



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

Universidad Icesi

Gonçalves-Araújo, Juliana; Barbosa-da Silva, Leilson
Vanderson; Cardoso-da Silva, Maria Emanuela de Paula
Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras
Estudios Gerenciales, vol. 34, núm. 149, 2018, Outubro-Dezembro, pp. 457-468
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2752>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21258518010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Artigo de revisão

Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras

Juliana Gonçalves Araújo*

Profesora Adjunta, Escuela de Negocios e Hospitalidad, Centro Universitario dos Guararapes, Jaboatão dos Guararapes, Brasil.

Estudiante de Doctorado en Contabilidad, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.

juhliana.araujo@gmail.com

Leilson Vanderson Barbosa da Silva

Profesor, Escuela de Gestión, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, Brasil.

Maria Emanuela de Paula Cardoso da Silva

Profesora, Ciencias Contables, UNINASSAU, Recife, Brasil.

Resumo

O presente estudo objetivou verificar as contribuições trazidas nos artigos das principais revistas brasileiras acerca da gestão de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). Por meio da análise de 80 artigos, foram elencadas as principais contribuições acadêmicas em 5 principais eixos identificados: sucessos das pequenas empresas, as práticas gerenciais de custos e produção, práticas de gestão como estratégias e planejamento, o perfil dos contadores, gestores e empresários, e a internacionalização e exportação nas pequenas empresas. Como resultado, verificou-se que há uma tendência descritiva das publicações brasileiras acerca das MPMEs, indo na contramão de estudos internacionais, os quais buscam por relações entre práticas gerenciais e características organizacionais. Por fim, a presente pesquisa tem como principal contribuição a proposição de estudos futuros em MPMEs.

Palavras-chave: práticas gerenciais, micro e pequenas empresas, análise bibliométrica.

Pequeñas empresas y las prácticas gerenciales: contribuciones a partir de la observación de las revistas brasileñas

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo verificar las contribuciones de los artículos de las principales revistas brasileñas acerca de la gestión de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Por medio del análisis de 80 artículos, este estudio enumeró las principales contribuciones académicas en los 5 principales ejes identificados: éxito de las pequeñas empresas, las prácticas gerenciales de costos y producción, prácticas de gestión como estrategias y planificación, el perfil de los contadores, gestores y empresarios, y la internacionalización y exportación en las pequeñas empresas. Como resultado se encontró una tendencia descriptiva de los estudios brasileños acerca de las Mipymes, que va en contra de estudios internacionales, los cuales se centran en analizar las relaciones entre prácticas gerenciales y características organizacionales. Por último, el estudio tiene como principal contribución la propuesta de estudios futuros en Mipymes.

Palabras clave: prácticas gerenciales, micro y pequeñas empresas, análisis bibliométrico.

Small enterprises and management practices: contributions of Brazilian journals

Abstract

This study aimed to verify the contributions made in the articles of the main Brazilian journals about the management of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). Through the analysis of 80 articles, this study lists the main academic contributions in 5 main axes identified: successes of small companies, cost and production management practices, management practices such as strategies and planning, accountants, managers and entrepreneurs, and the internationalization and export in small companies. This study found a descriptive tendency of the Brazilian studies about the MSMEs, going against international studies, which search for relations between managerial practices and organizational characteristics. Finally, the study has as main contribution the proposal of future studies on MSMEs.

Keywords: management practices, micro and small enterprises, bibliometric analysis.

* Autor para dirigir correspondência. Av. Prof. Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária, Recife - PE, 50670-901.

Classificações JEL: M41.

Como citar: Gonçalves-Araújo, J., Barbosa da Silva, L.V. y Cardoso da Silva, M.E. de P. (2018). Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 457-468. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2752>

DOI: <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2752>

Recebido: 09-fev-2017

Aceito: 30-out-2018

Publicado: 19-dez-2018

1. Introdução

As micro e pequenas empresas representam grande parte dos negócios existentes no Brasil. A participação das micro e pequenas empresas no Brasil tem apresentado relevância ao se destacar pela sua potencial capacidade de gerar empregos e pela quantidade de negócios atuantes, produzindo efeitos significativos na economia (Vargas, 2002). Essa assertiva é corroborada pelos resultados apontados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que, em seus relatórios, apresentam um percentual de 98,2% das empresas formais, atingindo 52,1% do total dos empregos existentes, e 41,4% da massa salarial (SEBRAE, 2015).

Apesar dessa relevância, os estudos voltados à observação dessas micro, pequenas e médias empresas são limitados. Anjos, Espejo e Scherer (2011), por exemplo, verificaram que, entre os anos 1925 e 2010, apenas 72 artigos em revistas internacionais que estão estritamente relacionados aos pequenos negócios e demonstrações contábeis foram encontrados, sendo a maioria publicada a partir do ano 2000. Já Santos, Pescador, Silva, Del Corso e Gimenez (2014) compuseram em sua amostra o total de 26 artigos do universo de 7.549 publicados no Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) no período de 1999 a 2009. Além disso, a literatura clássica trata deste tema de forma ainda incipiente, voltando-se majoritariamente à análise e à observância das práticas empresariais das grandes organizações, surgindo, então, a necessidade de melhor compreensão das evidências encontradas na literatura.

Independentemente do ramo de atuação, as micro, pequenas e médias empresas possuem como característica uma gestão com utilização limitada de práticas gerenciais e restrições ao acesso às fontes de financiamento. Entretanto, alguns questionamentos seguem sendo buscados por pesquisadores: as informações financeiras oferecidas por meio de relatórios nessas empresas são úteis? E, mais importante, a literatura tem trazido alternativas aplicáveis à gestão dessas empresas?

Diversas dessas perguntas têm sido abordadas em estudos no Brasil, no entanto, os resultados não se encontram consolidados e os trabalhos pouco são tratados de forma interdisciplinar, dificultando a construção de um conhecimento sólido e de uma contribuição consistente acerca dessas organizações. Para tentar compreender melhor o cenário posto, este estudo inicialmente realiza uma busca nas principais revistas da área de gestão, incluindo a grande área da administração e contabilidade, para verificar como a academia tem respondido às questões emergentes da sociedade. A questão de pesquisa deste artigo, portanto, apresenta-se da seguinte forma: quais são as contribuições que os artigos dos principais periódicos brasileiros de gestão têm apresentado em relação às práticas de contabilidade gerencial em gestão de micro, pequenas e médias empresas?

Adicionalmente, essa pesquisa tem como referência um trabalho semelhante no contexto internacional, o estudo de

López e Hiebl (2015). Os autores realizaram uma revisão do conhecimento atual de gestão em pequenas e médias empresas (PMEs) com as principais revistas estrangeiras, sem considerar os estudos brasileiros, visto que quase todos são publicados em português.

A justificativa dessa pesquisa também se embasa no fato de não haver evidências de qualquer estudo que faça uma revisão bibliográfica nas revistas acadêmicas brasileiras em relação às práticas de gestão em micro, pequenas e médias empresas.

Esta pesquisa, por se tratar de uma revisão sistemática da literatura, apresenta configurações específicas em sua discussão, haja vista que o trabalho apresenta, ao longo da sua análise, toda a literatura encontrada de acordo com as restrições metodológicas adotadas. Portanto, a estrutura deste trabalho segue com a introdução, os procedimentos metodológicos, a discussão da literatura encontrada, assim como, as oportunidades para pesquisas futuras e a conclusão.

O artigo está estruturado por tópicos: 1) a introdução; 2) a apresentação do roteiro metodológico; 3) a discussão e a análise dos resultados encontrados na literatura, sendo esse composto por cinco subtópicos, os quais apresentam os respectivos eixos temáticos encontrados nesta pesquisa (sucessos das pequenas empresas, as práticas gerenciais de custos e produção, práticas de gestão como estratégias e planejamento, perfil dos contadores, gestores e empresários, e a internacionalização e exportação nas pequenas empresas); 4) Apresentação das propostas de pesquisas futuras – oportunidades para pesquisas futuras; 5) a conclusão.

2. Roteiro metodológico

Este artigo, por se tratar de uma revisão sistemática da literatura, buscou por critérios concisos e claros para a escolha dos estudos. A revisão sistemática foi definida por Sampaio e Mancini (2007, p. 84) como “uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada”.

As etapas desse tipo de revisão podem ser visualizadas na figura 1.

A partir do que foi demonstrado, nota-se que o estudo foi dividido em oito etapas. A primeira etapa foi definida na introdução com a pergunta de pesquisa proposta e, a segunda foi a definição da base de dados, sendo esses os periódicos brasileiros da temática de gestão apresentados na lista de Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) do ano de 2012 e atualizada para o ano de 2015. Dessa lista, foram utilizados os periódicos relacionados que incluíam a grande área de administração, contabilidade e turismo (que é considerado dentro do espectro de gestão), com classificação do nível A2 até o nível B4. Como palavras-chave, foram escolhidas as mesmas

utilizadas pelos estudos de [López e Hiebl \(2015\)](#), que deveriam constar no título e/ou resumo.

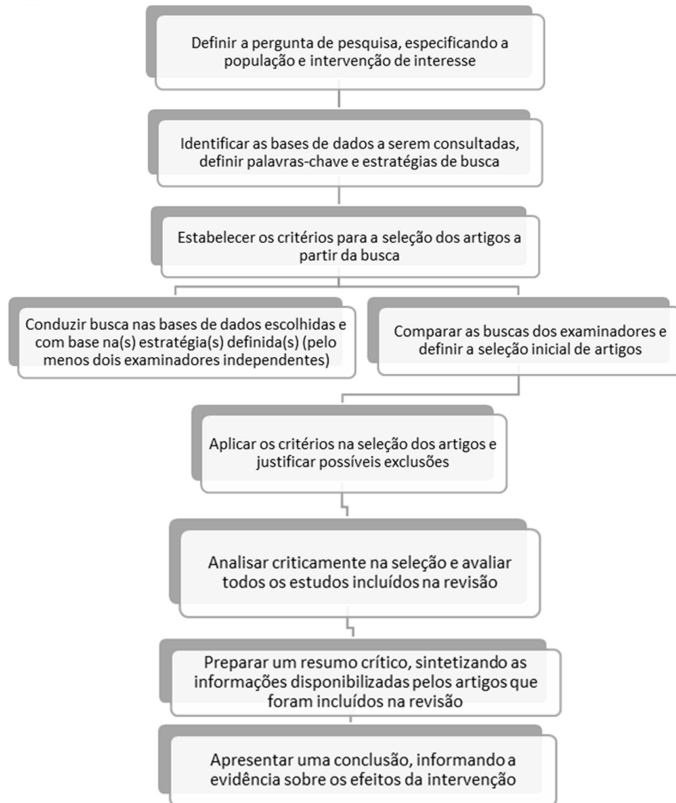


Figura 1. Etapas do processo metodológico do estudo
Fonte: adaptado de [Sampaio e Mancini \(2007\)](#).

No primeiro grupo, foram inclusos os artigos relacionados à área de micro, pequenas e médias empresas com tais palavras-chave: “pequenos negócios”; “pequenas e médias empresas”; “PME”; “médias empresas”; “pequena empresa”; “empresa de médio porte”; “firma pequena”; “firma média”; “empresa de tamanho médio”; “pequena companhia”; “empresa de médio porte”; ou “inicialização”.

No segundo grupo, relacionado à gestão e à contabilidade gerencial, foram as palavras-chave: “gerenciamento de contas”; “conta gerencial”; “controle de gestão”; “orçamento”; “medida de desempenho”; “desempenho gerencial”; “avaliação de desempenho”; “custo contábil”; “custo gerencial”; “atividade baseada gerencial”; ou “custo baseado em atividades”.

Na terceira etapa, após definidos os critérios, conduziu-se a realização das buscas iniciais nos periódicos, com análise cautelosa de relevância dos artigos encontrados. Na quarta etapa ocorreu a coleta dos primeiros artigos.

Na quinta etapa, foram estabelecidos os critérios de exclusão, sendo alguns deles baseados no estudo de [López e Hiebl \(2015\)](#). Assim, foram excluídos os artigos que:

- Não estavam disponíveis.
- Não eram nacionais.
- Retratavam temas irrelevantes.
- Retratavam temas relativos a empresas grandes.

Na sexta etapa, foram coletados todos os artigos da nossa amostra que totalizaram 140 e foram excluídos 60 de acordo com os métodos estabelecidos, resultando em um total de 80 artigos utilizados. Na sétima etapa, foi elaborada uma planilha no Excel, onde foram elaborados os resumos de cada artigo selecionado no final da sexta etapa (como por exemplo: metodologia, amostra, objetivo). Por fim, tem-se a oitava etapa, que se configurou na identificação das semelhanças temáticas entre os artigos, sendo formados 5 eixos: gestores, empresários e contadores; controle de produção e custos; sucesso empresarial; gestão, estratégia e práticas; e, exportação e internacionalização. Os eixos encontrados podem ser visualizados na [figura 2](#).



Figura 2. Eixos temáticos encontrados
Fonte: elaboração própria.

3. Discussão e resultados da análise da literatura

Esta seção contempla a discussão dos resultados encontrados no presente estudo, e se divide em dois principais tópicos: as características dos artigos (3.1) e os principais resultados (3.2). Nesse último tópico, são apresentados os resultados da análise, onde foram encontrados 5 subtópicos.

3.1. Características dos artigos

Com base nos 80 artigos que compuseram a amostra, pode ser observado que os artigos foram publicados em 34 revistas diferentes e que 26 deles são de revistas classificadas como Qualis A2 (a segunda melhor classificação de periódicos de acordo com as definições da CAPES), representando 32,5% do total de artigos, mesmo percentual aplicado às revistas classificadas como B1 ([tabela 1](#)). Essa classificação Qualis é elaborada com base no nível de citações e critérios das revistas analisadas pela CAPES. As classificações quanto à sua qualidade se apresentam em ordem decrescente de classificação, sendo Qualis A1 e A2 os estratos superiores, e B1, B2, B3, B4 e B5, compõem o segundo estrato de qualificações. As revistas mais quali-

ficadas, segundo a CAPES, são aquelas constantes entre A1 e B2. O último estrato é o C, onde geralmente estão classificadas as revistas com perfil mais técnico e menos acadêmico.

Cabe ainda ressaltar que a revista *Análise* (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS) não está mais classificada entre os periódicos de Administração, mas optou-se por permanecer com o seu artigo, visto que no momento da seleção das revistas, a mesma se enquadrava no critério estabelecido.

O periódico que mais publica na área de controle e práticas gerenciais é a *Revista de Custos e @gronegocio* (B1), com 12 artigos publicados, enquanto a *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* (A2) publicou oito artigos na área. A *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP) também está entre os periódicos que mais publicaram, possuindo sete artigos relacionados. Periódicos como *Revista Ciências da Administração*, *Contabilidade e Organizações*, *Revista das Micro e Pequenas Empresas* (Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP) e a *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* publicaram quatro artigos cada.

Esse resultado indica que as práticas gerenciais e estudos voltados aos sistemas de controle das pequenas e médias organizações estão mais presentes em revistas de Administração e pouco evidenciados nas revistas especializadas de Contabilidade.

Já em relação aos métodos de coleta dos dados, verifica-se que 45 artigos utilizam um viés quantitativo (questionários), o que representa mais da metade da amostra (56,25%), enquanto 35 artigos são estudo de caso e utilizam entrevistas, ou, em alguns casos, são pesquisas de caráter exploratório (43,75%).

Dentre os estudos com caráter exploratório, apenas um dos artigos encontrados realiza uma proposta de controle financeiro voltado para as empresas de pequeno porte no agronegócio (Tung, 1992), e nessa mesma proporção foi encontrado um estudo com a característica de pesquisa-ação (Faria, Freitas e Marion, 2009) que buscou verificar a aplicação de custeio-alvo em uma pequena empresa. Outros estudos, considerados qualitativos em seus métodos de coleta, combinaram métodos para análise das respectivas amostras, como análise documental e entrevista (Carlini Junior e Fonseca, 2006; Mizumoto, Artes, Lazzarini, Hashimoto e Bedê, 2010; Góes, Brugni, Beiruth e Guimarães, 2013) e, análise documental juntamente com dados secundários (Weiss, 2015).

Outro resultado encontrado foi a percepção da temporalidade nas publicações. Até os anos 2000 foram publicados somente 8 artigos (Teixeira, 1982a, 1982b; Guagliardi e Mazzon, 1983; Tung, 1992; Consentino e Erdmann, 1999; Colossi e Duarte, 2000). Entre 2001 e 2010 foram publicados 37 artigos relacionados ao tema de pequenas e médias empresas, e 36 entre os anos 2010 e janeiro de 2016, indicando um aumento proporcional de publicações nos últimos 6 anos. Internacionalmente, esse tema começou a atrair interesse na literatura acadêmica internacional, segundo Ribeiro, Corrêa e Souza (2012). Isso refletiu um aumento no interesse de pesquisa algumas décadas depois no Brasil, sendo possível observar nesta pesquisa, o aumento considerável nas pesquisas a partir dos anos 2000.

3.2. Principais resultados

Neste subtópico, são consolidados os principais objetivos e resultados encontrados nos artigos analisados. Para

Tabela 1. Revistas e Qualis analisados

Revistas	Qualis	Nº de Artigos	Revistas	Qualis	Nº de Artigos
Abcustos	B4	1	Revista de Administração de Empresas	A2	1
Brazilian Business Review	A2	2	Rai	B1	1
Contabilidade Vista & Revista	A2	1	Revista De Ciências da Administração	B1	4
Contabilidade, Gestão E Governança	B1	1	RCO	A2	4
Enfoque: Reflexão Contábil	B1	1	Revista de Custos E @gronegocio	B1	12
Pensar Contábil	B2	1	Revista de Negócios	B1	2
Rausp	B2	7	Revista Desenvolvimento Em Questão	B2	1
Revista Contemporânea de Contabilidade	A2	1	Revista Eletrônica Gestão E Sociedade	B2	1
Revista Eletrônica De Administração	B1	1	Revista Enfoque	B1	1
Repec	B1	1	Gestão & Planejamento	B2	3
Análise (Pucrs)	B4	1	Gestão & Tecnologia de Projetos	B3	1
Revista Da Micro E Pequena Empresa	B2	4	Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión	B4	4
Revista Ambiente Contábil	B3	2	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	B2	1
Revista Brasileira De Gestão De Negócios	A2	8	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	B1	1
Revista Catarinense Da Ciência Contábil	B2	1	Revista Produção Online	B3	1
Revista Da Ciência Da Administração	B4	2	Registro Contábil - Recont	B5	2
Revista De Administração Da Unimep	B2	2	Revista Universo Contábil	A2	2

Fonte: elaboração própria.

isso, foi feita uma análise a fim de realizar agrupamentos pela similaridade temática. Assim, foram encontrados 5 eixos temáticos principais, os quais são compostos por mais ou menos trabalhos, conforme [figura 3](#).

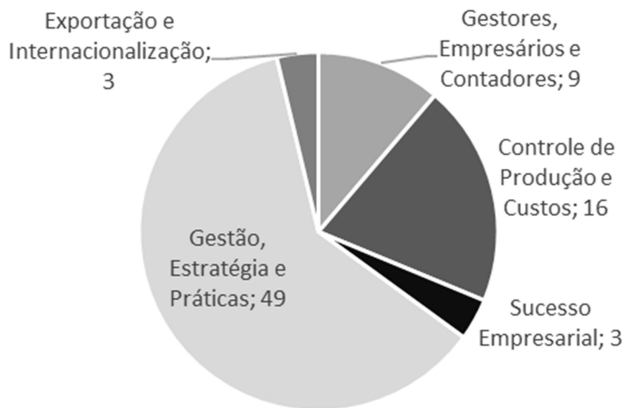


Figura 3. Artigos por eixo temático
Fonte: elaboração própria.

3.2.1. Gestores, empresários e contadores

Um eixo temático encontrado foi o relacionado às análises, sendo utilizados como principal objeto de estudo o perfil dos gestores, empresários e contadores nas pequenas empresas. Os principais resultados desses artigos são encontrados na [tabela 2](#).

Os estudos de Teixeira (1981, 1982a, 1982b) tiveram como amostra 53 respondentes, onde no primeiro trabalho o autor encontrou características em comum nessas empresas: fragmentação das atividades do dirigente; falta de planejamento adequado; e muitas práticas não programadas, como reuniões, telefonemas e encontros. Assim, no segundo estudo, o autor consegue realizar proposições para melhorias dos procedimentos adotados pelos gestores a fim de minimizar os problemas comuns nas pequenas organizações.

Já Guagliardi e Mazzon (1983), tendo como amostra 98 pequenas indústrias, identificaram que os gestores possuem um conhecimento mínimo e tendem a adotar práticas diferenciadas de marketing, mas não realizam um planejamento adequado dessa atividade. Os autores comentam que alguns pequenos empresários tendem até mesmo a realizar pesquisa de mercado e entender seu público-alvo, mas, as informações ficam perdidas no tempo por falta de sistematização, registro e organização.

O trabalho de Carrão, Johnson e Montebelo (2007) sugere uma relação negativa entre as características empreendedoras e o nível de escolaridade dos empresários, no entanto, os resultados dos testes não evidenciaram uma associação estatisticamente significativa. Já quanto aos contadores, os estudos de Mazzioni et al. (2007); Miranda et al. (2008) e Moreira et al. (2013b) evidenciam que os contadores são necessários nas empresas, mas ele não oferece todos os serviços potenciais e nem os gestores solicitam tais serviços, como o apoio nos processos gerenciais. Por

fim, o estudo de Oliveira et al. (2015) evidencia que os dirigentes atribuem diferentes funções aos administradores e gestores nas diferentes fases de maturidade e existência da empresa (a exemplo, empresas menores tendem a apresentar uma função múltipla do dono da empresa, desempenhando funções de contador, gestor, vendedor, etc.).

3.2.2. Controle de produção e custos

Os resultados também demonstram uma gama de estudos que estão relacionados especificamente, ou majoritariamente, às ferramentas de controle e custos nas pequenas empresas.

A prática de custos é uma das mais utilizadas na gestão da empresa, e muitas vezes utiliza tais informações para conhecimento da produção, tomada de decisões sobre o nível de estocagem e vendas que promovam retorno. Por ser tão intrínseca à operacionalização, é uma das práticas mais básicas e conhecidas pelos gestores ([tabela 3](#)).

Em todos os artigos encontrados, é possível observar uma reafirmação do limitado conhecimento e a aplicação das ferramentas relacionadas aos custos. Por vezes, os motivos para acontecimento de tal fato seja a interação familiar ([Biasio, Dani, Eckert e Mecca, 2015](#)), ou mesmo a falta de atendimento a um princípio básico da contabilidade, a entidade ([Nascimento, Gallon e Fey, 2008](#)).

Alguns desses trabalhos realizam uma proposta prática e apresentam resultados positivos por ocasião da implementação de algum método ou sistema ([Cosentino e Erdmann, 1999](#); [Basic e Bortolozzo Júnior, 2007](#); [Torejani e Panosso, 2008](#); [Faria, Freitas e Marion, 2009](#); [Battistussi, Antonelli e Bortoluzzi, 2014](#)).

3.2.3. Sucesso empresarial

Outro grupo detectado, a partir da análise, refere-se ao sucesso empresarial. Apesar de esse tema estar relacionado de alguma forma com os demais subtópicos, os artigos encontrados são facilmente identificados como artigos voltados ao entendimento da manutenção e sucesso das pequenas empresas no mercado ([tabela 4](#)).

Esse grupo de estudos apresenta algumas contribuições práticas voltadas para a continuidade da empresa e seu sucesso empresarial. Em um deles, há uma característica comparativa, onde os autores se utilizaram de dados secundários e de questionários, possuindo um total de 1961 observações ([Mizumoto et al., 2010](#)). Em todos os casos, é possível observar que as práticas gerenciais, principalmente no que tange à atividade de produção, são relevantes para a continuidade e sucesso dos negócios estudados.

3.2.4. Gestão, estratégia e práticas

Notavelmente, este tema é o mais encontrado ao realizar uma busca de artigos relacionados à gestão e práticas gerenciais específicas. Embora a própria abrangência do termo *práticas gerenciais* sugira uma indefinição pela vasta aplicabilidade, foi recorrente a delimitação em áreas como

Tabela 2. Artigos relacionados aos gestores, empresários e contadores

Autores	Resultados
Teixeira (1981)	Gestores de pequenas empresas tendem a ter uma atividade fragmentada e variada, assim, menos programada.
Teixeira (1982a, 1982b)	É importante que os gestores e administradores organizem seu tempo para realizar análises mais aprofundadas e menos superficiais para a melhor tomada de decisão.
Guagliardi e Mazzon (1983)	Pequenos empresários conhecem e buscam entender sobre marketing, mas não utilizam planejamento adequado.
Mazzioni, Zanin, Kruger e Rocha (2007)	Pouca utilização do contador e pouco conhecimento dos produtos rurais.
Carrão, Johnson e Montebelo (2007)	O nível de escolaridade não possui relação significativa com as práticas empreendedoras. É sugerida a ampliação da amostra.
Miranda, Libonati, Freire e Saturnino (2008)	Relevância do contador é limitada aos serviços de impostos e encargos e, apesar de os empresários perceberem valor nos relatórios, não utilizam os serviços gerenciais.
Moreira, Encarnação, Bispo, Colauto e Angotti (2013b)	Os gestores percebem a existência dos contadores como profissionais que apenas fornecem serviços voltados ao fisco, com pouco auxílio nas decisões.
Oliveira, Escrivão Filho, Nagano e Ferraudo (2015)	Os dirigentes das empresas mudam as atribuições e funções dos administradores por ocasião dos diferentes estágios das organizações.
Vaz e Espejo (2015)	Os resultados indicam que é necessária maior disponibilidade do contador para tirar dúvidas dos empreendedores, apresentar uma linguagem acessível (com menos jargões), aperfeiçoar os gestores com treinamentos contábeis e de gestão.

Fonte: elaboração própria.

a de custos, controle, estratégia e planejamento.

Nesta seção, os resultados são expostos com seus respectivos autores em duas análises: do período de 1984 – 2010 e 2011 – 2016. Essa segregação se deu pela facilidade na análise dos artigos, visto que a quantidade de artigos nestas revistas é semelhante. Isso demonstra o elevado interesse de publicação dos autores nos últimos 5 anos (tabela 5).

Nos 25 trabalhos encontrados, percebe-se uma predominância pela não utilização das práticas gerenciais pelas pequenas empresas. No entanto, alguns estudos demonstraram resultados diversos como o de Guagliardi e Mazzon

(1983), onde os autores verificaram que as práticas de marketing são bem adotadas nas empresas de sua amostra, assim como o de Lima et al. (2010a), onde os autores encontraram que as firmas estudadas (empresas de confecção) apresentam uma gestão que utiliza informações sobre custos e fluxos de caixa. Já Callado et al. (2008) observaram que as empresas analisadas utilizam indicadores na sua gestão.

Ainda em relação aos resultados positivos, há o trabalho de Lima e Imoniana (2008) que constatou uma relação significativa entre a utilização de práticas gerenciais e o processo decisório, indicando a importância que os conhe-

Tabela 3. Artigos relacionados ao controle de produção e custos

Autores	Resultados
Cosentino e Erdmann (1999)	Considerando as dificuldades no controle de produção das pequenas empresas, os autores propuseram um modelo para produção.
Carlini Junior e Fonseca (2006)	Os autores verificaram que quanto maior a escala de produção, mais organizado é o sistema contábil e mais desorganizadas são as pequenas empresas.
Carpes e Sott (2007)	Necessidade de maior capacitação dos gestores de cada unidade e de as empresas possuírem limitações na gestão dos custos.
Basic e Bortolozzo Júnior (2007)	A aplicação de um modelo padronizado na produção estabeleceu rotinas e melhorou o desempenho da empresa estudada.
Nascimento, Gallon e Fey (2008)	Os autores encontraram uma não distinção entre contas pessoais e empresariais, além de os gestores não conhecerem as diferenças entre custos e despesas, margem de lucros e custos.
Torejani e Panosso (2008)	Pequena empresa que não utiliza métodos de custeio. Os autores propõem a aplicação do Custeio ABC.
Faria et al. (2009)	Os autores realizam implantação de custeio-alvo na empresa e conseguem a aceitação da gestão.
Rosa e Voese (2009)	Verificou-se que as empresas não utilizam de maneira suficiente as informações gerenciais e profissionais, assim como, contadores poderiam ser mais atuantes na estratégia, metas e processo decisório das empresas.
Clemente, Souza, Taffarel e Gerigk (2010)	Os autores demonstram que o conhecimento sobre os custos das pequenas empresas estudadas é médio e pouco satisfatório.
Cunha, Cavalcante, Prado e Silva Filho (2011)	A maioria das empresas analisadas não utiliza informações sobre os custos, por não ter conhecimento suficiente.
Clemente, Taffarel, Souza e Beledeli (2012)	A maioria das empresas analisadas não utiliza informações sobre os custos, por não ter conhecimento suficiente.
Vicenzi e Bulgacov (2013)	Os autores verificaram características empreendedoras nas empresas analisadas em que os empreendedores tendem a ser influenciados pela existência de pais empreendedores.
Tavares e Mazzer (2014)	Os autores verificaram que a empresa estudada não utiliza nenhum sistema de custeio.
Battistussi, Antonelli e Bortoluzzi (2014)	Os autores auxiliam a pequena empresa com a aplicação de método de custo para fornecer informações úteis à tomada de decisão.
Biasio, Dani, Eckert e Mecca (2015)	Os autores identificam falta de conhecimento dos custos de produção e alertam para a necessidade do conhecimento aprofundado, mesmo em empresas familiares.
Weiss (2015)	Os autores evidenciam que a pequena empresa possui um retorno negativo em seu exercício e os gestores não têm conhecimento suficiente para conhecer tal evento.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 4. Artigos relacionados ao sucesso empresarial

Autores	Resultados
Colossi e Duarte (2000)	Os autores verificaram quais práticas na percepção dos gestores definem o sucesso e o fracasso, onde finanças e produção foram consideradas as mais relevantes e administração geral e sua estrutura foram consideradas as menos importantes.
Mizumoto et al. (2010)	Também analisando através de práticas gerenciais, os autores encontraram que são elas estão, conjuntamente com o capital social, relacionadas com a sobrevivência/sucesso das pequenas organizações.
Santos, Silva e Neves (2011)	Os autores verificaram que “a tendência de crescimento da produção, a presença de inovação nos produtos, o tempo de atividade comercial e a participação em cursos ou treinamentos” apresentam relação com o risco de sobrevivência das organizações.

Fonte: elaboração própria.

cimentos sobre tais ferramentas influenciam de maneira positiva na gestão. Já o trabalho de [Tavares et al. \(2009\)](#) demonstra a possibilidade de, por vezes, as empresas serem melhores em determinado nicho de práticas. No estudo realizado por eles, foi observado que as empresas não possuíam boas práticas na gestão de pessoas, enquanto atendiam de modo satisfatório às práticas relacionadas ao marketing e estratégia.

Os resultados encontrados a partir da análise desses 24 artigos ([tabela 6](#)), publicados entre 2011 e 2016, demonstram uma perpetuação de achados que, por sua vez, indicam a baixa utilização de ferramentas contábeis e de controle, ou quando utilizam tais ferramentas, não obtém conhecimento suficiente para tomada de decisão.

No entanto, alguns trabalhos encontraram associações positivas. O estudo de [Carlos Filho, Lagioia, Santos e Santos \(2015\)](#) verificou que as empresas de fruticultura no sertão de Pernambuco evidenciam boas práticas de gestão de custos e caixa, mesmo que algumas delas não sejam conhecidas pelos gestores. Essa explicação talvez possa estar relacionada ao fato de boa parte dessas empresas se caracterizarem como exportadoras. Já o trabalho de [Fernandes, Antonialli, Costa Filho e Caixeta \(2015\)](#) evidenciam as contribuições dos sistemas ERP, enquanto [Bessi \(2015\)](#) enfatiza as contribuições da inovação no processo de gestão.

[Marassi, Reif e Reis \(2015\)](#) ainda contribuem nesse sentido afirmando que consultorias externas provaram ser providenciais nas melhorias de gestão, através de um estudo de caso. Por fim, o estudo de [Melo e Leone \(2015\)](#), utilizando como amostra 49 pequenas indústrias, demonstrou que estas possuem um bom nível de adoção às práticas gerenciais.

Percebe-se também que embora haja agrupamento de artigos em função temporal de sua publicação, não houve

mudanças significativas ao longo dos anos nesta área temática.

3.2.5. Exportação e internacionalização

Embora não tenha sido apresentada uma quantidade significativa de artigos com esta temática, os que existem são facilmente categorizados. Os artigos apresentam características específicas de pequenas empresas voltadas à exportação ou internacionalização, conforme [tabela 7](#).

A principal justificativa para a limitada existência de artigos nesta área temática é a reduzida quantidade de pequenas empresas aptas para realizar processos de exportação. Essa realidade tem sido mudada em contextos de desenvolvimento local, como o polo de confecções no estado de Pernambuco, região Nordeste do Brasil, que no ano de 2016 esteve passando por processo de seleção para capacitação de pequenas e médias empresas para estarem aptas à atividade de exportação e internacionalização, em suas etapas iniciais.

4. Oportunidades para pesquisas futuras

Diante dos resultados encontrados, surgem algumas problemáticas a serem discutidas nos futuros estudos.

- O contador está preparado para fornecer suporte na tomada de decisão gerencial nas micro e pequenas empresas?

Esse questionamento está relacionado ao fato de que é comum a pouca demanda pelos serviços contábeis gerenciais por parte das empresas, mas não se fala acerca da preparação do contador e o seu interesse em promover aos gestores/empresários tal reflexão e incentivo. Portanto, uma pesquisa que puder aprofundar sobre as habilidades e competências gerenciais dos contadores de micro e pequenas empresas, que em geral são terceirizados, pode fomentar o debate sobre as motivações e os subsídios de informações para os gestores acerca do processo decisório. Essa hipótese pode ser mais fundamentada nos achados encontrados por [Vaz e Espejo \(2015\)](#).

- O que significa *sucesso empresarial* em pequenas empresas?

Quando examinados os artigos que delineiam o sucesso empresarial, há sempre uma tendência em relacionar o sucesso com a continuidade ou crescimento da empresa. No entanto, percebe-se que a maioria desses estudos não aborda esse questionamento como parte da análise da pesquisa. Tem-se o conhecimento de que alguns empreendedores possuem divergentes objetivos e motivações ao iniciar um negócio, portanto, relacionar esses fatores com as práticas de gestão pode trazer contribuições. Assim, empresas que talvez planejam rápida expansão e criação de redes tendem a buscar maior conhecimento e prática, e aquelas que existem em função de expectativas estritamente pessoais dos gestores apresentam comportamento distinto.

- Quais os benefícios da aplicação de um sistema de controle gerencial nas pequenas empresas?

Tabela 5. Artigos relacionados à gestão, estratégia e práticas (1984-2010)

Autores	Resultados
Dutra, Guagliardi e Hernandes (1984)	Os autores verificaram que, no geral, as práticas de marketing adotadas pelas empresas analisadas são boas.
Tung (1992)	O autor utilizou de estudos anteriores para proposição de um modelo simplificado de controle financeiro para pequenas empresas rurais.
Galhardi e Zaccarelli (2005)	Os autores estudaram a implantação de tecnologia e inovação em uma pequena empresa.
Cruz Júnior, Araújo, Wolf e Ribeiro (2006)	A maioria dos respondentes afirma não realizar planejamentos, mas quase a mesma quantidade realiza, de alguma forma, atividades de planejamento, organização e execução conjuntamente.
Hofer, Borilli e Philippsen (2006)	Os autores verificaram pouco conhecimento e utilização de contabilidade gerencial nas pequenas empresas rurais.
Merchant (2007)	Os autores encontraram que “Empresas maiores tendem a fazer um uso relativamente maior de administrações mais formais em oposição aos controles interpessoais. Em todas as empresas, os processos mais formais e elaborados de orçamento são, frequentemente, bem recebidos pelos gerentes, mas nas empresas maiores, eles parecem ser mais positivamente relacionados ao desempenho”.
Resende e Siqueira (2007)	As empresas utilizam os custos de empréstimos como taxa de desconto dos fluxos de caixa.
Pereira (2007)	As empresas utilizam os custos de forma ainda simplória, não atendendo aos conceitos mínimos previstos na literatura.
Motta, Mattar, Barreto e Teixeira (2007)	Os resultados indicam que algumas etapas de processos que cabem muito bem à realidade da grande empresa se submetem às particularidades do pequeno negócio e impelem a uma coerente adaptação do processo.
Callado, Almeida e Callado (2008)	Os autores encontraram a utilização de indicadores de desempenho por parte das pequenas empresas analisadas e sugeriram que as empresas apresentassem comportamentos distintos umas das outras.
Malafaia, Azevedo e Santos (2008)	Os resultados indicam que há preocupação maior com os recursos físicos, podendo comprometer a sustentabilidade dos negócios a longo prazo.
Oliveira e Melhado (2008)	Os autores aplicaram um modelo em 4 empresas, visando a melhoria do processo de gestão organizacional.
Schnorrenberger, Fensterseifer, Machado, Oliveira e Schmitz (2008)	Empresas não utilizam planejamento estratégico.
Lima (2008)	Mudanças no processo decisório de gestão impulsionam maior cooperação entre os membros.
Henriques, Sacomano Neto, Camargo, Giuliani e Farah (2008)	Os autores constataram que a integração com a tecnologia e a inovação ampliam as chances de expansão e criação de novos produtos.
Lima e Imoniana (2008)	As empresas analisadas apresentam uma relação significativa entre a utilização das práticas gerenciais e o processo decisório.
Oliveira e Pereira (2008)	Conclui-se que a análise CVL é utilizada em menor grau frente às outras análises, logo, os gestores estão mais preocupados com fatores exógenos do que com os endógenos.
Oliveira e Gomes (2009)	As empresas analisadas não utilizam indicadores financeiros em suas gestões, mas sim indicadores não financeiros, voltados à qualidade.
Santos, Ferreira e Faria (2009)	O estudo demonstra que as empresas possuem um grande volume de autofinanciamento, não gerenciam bem seu ciclo de caixa e possuem grande endividamento de curto prazo.
Tavares, Ferreira e Lima (2009)	As empresas não tinham uma boa gestão de pessoas, no entanto, os outros aspectos gerenciais tiveram bons índices, como práticas de estratégia e marketing.
Lima, Lagioia, Nascimento, Lima e Vasconcelos (2010a)	Os autores encontraram que, apesar do pouco conhecimento, os gestores utilizam práticas voltadas à contabilidade de custos e fluxo de caixa.
Fontes Filho e Nunes (2010)	O estudo demonstra o caráter coletivista na formação e definição das estratégias, a partir da percepção dos estrategistas componentes da amostra.
Pardini, Alves, Gonçalves (2010)	Os autores verificaram uma utilização de mecanismos burocráticos, como regulamentos para manutenção de governança corporativa em duas pequenas redes.
Lima, Lima, Dutra e Lopes (2010b)	Os autores realizaram aplicação de modelos de fluxos de caixa descontados em pequenas empresas e não encontraram diferenças significantes entre os benefícios dos modelos.
Gallon, Reina e Ensslin (2010)	Constatou-se a importância do Projeto de Inovação (PJZ) para as MPES beneficiadas e observou-se que esse programa, como política de inovação, está conseguindo alcançar seus objetivos.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 6. Artigos relacionados à gestão, estratégia e práticas (2011-2016)

Autores	Resultados
Panucci-Filho e Almeida (2011)	As empresas analisadas utilizam as práticas gerenciais e atribuem grandes contribuições na gestão.
Carvalho e Lima (2011)	Foi identificado que as empresas fazem uso de práticas gerenciais, no entanto, isso ocorre de forma desordenada e de maneira informal, sem definir um plano estruturado e consistente.
Pires e Barreira (2012)	Os autores não obtiveram sucesso na aplicação de um Balanced Scorecard.
Bortolaso, Verschoore e Antunes (2012)	Os resultados indicam que as empresas estudadas apresentam necessidade de aprimoramento na execução e definição das estratégias de planejamento.
Góes et al. (2013)	Os autores identificaram que as empresas observadas recebem pouco suporte local.
Machado, Grzybowski, Teixeira e Silva (2013)	Os autores analisaram a estrutura de governança através de um estudo de caso em uma empresa familiar.
Barbosa e Quintana (2013)	As empresas possuem controle de caixa, mas não possuem conhecimento suficiente, diferentemente daquelas empresas de médio porte analisadas.
Moreira, Moutinho e Pereira (2013a)	Os autores verificaram, através de estudo de caso, a importância das alianças estratégicas entre pequenas e grandes empresas.

(Continuacion) Tabela 6

Silva, Amboni, Ortigara e Costa (2014)	Os autores encontraram relações significativas entre variáveis internas com as práticas administrativas das empresas.
Lima, Leal e Aguiar (2014)	Segundo os autores (p.104): “Obteve-se a confirmação de que quase 50% dos participantes da pesquisa considerou que as micro e pequenas empresas não mantem uma política formalizada, definida e difundida a respeito de controles internos, além de não possuírem pessoal com treinamento e experiências necessárias para executar satisfatoriamente as suas responsabilidades”.
Barreto e Nassif (2014)	Os resultados indicam que os empreendedores usam as dimensões da orientação empreendedora em intensidades diferentes e de maneira informal devido à não familiarização.
Kos, Espejo, Raifur e Anjos (2014)	Os autores confirmam que os gestores recebem informações parciais e não as compreendem, mas as usam como subsídios em seu processo decisório.
Campos e Gáudio (2014)	As PMEs que tem mais tempo de mercado utilizam de forma mais efetiva as ferramentas de controle gerencial.
Zambon e Anunciação (2014)	A estratégia e marketing ocorre de forma precária e se utiliza de um benchmarking de forma não sistematizada.
Souza e Correa (2014)	O estudo evidenciou o baixo uso de indicadores pelas empresas pesquisadas. Mas nos poucos indicadores que se utilizam, os financeiros são mais utilizados se comparados com os não financeiros.
Lemos e Picchiali (2014)	Um grupo de empresas analisado utiliza pouco, ou não utiliza, as práticas gerenciais aplicáveis ao negócio.
Carlos Filho, Lagioia, Santos e Santos (2015)	Identificou-se que para o gestor não importa a finalidade, mas a gestão de custo e formação de preço de vendas são utilizadas no momento da tomada de decisão. Já quanto à gestão de caixa, foi visto que os gestores atribuem elevada importância, mesmo sem necessariamente conhecer ou utilizar.
Fernandes, Antonialli, Costa Filho e Caixeta (2015)	Quanto maior o uso e benefícios dos sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), mais a relação com eficiência e eficácia interorganizacional é comprovada.
Bessi (2015)	Segundo o autor: os resultados principais indicam que a organização tem como prática “incentivar a criação de novos produtos, melhorias nos processos e assumir riscos em busca da inovação”.
Marassi, Reif e Reis (2015)	A adoção de uma consultoria externa incentivou a adoção do processo de mudança de forma mais eficaz e com um acompanhamento regular.
Sousa, Leone e Gomes (2015)	Evidenciou-se que o uso estratégico da informação contábil influência nas taxas de créditos praticadas na concessão de crédito às empresas.
Pereira, Tavares, Pacheco e Carvalho (2015)	A estrutura de capital das PME é mais bem explicada por meio dos seguintes determinantes: a rentabilidade, a tangibilidade, a dimensão, a liquidez geral, e benefícios fiscais, além da dívida e do risco.
Melo e Leone (2015)	Empresas estudadas apresentaram elevado nível de utilização de gestão de custos, como orçamento, sistema de custeio e formação de preço.
Santos, Dorow e Beuren (2016)	Os gestores tomam decisões com o auxílio da família e não do contador. Além disso, desconhecem algumas práticas gerenciais, como método de custeio, orçamento, planejamento estratégico e ponto de equilíbrio, por exemplo.

Fonte: elaboração própria.

É comum também observar artigos que teorizam a respeito dos benefícios das práticas gerenciais, no entanto, são limitados os estudos que evidenciam relações concretas com o desempenho ou sucesso da organização, principalmente pela dificuldade em realizar estudos longitudinais. Assim, recomenda-se a elaboração de estudos que possuam amostras maiores a fim de verificar diferenças significativas entre o desempenho e as características das pequenas empresas que adotam tais práticas e das que não adotam.

- Como ocorre a gestão daquelas empresas que possuem a prática de exportação?

Outra sugestão de pesquisa reside na exploração das características da gestão das pequenas empresas exportadoras. Algumas delas estão inseridas num contexto de arranjo produtivo local, como é apresentado no trabalho de Carlos Filho et al. (2015), elevando ainda mais a complexidade e relevância de tais empresas.

- A relação entre a gestão e a influência familiar nos pequenos negócios:

Alguns estudos abordam as pequenas empresas levando em consideração a influência delas em relação à família. Assim, entender de que forma a família interfere nas práticas gerenciais é também ainda um ponto a ser mais discutido na literatura. Tal influência pode ocorrer na composição da direção e cargos da empresa, por ser a principal

fonte de recursos, ou até mesmo pelo objetivo nas sucessões.

5. Conclusão

O objetivo deste estudo foi verificar quais as principais contribuições e achados que os periódicos brasileiros têm evidenciado acerca das práticas gerenciais nas micro e pequenas empresas. Em função disso, foram encontrados 80 artigos, que foram categorizados por semelhanças temáticas.

Foi verificado que as principais contribuições têm sido sobre os sucessos das pequenas empresas, as práticas gerenciais voltadas aos custos e produção, as práticas de gestão como estratégias e planejamento, o perfil dos contadores, gestores e empresários, e a internacionalização e exportação nas pequenas empresas. Como era de se esperar, o maior grupo encontrado foi o relacionado às práticas de gestão das pequenas empresas, que incluíam o planejamento estratégico, sistemas de controle gerenciais, gestão de pessoas e inovação. O segundo maior grupo foi o relacionado ao controle de custos e da produção, que apresentou, assim como no primeiro grupo, resultados que sugerem uma baixa aplicação das ferramentas.

Embora algumas empresas tenham demonstrado conhecer sobre gestão e utilidade de ferramentas, a maioria

Tabela 7. Artigos relacionados à exportação e internacionalização

Artigos	Resultados
Klotzle e Tomé (2006)	Quatro fatores influenciam o desempenho do exportador: "tempo de atuação no mercado internacional, existência de um departamento exclusivo para a atividade exportadora, utilização de programas de financiamento às exportações, e qualidade do produto".
Cancellier, Alberton e Santos (2007)	As empresas negligenciam a análise dos competidores. Os autores afirmam que: "Os clientes são permanentemente monitorados, enquanto os concorrentes são quase sempre negligenciados pela maioria, pois o único aspecto que é constantemente monitorado refere-se aos preços praticados pelos mesmos. Assim, acabam excluindo aspectos importantes como custos, novos produtos, serviços e mudanças no marketing que estes competidores podem realizar, o que acaba ocasionando mudanças no mercado que as empresas devem acompanhar."
Torrens, Amal e Tontini (2014)	O estudo concluiu que as PMEs de países emergentes despertam a atenção dos "governos mundiais, visto sua importância econômica, oportunidades de emprego e renda que propiciam, bem como desafios que defrontam ao inovar, promover a sustentabilidade, estabelecer e consolidar sua internacionalização".

Fonte: elaboração própria.

dos estudos evidencia um baixo nível de conhecimento de práticas de controle e sistematização das empresas, sendo esse um dos motivos indicados como o principal vilão no impedimento ao sucesso das organizações.

Diferentemente do estudo de López e Hiebl (2015), os estudos encontrados no âmbito brasileiro apresentam uma característica mais descritiva, enquanto os estudos internacionais tendem a realizar inferências acerca das práticas de gestão adotadas, como sua influência sobre a família, o tamanho, o setor e outros.

Por fim, esse estudo apresenta diversas sugestões de pesquisas futuras, visando maior aprofundamento dos resultados até então encontrados, inclusive com o incentivo a estudos com maiores contribuições metodológicas e mais robustez em testes estatísticos, permitindo maior significância nas relações encontradas.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Referências

- Anjos, R.P., Espesjo, M.M.S.B., & Scherer, L.M. (2011). Demonstrações Contábeis nas Pequenas Empresas: Um Estudo Bibliométrico. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(2), 106-123.
- Barbosa, D. dos S., & Quintana, A.C. (2013). Gestão do disponível: Um estudo em micro, pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(3), 25-48.
- Barreto, J.C., & Nassif, V.M.J. (2014). O Empreendedor Líder: A disseminação da Orientação empreendedora. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51), 180-198.
- Battistuzzi, F., Antonelli, R.A., & Bortoluzzi, S.C. (2014). Apuração e análise de resultados na produção de soja para pequenos produtores rurais. *Custos e @gronegocio on line* - 10(3), 180-215.
- Bessi, V.G. (2015). Estudo da Inovação e da Cultura Organizacional em indústrias de pequeno e médio porte da região no vale do rio dos sinos, no Rio Grande do Sul. *Revista Gestão e Planejamento*, 16(2), 262-280.
- Biasio, R., Dani, D., Eckert, A., & Mecca, M.S. (2015). Determinação do custo e da rentabilidade na cultura do morango em uma pequena propriedade agrícola situada em Flores da Cunha/RS. *Custos e @gronegocio on line*, 11(1), 161-183.
- Bortolaso, I., Verschoore, J.R., & Antunes Junior, J.A.V. (2012). Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(45), 419-437.
- Bacic, M. J., & Bortolozzo Junior, J.B. (2007). Modelo para Apoio à Gestão de Consistente de Custos em Pequenas e Médias Empresas: aplicação numa empresa do setor químico. *Revista Universo Contábil*, 3(2), 55-72.
- Callado, A.L.C., Almeida, M.A., & Callado, A.A.C. (2008). Determinando Padrões de Utilização de Indicadores de Desempenho: Um estudo em micro e pequenas empresas da Cidade de João Pessoa. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 11(1-2), 18-29.
- Campos, B.R., & Gáudio, A.E. de G.M. (2014). A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresas da Região metropolitana do Rio de Janeiro. *Revista FACCAMP*, 8(3), 66-78.
- Cancellier, E.L.P. de L., Alberton, A., & Santos, L.D.R. dos. (2007). Monitoramento de Informações Estratégicas em Pequenas empresas: um estudo em hotéis de pequeno porte do vale do Itajaí - SC. *Revista Análise PUCRS*, 18(2), 139-157.
- Carlini Junior, R.J., & Fonseca, A.B. (2006). Custos como determinante para a competitividade do setor avícola: um estudo no Município de São Bento do Uma-PE. *Custos e @gronegocio on line*, 2(1), 16-28.
- Carlos Filho, F. de A., Lagioia, U.T.C., Santos, J.F. dos, & Santos, A. de A. (2015). Gestão de custos e formação de preço de venda, caixa, risco operacional em arranjo produtivo local: um estudo exploratório no setor fruticultura do nordeste brasileiro. *Revista de custos e agronegócio*, 11(2), 262-298.
- Carrão, A.M.R., Johnson, G.F., & Montebelo, M.I.L. (2007). A Influência Do Grau De Escolaridade Do Pequeno Empresário Sobre Sua Percepção De Negócio. *Read-Revista Eletrônica De Administração*, 13(2), 409-432.
- Carpes, A.M. Da S., & Sott, V.R. (2007). Um estudo exploratório sobre a sistemática de gestão de custos das agroindústrias familiares, estabelecidas no extremo oeste do Estado de Santa Catarina-Brasil. *Custos e Agronegócio on line*, 3(1), 2-20.
- Carvalho, J. R. M., & Lima, M. das D. (2011). Práticas Gerenciais em MPE's do comércio de confecções da cidade de Sousa-PB. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC)*, 5(3), 48-68.
- Clemente, A., Souza, A., Taffarel, M., & Gerigk, W. (2010). Perfil das propriedades rurais familiares e controle de custos na região centro-sul do Paraná. *Custos e @gronegocio Online*, 6(3), 21-43.
- Clemente, A., Taffarel, M., Souza, A., & Beledeli, A. (2012). Percepção dos custos, resultados e vantagens do cultivo de tabaco no centro-sul paranaense. *Custos e @gronegocio Online*, 8(4), 127-146.
- Colossi, N., & Duarte, R. (2000). Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas (PMES) da Grande Florianópolis/SC. *Revista de Ciências da Administração*, 2(4), 43-53.
- Cosentino, A., & Erdmann, R.H. (1999). Planejamento e controle de produção na pequena e microempresa do setor de confecções. *Revista do CAD*, 1(1), 53-67.
- Cruz Júnior, J.B., Araújo, P. da C., Wolf, S.M., & Ribeiro, T.V.A. (2006). Empreendedorismo e Educação empreendedora: Confrontação entre a teoria e prática. *Revista Ciência da Administração*, 8(15), 1-22.

- Cunha, M.C.F., Cavalcante, P.R.N., Prado, A.G.S., & Silva Filho, A.C.C. (2011). Análise do Processo de Gestão de Custos dos Agentes que Compõem a Cadeia Produtiva do Sisal no Estado da Paraíba. *Custos e @gronegocio Online*, 7(3), 61-92.
- Dutra, I., Guagliardi, J.A., & Hernandez, J.P. (1984). Microempresa e pequena empresa: o que as diferencia na utilização dos instrumentos de marketing. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 19(2), 35-52.
- Faria, A.C., Freitas, L.H., & Marion, J.C. (2009). O empreendedor e a aplicação do sistema de custeio-alvo em pequena empresa do segmento de plástico: uma pesquisa-ação. *Revista de Negócios*, 14(1), 63-81.
- Fernandes, R.B., Antonialli, L. M., Costa Filho, C.G. da, & Caixeta, R.P. (2015). A utilização de sistemas de ERP como antecedente da eficiência e eficácia (INTER) organizacional: Um estudo em dimensões estratégicas em pequenas e médias empresas. *Revista Produção Online*, 15(4), 1351-1376.
- Fontes Filho, J.R., & Nunes, G.S.A. (2010). O Estrategista da micro, pequena e média empresa privada Brasileira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(36), 271-288.
- Galhardi, A.C., & Zaccarelli, S.B. (2005). Inovação e imitação tecnológica como estratégia competitiva. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 7(17), 23-29.
- Gallon, A.V., Reina, D.R.M., & Ensslin, S.R. (2010). O impacto da inovação no desempenho econômico-financeiro das MPEIS catarinenses beneficiadas pelo programa juro zero (FINEP). *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(8), 112-138.
- Góes, A.O.S., Brugni, T.V., Beiruth, A.X., & Guimarães, C.R.F.F. (2013). Práticas empresariais globais e locais do outro lado do Atlântico - Brasil: uma análise das entidades de fomento ao empreendedorismo. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 7(3), 49-63.
- Guagliardi, J.A., & Mazzon, J.A. (1983). Uma análise do relacionamento entre necessidade/benefício e utilização dos instrumentos de marketing na micro/pequena empresa. *Revista de Administração da USP*, 18(3), 31-45.
- Henriques, Z.S., Sacomano Neto, M., Camargo, S.H.R.V.de, Giuliani, A.C., & Farah, O.E. (2008). Estratégias de Inovação das empresas metalúrgicas no setor sucroalcooleiro de Piracicaba. *Revista de Administração e Inovação*, 5(2), 92-111.
- Hofer, E., Borilli, S.P., & Philippsen, R.B. (2006). Contabilidade como ferramenta gerencial para a atividade rural: um estudo de caso. *Enfoque*, 25(3), 5-16.
- Klotzle, M.C., & Tomé, C.C. (2006). Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. *Revista de Administração - RAUSP*, 41(3), 339-346.
- Kos, S.R., Espejo, M.M. dos S.B., Raifur, L., & Anjos, R.P. (2014). Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão. *Revista Enfoque*, 33(3), 35-50.
- Lemos, A.Q., & Picchiai, D. (2014). Práticas de Gestão e Desempenho financeiro: Um estudo realizado em empresas da Região de Campo Limpo Paulista. *Revista Desenvolvimento em Questão*, 12(25), 279-311.
- Lima, E. (2008). A Gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. *Revista Gestão e planejamento*, 9(2), 126-140.
- Lima, F.B. de, Lagioia, U.C.T., Nascimento, S.G.O. de A.S. do, Lima, R.Q. de, & Vasconcelos, A.L.F. de S. (2010a). Um estudo sobre a utilização da contabilidade gerencial pelas empresas pertencentes ao polo de confecção do agreste pernambucano. *Revista Recont*, 1(1), 11-27.
- Lima, L.S. de, Leal, E.A., & Aguiar, J.E. (2014). Controles Internos adotados pelas micro e pequenas empresas: um estudo com prestadores de serviços contábeis. *Revista Recont*, 5(3), 89-110.
- Lima, M.V.A. de, Lima, C.R.M. de, Dutra, A., & Lopes, A.L.M. (2010b). Avaliação de Micro e Pequenas empresas utilizando a metodologia multicritério e o método do fluxo de caixa descontado. *Revista de Ciências da Administração*, 12(26), 48-71.
- Lima, A.N., & Imoniana, J.O. (2008). Um estudo sobre a importância do uso de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. *Revista FACCAMP*, 2(3), 28-48.
- López, O.L., & Hiebl, M.R.W. (2015). Management Accounting in Small and Medium - Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81-119.
- Machado, R.T., Grzybovski, D., Teixeira, E.B., & Silva, M.D. da (2013). Governança em pequenas empresas familiares Brasileiras: Aspectos a considerar no modelo adotado. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37), 198-210.
- Marassi, R.B., Reif, E., & Reis, L.G. (2015). A Institucionalização de práticas de contabilidade gerencial com auxílio de uma consultoria gerencial em uma rede de farmácias. *Revista FACCAMP*, 9(3), 65-81.
- Malafaia, G.C., Azevedo, D.B. de, & Santos, A. dos. (2008). Modelo de Negócio na Agroindústria do Leite no Estado do Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10(29), 365-375.
- Mazzioni, S., Zanin, A., Kruger, S.D., & Rocha, J.L.K. (2007). A importância dos controles gerenciais para o agribusiness. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 6(16), 9-26.
- Merchant, K.A. (2007). O Modelo do Sistema de Orçamento Corporativo: Influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 104-121.
- Melo, M.A. de, & Leone, R.J.G. (2015). Alignment between Competitive Strategies and Cost Management: a Study of Small Manufacturing Companies. *Brazilian Business Review*, 12(5), 78-96.
- Miranda, L.C., Libonati, J.J., Freire, D.R., & Saturnino, O. (2008). Demanda por serviços contábeis pelos mercadinhos: são os contadores necessários? *Contabilidade Vista & Revista*, 19(1), 131-151.
- Mizumoto, F.M., Artes, R., Lazzarini, S.G., Hashimoto, M., & Bedê, M.A. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *Revista de Administração*, 45(4), 343-355.
- Moreira, A.C., Moutinho, V.F., & Pereira, J. da C. (2013a). Avaliação de uma Estratégia Colaborativa: um estudo de caso no setor do vinho do Porto. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 221-240.
- Moreira, R., Encarnação, L., Bispo, O., Colauto, R., & Angotti, M. (2013b). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 119-140.
- Motta, S.L.S., Mattar, F.N., Barreto, I.F., & Teixeira, L.F. (2007). Processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos em pequena empresa: um estudo de caso. *Revista de Administração*, 42(3), 373-383.
- Nascimento, C., Gallon, A.V., & Fey, V.A. (2008). O uso das informações de custos por pequenos produtores maricultores da baía de Florianópolis - SC. *Custos e @gronegocio on line*, 4(2), 53-79.
- Oliveira, J., Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Ferraud, A. S. (2015). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(57), 1279-1299.
- Oliveira, R.R., & Gomes, J.S. (2009). Características do Sistema de Controle Gerencial das escolas de samba: o caso da cidade do Rio de Janeiro. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestion*, 1(14), 1-12.
- Oliveira, O.J., & Melhado, S.B. (2008). Proposta de um Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios. *Revista Gestão e Tecnologia de Projetos*, 3(2), 106-126.
- Oliveira, D. de L., & Pereira, S.A. (2008). Análise do Processo decisório no Agronegócio: Abordagem da cadeia de valor da soja. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 2(4), 1-24.
- Panucci-Filho, L., & Almeida, L.B. de (2011). A Contabilidade Gerencial no crescimento das organizações: Um estudo nas indústrias de confecções. *Revista Iberoamericana*, 9(18), 1-17.
- Pardini, D.J., Alves, P.S.M., & Gonçalves, C.A. (2010). Governança Gestora: Uma nova concepção na gestão de redes de pequenas e médias empresas. *Revista Gestão e Planejamento*, 11(2), 297-315.
- Pereira, A.J.P. (2007). Características dos Sistemas de Controle Gerencial das Pequenas e Médias Empresas do setor farmacêutico do Estado do Rio de Janeiro. *Abcursos*, 2(2), 1-23.
- Pereira, H., Tavares, F., Pacheco, L., & Carvalho, C. (2015). Determinantes da estrutura de capital das pequenas e médias empresas do vinho verde. *Revista Universo Contábil*, 11(3), 110-131.
- Pires, A.M.M., & Barreira, M.A.J. (2012). Balanced Scorecard em pequenas entidades: estudo de caso. *Revista Iberoamericana*, 10(20), 1-22.
- Resende, M. de A., & Siqueira, J.R.M. (2007). As Indústrias de Pequeno Porte e o Orçamento de capital: um estudo sobre Análise de Investimentos na Baixada Fluminense. *Pensar Contábil*, 9(38), 1-15.

- Ribeiro, H.C.M., Corrêa, R., & de Souza, M.T.S. (2012). Perfil e evolução do tema pequenas e médias empresas em periódicos brasileiros: uma análise bibliométrica. *Revista Gestão Organizacional*, 5(2), 242-258.
- Rosa, L., & Voese, D.B.A. (2009). Utilização da informação contábil como elemento estratégico para a contabilidade de gestão: um estudo de caso. *Revista Iberoamericana*, 12(1), 1-11.
- Sampaio, R.F., & Mancini, M.C. (2007). Estudos de Revisão Sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83-89.
- Santos, V., Dorow, D.R., & Beuren, I.M. (2016). Práticas Gerenciais de Micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1), 153-186.
- Santos, L.M. dos, Ferreira, M.A.M.F., & Faria, E.R. de (2009). Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas adotadas por Micro e Pequenas Empresas. *Revista de Administração da UNIMEP*, 7(3), 70-92.
- Santos, L.M., Silva, G.M., & Neves, J.A.B. (2011). Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(11), 107-124.
- Santos, D.F., Pescador, S.V.B., Silva, W.V., Del Corso, J.M., & Gimenez, F.A.P. (2014). Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo Bibliométrico dos Artigos Apresentados nos ENANPADS de 1999 a 2009. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 12(2), 631-647.
- Schnorrenberger, A., Fensterseifer, J.E., Machado, J.A.D., Oliveira, L.M. de, & Schmitz, M.J. (2008). Cenários, processo decisório e investimentos nas agroindústrias da cadeia produtiva do leite do Vale do Taquari, RS- Brasil. *Revista custos e @gronegocio*, 4(1), 2-23.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2015). Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, 2014. Recuperado el 2 de febrero de 2016 de: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>
- Silva, J.A. da, Amboni, N., Ortigara, A.A., & Costa, A.M. (2014). Business DNA: na analysis of micro and small companies in the state of Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, 11(2), 115-134.
- Souza, A.E., & Correa, H.L. (2014). Indicadores de Desempenho em pequenas e médias empresas. *Revista Pensamento Contemporâneo em administração*, 8(3), 118-136.
- Souza, J.A. de, Leone, R.J.G., & Gomes, A.M. (2015). A influência da aprendizagem organizacional e do uso estratégico da informação contábil na captação de recursos por empresas de pequeno porte. *Revista Ambiente Contábil*, 7(2), 190-214.
- Tavares, B., Ferreira, M.A.M., & Lima, A.A.T. de F. de C. (2009). Identificação das Práticas de Gestão das Micro e Pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. *Revista de Negócios*, 14(4), 11-27.
- Tavares, V.B., & Mazzer, L.P. (2014). Gestão de custos em uma mini usina de beneficiamento de leite de cabra: um estudo de caso na AGUBEL. *Custos e @gronegocio Online*, 10(4), 289-322.
- Teixeira, H.J. (1981). O trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 16(3), 76-94.
- Teixeira, H.J. (1982a). Comparação entre o trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas e o trabalho de dirigentes de grandes empresas através da observação estruturada. *Revista de Administração de Empresas*, 22(1), 48-51.
- Teixeira, H.J. (1982b). Sugestões para análise do cargo e emprego do tempo de dirigentes de pequenas ou médias empresas. *Revista de Administração*, 17(2), 73-80.
- Torejani, H.N., & Panosso, A. (2008). Apuração dos custos em um pet shop pelo método de custeio baseado em atividades. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 27(2), 21-38.
- Torrens, E.W., Amal, M., & Tontini, G. (2014). Determinantes do Desempenho exportador de pequenas e médias empresas manufatureiras brasileiras sob a perspectiva da visão baseada em recursos e do Modelo do Uppsala. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 511-539.
- Tung, N.H. (1992). O controle financeiro para pequenas empresas agropecuárias brasileiras. *Revista de Administração*, 27(1), 61-68.
- Vargas, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 82(1), 93-108.
- Vaz, P.V.C., & Espejo, M.M. dos S.B. (2015). Do texto ao contexto: o uso da contabilidade gerencial pelas pequenas empresas sob perspectiva teórica de Bakhtin. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14(32), 31-41.
- Vicenzi, S.E., & Bulgacov, S. (2013). Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 208-221.
- Weiss, C. (2015). Mensuração de custos e a rentabilidade implícita das propriedades tabaqueiras no Sul do Brasil. *Custos e @gronegocio online*, 11(3), 280-297.
- Zambon, A., & Anunciação, P. (2014). Inteligência Competitiva: Percepções de valor no setor da bijuteria. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(2), 41-60.