência depende de como as firmas internalizam práticas de gestão e resposta a choques (Tonetto et al., 2024; OECD, 2023). Em outras palavras, parte relevante da restrição financeira é produzida e amplificada endogenamente, por falhas de priorização, ausência de critérios de investimento e falta de sistemas de acompanhamento.

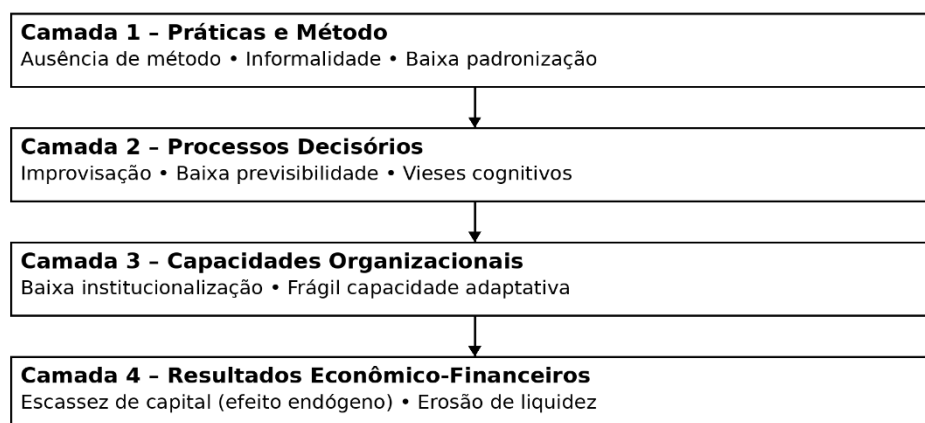
O argumento de que “pequenos negócios são sistemas frágeis” encontra suporte adicional na literatura de resiliência e desempenho de PMEs, que enfatiza: menor capacidade de absorver erros sucessivos, baixa redundância, e sensibilidade a choques operacionais e financeiros. Nessa configuração, improvisação recorrente não é apenas estilo gerencial; pode ser uma forma de erosão cumulativa da capacidade do empreendimento. Trabalhos recentes, inclusive, indicam que práticas de medição e gestão de desempenho (PMM), quando adequadas ao contexto das pequenas firmas, contribuem para disciplina decisória e alinhamento de prioridades — inclusive ao integrar dimensões de sustentabilidade e eficiência (Buonasera et al., 2025).

Por fim, quando o método entra, a mudança inicial é cognitiva e organizacional: decisões passam a obedecer a critérios e rotinas, reduzindo ruído informacional e a dependência da presença contínua do empreendedor. Essa transição desloca o “controle” do indivíduo para processos, o que tende a reduzir ansiedade decisória e ampliar previsibilidade. Adicionalmente, a separação gradual entre pessoa física e empresa — relevante para governança, finanças e saúde emocional do empreendedor — é favorecida por instrumentos básicos de gestão (planejamento, controle, rotinas e indicadores), compatíveis com a ideia de capacidades dinâmicas aplicadas a pequenas firmas (Teece, 2023; Roffia et al., 2024).

Com base na articulação entre ausência de método, qualidade decisória, ilusão de controle e fragilidade organizacional, propõe-se um modelo analítico em camadas que sintetiza os mecanismos cumulativos responsáveis pela geração endógena da escassez de capital em pequenos negócios. A Figura 1 apresenta essa estrutura integradora, organizando a progressão entre práticas gerenciais, processos decisórios, capacidades organizacionais e resultados econômico-financeiros, e consolidando os argumentos desenvolvidos nesta seção.

Figura 1

Modelo analítico da fragilidade organizacional e da escassez de capital em pequenos negócios.



CONCLUSÃO

Este artigo analisou, em perspectiva teórico-conceitual, de que forma a ausência de método de gestão se configura como fator antecedente à escassez de capital na dinâmica de fragilidade dos pequenos negócios. A partir da integração entre literatura recente sobre

capacidades organizacionais, sistemas de controle gerencial, racionalidade limitada e resiliência de PMEs, demonstrou-se que a restrição financeira, frequentemente apontada como causa primária do fracasso empresarial, emerge, em grande medida, como efeito cumulativo de processos organizacionais fragilizados.

A análise evidencia que, em ambientes caracterizados por baixa formalização, elevada centralização decisória e forte dependência do julgamento individual do empreendedor, as decisões tendem a ser fragmentadas, reativas e pouco conectadas entre si. A inexistência de critérios explícitos de priorização, planejamento e monitoramento compromete a transformação da experiência operacional em aprendizagem organizacional, dificultando a estabilização de rotinas e a construção de previsibilidade. Esse padrão decisório amplia a variabilidade comportamental, reduz a eficiência alocativa e eleva a exposição a riscos operacionais e financeiros ao longo do tempo.

Um mecanismo central identificado nesse processo é a ilusão de controle, na qual a presença cotidiana do empreendedor é confundida com controle sistêmico. A concentração excessiva das decisões na figura do proprietário gera sobrecarga cognitiva, limita a escalabilidade organizacional e impede a institucionalização de processos capazes de sustentar coordenação coletiva e continuidade operacional. Nessa configuração, o controle permanece pessoal e não organizacional, reduzindo a capacidade adaptativa do empreendimento frente a choques, crescimento ou mudanças no ambiente competitivo.

A entrada de capital em organizações sem método tende a atuar como fator amplificador das fragilidades existentes. A ampliação dos fluxos financeiros eleva a complexidade das decisões, das operações e das interdependências internas sem que haja, simultaneamente, fortalecimento proporcional dos mecanismos de governança, controle e informação. Assim, investimentos, contratações e compromissos financeiros passam a ocorrer em ambiente decisório pouco estruturado, elevando o custo dos erros e acelerando trajetórias de instabilidade. Nesses casos, o capital não reorganiza o sistema; apenas acelera seus desequilíbrios.

Ao compreender os pequenos negócios como sistemas estruturalmente frágeis, com baixa redundância, limitada capacidade de absorção de falhas e elevada dependência da consistência decisória, torna-se evidente que a improvisação recorrente e a informalidade excessiva não constituem apenas estilos de gestão, mas fatores de erosão cumulativa da sustentabilidade organizacional. A ausência de método reduz a capacidade da firma de perceber sinais de risco, integrar informação, ajustar rotinas e proteger seus fluxos financeiros, configurando um processo

endógeno de geração da escassez de capital.

Dessa forma, a pergunta de pesquisa é respondida ao se demonstrar que a ausência de método atua como fator antecedente à escassez financeira por meio de três mecanismos principais: (i) degradação sistemática da qualidade decisória e da alocação de recursos; (ii) concentração excessiva do controle na figura do empreendedor, com baixa institucionalização de rotinas e processos; e (iii) incapacidade de absorver crescimento e complexidade sem expansão concomitante da governança organizacional. A escassez de capital emerge, portanto, como consequência previsível dessas dinâmicas organizacionais, e não como evento exógeno isolado.

Como contribuição teórica, o estudo reposiciona o debate sobre fragilidade financeira dos pequenos negócios ao deslocar o foco analítico do capital enquanto variável independente para os processos internos que produzem, reproduzem e amplificam a escassez ao longo do tempo. Ao articular microfundamentos organizacionais, capacidades dinâmicas e sistemas de controle gerencial, o artigo propõe uma leitura integradora da fragilidade empresarial, oferecendo base conceitual para o desenvolvimento de modelos explicativos mais robustos.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que políticas públicas e programas de apoio ao empreendedorismo não devem restringir-se à ampliação do acesso ao crédito, mas incorporar estratégias sistemáticas de capacitação gerencial, institucionalização de rotinas, desenvolvimento de sistemas de controle compatíveis com a escala dos pequenos negócios e fortalecimento da cultura de decisão baseada em critérios. Para empreendedores e consultores, o método deve ser compreendido não como burocracia, mas como infraestrutura organizacional essencial à sobrevivência e à sustentabilidade.

Como limitação, destaca-se o caráter teórico-conceitual da investigação, que não permite inferências empíricas diretas. Estudos futuros podem avançar por meio de abordagens quantitativas, qualitativas ou mistas, testando empiricamente os mecanismos aqui propostos, explorando variações setoriais, territoriais e institucionais, bem como avaliando o impacto de diferentes níveis de formalização gerencial sobre a resiliência financeira dos pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

Buonasera, A.; et al. (2025). Integrating sustainability into PMM systems of small businesses: a state-of-the-art review and research agenda. **Measuring Business Excellence**, v. 29, n. 1, p. 18–38. Disponível em Integrating sustainability into PMM systems of small businesses: some future research directions - ScienceDirect Acesso 9 jan 2026.

- Davila, A.; et al. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: international field-based evidence. **European Accounting Review**, v. 24, n. 2, p. 207–239. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09638180.2014.965720>. Acesso em 14 jan. 2026.
- Dieperink, H. (2024). Predicting viability of small businesses on the edge of failure. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Disponível em Full article: Predicting viability of small businesses on the edge of failure Acesso 21 jan 2026.
- Felin, T. et al. (2020). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. **Academy of Management Perspectives**, v. 34, n. 3, p. 318–340. Disponível em Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure by Teppo Felin, Nicolai J. Foss, Koen Heimeriks, Tammy L. Madsen :: SSRN Acesso em 17 jan. 2026
- Graña-Alvarez, R.; et al. (2024). Management control systems, business financial literacy and financial leverage in start-ups. **Accounting, Organizations and Society**. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838924001914> Acesso 21 jan 2026.
- IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo 2022**. Rio de Janeiro: IBGE.
- OECD — Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). **SME and Entrepreneurship Outlook 2023**. Paris: OECD Publishing.
- Rezaei, Jafar e Ortt, Roland. (2028). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. **Management Research Review**, v. 41, n. 7, p. 878-900. Disponível em Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances | Management Research Review | Emerald Publishing Acesso 23 jan 2026
- Roffia, P.; et al. (2024). The role of management control and integrated information systems in SME resilience. **Annals of Operations Research**. Disponível em The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs | Review of Managerial Science | Springer Nature Link Acesso 16 jan 2026.
- Santos, J, et al. (2021). Formalização gerencial e desempenho em micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 4, e200168.
- SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). **Sobrevivência das empresas no Brasil: análise por porte e setor**. Brasília: SEBRAE.
- Teece, D. (2023). Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. 2. ed. Oxford: **Oxford University Press**. Disponível em Dynamic Capabilities and Strategic Management - Hardcover - David J. Teece - Oxford University Press Acesso em 29 de dez 2025.

Tonetto, J. L.; et al. (2024). Survival analysis of small business during COVID-19: evidence from Rio Grande do Sul (2017–2023). **Economies**, v. 12, n. 7. Disponível em <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/7/184> Acesso em 19 jan 2026.