

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA PEQUENAS EMPRESAS

Thiago Martins¹
Carlos Fernando Jung²

RESUMO

Este artigo de revisão sistemática tem por finalidade evidenciar e analisar as contribuições advindas de pesquisas a respeito da gestão estratégica para pequenas empresas. Para tanto foram utilizados 30 artigos das bases de dados: Google Acadêmico, Scielo e periódicos capes. Nesse trabalho busca-se entender as melhores práticas para gestão de pequenas empresas visando seu crescimento.

Palavras-chave: estratégia, pequenas empresas; gestões, pequenas empresas.

ABSTRACT

This paper aims to understand the systematic review in order to highlight and analyze the contributions from research on strategic management for small businesses. For this purpose, 30 articles from the databases Google Scholar, Scielo, and CAPES journals were used. This work seeks to understand the best management practices for small companies, aiming at their growth.

Keywords: strategy, small businesses; management, small businesses.

¹ Acadêmico das Faculdades Integradas de Taquara, Taquara, RS

² Professor do Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara, Taquara, RS

1 INTRODUÇÃO

Kruger et al (2022) afirmam que os sistemas de controle gerencial (SCG) são úteis no planejamento, organização e controle das empresas, fornecendo informações oportunas para o processo de tomada de decisão. Ilmar (2022) diz que dentro de 12 variáveis do modelo GSI, a que se saiu melhor foi a variável que favorece a gestão e a perenidade das PEMs e a segunda variável foi a tecnologia a favor da gestão. Além disso, segundo Souza, Bento e Silva (2022) há um despreparo grande nas PEMs e as principais causas são falta de capital de giro, carga tributária elevada, falta de clientes e burocracia. Dificuldade em interpretar demonstrações financeiras também é um desafio.

Barbieri, Malta e Vital (2023) citam que em micro e pequenas empresas, as atividades são geralmente realizadas pelo proprietário, incluindo algumas atividades logísticas. Isso impede que o gestor se dedique ao planejamento empresarial. As empresas precisam melhorar suas atividades logísticas, utilizando ferramentas aprimoradas para reduzir custos e melhorar o nível de serviço oferecido.

Almeida e Santos (2007) dizem que os custos de controle são direcionados ao Custo Padrão, análise de variações e avaliação de estoques com base no custo de reposição. Por outro lado, os custos relacionados a decisões incluem Margem de Contribuição, Método de Custeio Variável, determinação do preço de venda e, em menor escala, o Ponto de Equilíbrio. De acordo Vantil, Solana-González e Callegari-jacques (2022) as contribuições teóricas estão ligadas diretamente a uma abordagem estratégica que estabelece questões prioritárias no planejamento empresarial, considerando a interconexão.

Tendo em vista as informações supracitadas, este artigo tem como objetivo evidenciar e analisar as contribuições advindas de pesquisas como foco na compreensão que se estabelece entre planejamento e gestão estratégica de pequenas e médias empresas.

O restante deste artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, a seção 3 expõe a revisão de literatura, na seção 4 são exibidas as discussões e os resultados obtidos a partir da presente revisão e a seção 5 conclui o estudo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo de revisão sistemática reúne contribuições sobre o tema de gestão estratégica para pequenas empresas. Pesquisas dessa natureza devem analisar e discutir os conhecimentos científicos já publicados.

Foram utilizados três critérios de inclusão, sendo necessário para que o artigo integre essa revisão: (i) conter as expressões “empresa” e gestão” no título; (ii) conter as expressões “pequenas”, “média” e “empresa” em qualquer parte do trabalho; (iii) terem sido publicados depois de 2005; (iv) ser artigo científico.

Em uma segunda etapa os critérios de inclusão foram aplicados sobre as seguintes bases de dados: Google Acadêmico, Periódicos Capes e Scielo. Isso permitiu, em um primeiro momento, a inclusão de dezesseis mil e seiscentos artigos que satisfaziam o critério de inclusão. Realizada uma seleção chegou-se a quarenta artigos que mais se destacavam dentro do assunto proposto. Na sequência, uma nova seleção foi feita e levado em consideração os que mais continham informações relacionadas ao estudo e reduziu-se, então, para trinta publicações que foram utilizadas na realização desse trabalho.

3 RESULTADOS

O Quadro 1 apresenta uma síntese das publicações, em ordenação cronológica, utilizada durante a revisão da literatura. Esse quadro relaciona cada publicação ao país em que se realizou a pesquisa, o estado e a base de dados.

Quadro 1 – Síntese das publicações utilizadas no artigo

Ano	Autores	Estado	País	Base de dados
2005	BOAS, A. A. V.; JONES, G. D. C.	CE	Brasil	Google academio
2007	LIMA, E. O.; ZOSCHKE, A. C. K.	SP	Brasil	Google acadêmico
2007	ALMEIDA, L. B.; SANTOS, A. R.	RJ	Brasil	Google acadêmico
2008	LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O.	SP	Brasil	Google acadêmico
2008	KAWASE, P. I.; LIMA, R. A.	SC	Brasil	Google acadêmico
2012	PONTES. M; SIMONE. A.	SC	Brasil	Google acadêmico
2012	DONADONE, J. C.; SILVEIRA, F. Z.; RALIO, V, R. Z.	SP	Brasil	Scielo

2012	PITELA, A. C.; ESPEJO, M, M, S. B.; CRUZ, A, P. C.; ESPEJO, R. A.	PR	Brasil	Google acadêmico
2013	LIMA, E. O.; FILION, L. J.; DALFOVO, O.; JUNIOR, V. U.	SP	Brasil	Google acadêmico
2013	BERNARDES, M, M. S.; OLIVEIRA, G. G.; RUECKER, S.; SATO, K.	RS	Brasil	Google acadêmico
2013	VICENZI, S. I.; BULGACOV, S.	SC	Brasil	Google acadêmico
2014	UTZIG, M. J, S; BEUREN, I, M.	SP	Brasil	Google acadêmico
2016	SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M.	RN	Brasil	Google acadêmico
2018	ÁRAUJO. J, G.; SILVA, L, V. B.; SILVA, M, E, P. C.;	PE	Brasil	Periódicos capes
2020	FELL, A, F. A.; DORNELAS, J.S.	PE	Brasil	Scielo
2021	GOMES. A.; FLORIDO. A.; BORGES. A.; CONDE. F.	Coi	Portugal	Google acadêmico
2021	BRAUNER, D. F.; JANISSEK-MUNIZ, R.; CUNHA, S. G.; ALVES, D. A.	RS	Brasil	Google acadêmico
2021	SILVA, A, E. M.; NUNES, W. P.	PI	Brasil	Google acadêmico
2022	COSTA, W, P, L. B.; LIMA, O. C.; SILVA, S, L. P.; SILVA, J. D.	RN	Brasil	Periódicos capes
2022	VANTI, A. A.; SOLANA-GONZÁLES, P.; CALLEGARI-JACQUES, S, M.	RS	Brasil	Google acadêmico
2022	PURIFICAÇÃO, E, F. S; NEVES, S. S; CAVALHEIRO, R. T; CONCEIÇÃO, G, P. M.	PR	Brasil	Google acadêmico
2022	CUSTODIOC, A, Z. G.; WERNKE, R.	PB	Brasil	Google acadêmico
2022	QUEIROZ, A.; KRAKAUER, P, V. C.; FERNANDES, A, L. M.; CALVOSA, M, V. D.	SP	Brasil	Google acadêmico
2022	LIZOTE, S. A.; BATISTA, M. A.; LUZ, J.; FELIPE, C, P. S.	SP	Brasil	Google acadêmico
2022	SOUSA, E. R.; BENTO, M, L, S.; SILVA, A, D, S. C.	SP	Brasil	Google acadêmico
2022	PEREIRA, I. P.	MA	Brasil	Google acadêmico
2022	ROSA, I, A. C.; SILVA, M. V.; HENRIQUE, M. R.; SAPORITO, A.	SP	Brasil	Google acadêmico
2022	KRUGER, S. D.; MENEGON. R.; PORTA, C. D.; ZANIN. A.	SC	Brasil	Google acadêmico
2022	MELO, H. C.; RIBEIRO, R, E. M.	PI	Brasil	Google acadêmico
2023	BARVIERI, I.; MALTA, L.; VITAL, L. S.	RS	Brasil	Google acadêmico

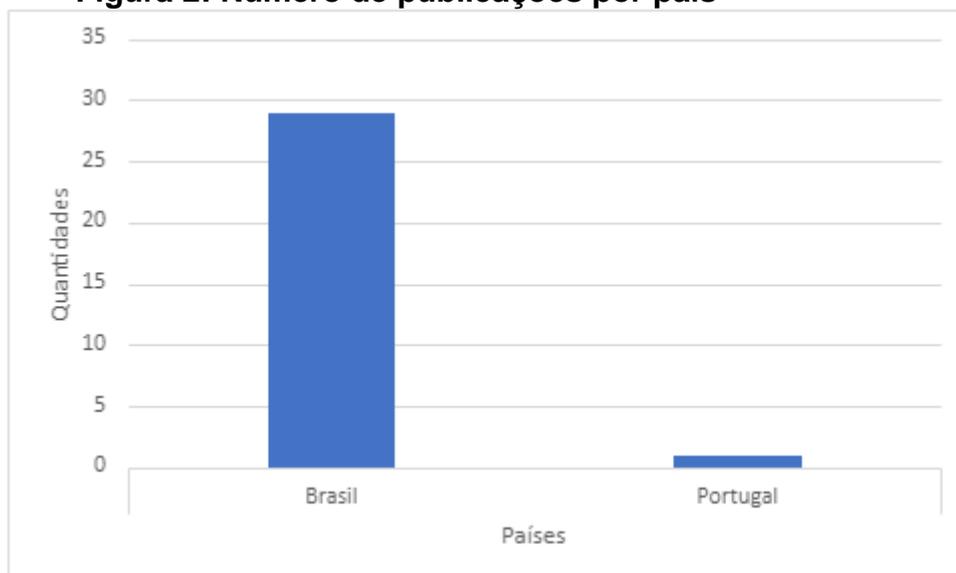
Fonte: Dados dos autores (2023)

As publicações a respeito do tema são de vários anos. Algumas são mais antigas o que nos mostra que, apesar do assunto já se estender por muito tempo, ainda é um assunto muito importante nos dias atuais. Dos artigos analisados aqui a maioria possui publicação no ano de 2022.

Figura 1: Número de publicações por ano

Fonte: Dados dos autores (2023)

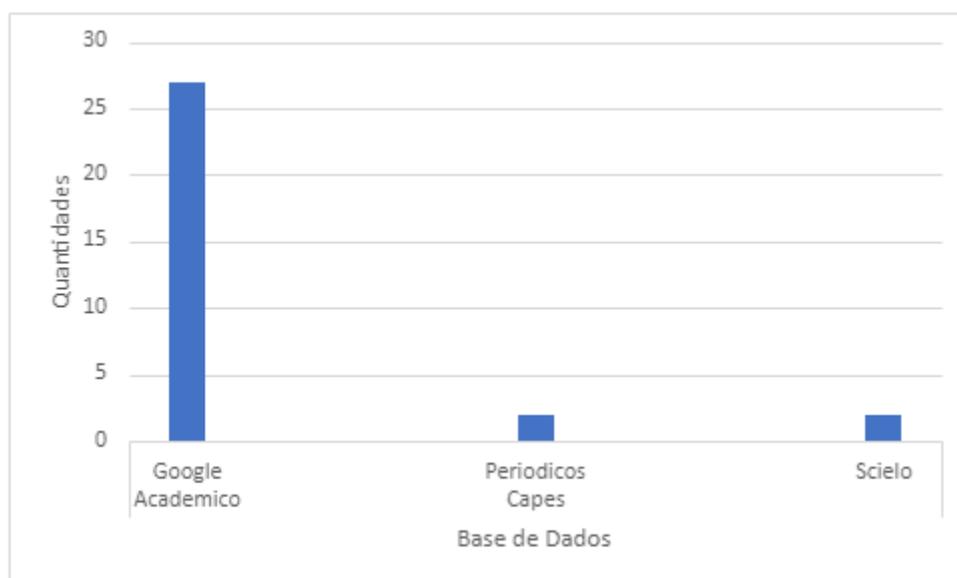
Importante mencionar que, como o país onde vivemos é o Brasil, a nós importa saber de dados relacionados ao nosso país. Por esse motivo que 96,67% dos artigos e livros que analisamos aqui foram escritos e publicados no Brasil seguidos de 3,33% de artigos e livros que foram publicados fora do país.

Figura 2: Número de publicações por país

Fonte: Dados dos autores (2023)

A figura 3 apresenta as áreas de pesquisa por onde estão publicados os artigos em análise. Visto que temos três base de dados cujo Google Acadêmico ocupa 86,66% dos casos enquanto o Periódicos Capes e o Scielo ocupam 6.67%.

Figura 3: Número de publicações por base de dados



Fonte: Dados dos autores (2023)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Boas e Jones (2005), afirmam que empresas devem adotar uma metodologia de acompanhamento e controle gerencial, incluindo a criação de modelos de relatórios gerenciais. Esses relatórios são essenciais para identificar áreas que podem ser aprimoradas durante a execução orçamentária. Eles desempenham um papel fundamental no planejamento e controle dessa execução.

Uma outra área de convergência identificada nesta pesquisa diz respeito à interseção entre as atividades de marketing e gestão estratégica, no que se refere à influência das relações externas, incluindo as relações com os clientes, no processo de desenvolvimento de uma visão compartilhada baseada no reconhecimento de oportunidades e no interesse de criar novos produtos e empresas. Essa interseção tem recebido pouca atenção nos estudos de Administração em geral, e ainda menos nos estudos específicos sobre PMEs. No entanto, é recomendável que novas pesquisas se dediquem a esse tema, pois há a possibilidade de gerar novos conhecimentos relevantes

para aprimorar a compreensão e as práticas de gestão das PMEs segundo Lima e Zoschke (2007).

Almeida e Santos (2007), mencionam que as informações de custos para fins de controle são predominantemente baseadas no uso do Custo Padrão e na análise das variações. Já as informações de custos para tomada de decisões estão concentradas no critério de avaliação de estoques pelo custo de reposição, com maior ênfase no uso dos conceitos relacionados à Margem de Contribuição e ao Método de Custeio Variável (Direto). Além disso, são utilizadas informações de custos para determinar o preço de venda, enquanto o uso dos conceitos relacionados ao Ponto de Equilíbrio é menos frequente.

Já Kawase e Lima (2008) ressaltam que as informações sobre custos desempenham um papel fundamental na tomada de decisões relacionadas às operações da empresa, como compras, vendas, produção e investimentos. Essas informações devem refletir de forma precisa a posição patrimonial e financeira da empresa, a fim de possibilitar escolhas acertadas no dia a dia da organização, buscando sua continuidade e prosperidade. Essas decisões são essenciais para garantir o bom funcionamento e o sucesso da empresa a longo prazo.

Lima e Imoniana (2008) dizem que no município de SCSul, o uso de instrumentos de controle de gestão nas micro e pequenas empresas (MPEs) possui uma aplicação significativa no processo de tomada de decisão, o que vai contra o que a literatura sugere. Isso parece refletir a cultura de gestão predominante nas MPEs da região, em que a eficácia e eficiência da gestão municipal são transferidas para essas empresas. Essa constatação destaca a importância desses instrumentos de controle no contexto local, demonstrando como eles desempenham um papel relevante no sucesso e desenvolvimento das MPEs na região de SCSul.

Pontes e Simone (2012) afirmam que com base no estudo, conclui-se que a Gestão Estratégica é um processo contínuo de tomada de decisões, que começa pela definição do objetivo estratégico da pequena empresa prestadora de serviços. Em seguida, é essencial analisar e compreender profundamente os fatores internos, como forças e fraquezas, e os fatores externos, como oportunidades e ameaças, que influenciam a existência dessa empresa. Essa abordagem permite uma gestão estratégica eficaz, pois leva em consideração tanto os aspectos internos quanto os externos, possibilitando a identificação e a capitalização das oportunidades e o enfrentamento das ameaças para alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Pitela et al (2012) recomendam que às empresas reavaliem suas práticas gerenciais, especialmente no que diz respeito à apuração e controle dos custos de produção. Ficou evidente, por meio das respostas dos representantes das próprias empresas, que existem falhas em todas as etapas do processo, desde a coleta até a comunicação das informações sobre a produção. Essas falhas têm impacto direto nas decisões tomadas com base nessas informações. Portanto, é crucial uma revisão completa dessas práticas para garantir maior eficiência e precisão na gestão dos custos de produção.

Donadone, Silveira e Ralio (2012) observam que os consultores, incluindo o SEBRAE, agora se percebem como pensadores e não apenas como meros executores de pacotes pré-desenvolvidos por agentes externos, direcionados principalmente para grandes empresas. Esse novo entendimento permite que eles atuem de forma mais estratégica e adaptada ao contexto das PMEs, oferecendo soluções personalizadas e adequadas às suas necessidades específicas. Essa mudança de perspectiva fortalece o papel dos consultores como parceiros de negócios, capazes de contribuir efetivamente para o desenvolvimento e o sucesso das pequenas e médias empresas.

Bernardes et al (2013) ressaltam que embora não haja uma menção explícita ao termo "gestão do design", é evidente a conexão entre o processo de design management e as oportunidades de pesquisa identificadas. Essas oportunidades incluem a realização de análises de valor, gestão de projetos e trabalho com equipes multidisciplinares, entre outras práticas. Essa relação sugere que a gestão do design desempenha um papel fundamental na exploração dessas oportunidades e na condução de projetos de forma eficiente e colaborativa. Portanto, é importante considerar a integração da gestão do design nas estratégias e práticas de negócios, a fim de aproveitar ao máximo essas oportunidades de pesquisa e alcançar resultados bem-sucedidos.

Lima et al (2013) dizem que as MPEs enfrentam desafios na aprendizagem organizacional em geral devido à forte dependência de seus dirigentes para conduzir esses processos e manter informações, conhecimentos, habilidades e competências disponíveis. A preponderância dos proprietários-dirigentes, o reduzido número de membros com competência desenvolvida e a tendência centralizadora da direção, muitas vezes associada à falta de preparo em administração e empreendedorismo, contribuem para essa dependência.

Siomara e Bulgacov (2013) analisaram e tentaram compreender os fatores motivadores do empreendedorismo que influenciaram as decisões estratégicas nas empresas da região sul do país. Ele buscou traçar as principais características

empreendedoras dos empresários pesquisados e seus empreendimentos, além de investigar os fatores motivadores por trás das escolhas de produtos, serviços e mercados, bem como os motivos que levaram à abertura dos negócios. O estudo também examinou as mudanças ocorridas nos produtos, serviços e mercados, e explorou as possíveis relações entre os fatores motivadores e o conteúdo estratégico adotado pelas empresas pesquisadas.

Utzig e Beuren (2014) constataram que a maioria das empresas adotou o modelo de gestão de inovação estratégico não especialista, caracterizado pelo envolvimento dos gestores na alocação de recursos para projetos inovadores, embora com uma integração moderada entre esses projetos, tecnologia e os negócios da empresa. Algumas empresas adotaram o modelo de gestão sistemático, que mostrou melhorias na gestão e maior busca por controles para gerenciar a inovação de forma mais eficiente. Por outro lado, o modelo intuitivo teve a menor representatividade, indicando que essas empresas têm uma abordagem pouco estruturada e não utilizam ferramentas do Sistema de Controle Gerencial (SCG) para gerir a inovação e seus processos.

Santos, Dorow e Beuren (2016) dizem que a pesquisa levanta questões cruciais sobre a falta de importância dada ao controle de estoques e aos métodos de custeio por empresas industriais e comerciais. É surpreendente que essas empresas ignorem aspectos tão fundamentais. A ausência de controles básicos, como caixa, contas a pagar e contas a receber, é preocupante. Isso evidencia a necessidade de conscientização e educação por parte das empresas, além de uma atuação mais engajada dos profissionais contábeis para implementar práticas gerenciais adequadas.

Araújo, Silva e Silva (2018) identificaram importantes contribuições relacionadas aos seguintes temas: o sucesso das pequenas empresas, práticas gerenciais de custos e produção, estratégias e planejamento de gestão, características do perfil de contadores, gestores e empresários, e a internacionalização e exportação em pequenas empresas. Essas áreas de estudo têm fornecido conhecimentos relevantes para a compreensão e aprimoramento do desempenho e da gestão das pequenas empresas.

Para Fell e Dornelas (2020) destacaram a relevância da tecnologia da informação para uma maior integração dos fatores organizacionais e a redução da incerteza, imprecisão e imprevisto. A TI, com foco em informação e conhecimento, emerge como ferramenta fundamental nessa integração. A busca por identificar e reconhecer o papel desses recursos para alcançar eficiência organizacional e vantagem competitiva revelou a necessidade de novos modelos de gestão, como evidenciado em diversos estudos teóricos

e aplicados. Isso ressalta a importância crescente da TI como impulsionadora do sucesso das organizações.

Brauner et al (2021) dizem que a experiência com o projeto de extensão SOS-PME destaca que a UFRGS é uma universidade regionalmente engajada, que promove a aproximação entre parceiros, voluntários e empresários, proporcionando o compartilhamento de conhecimento com a sociedade através do engajamento social. Esse tipo de iniciativa demonstra o comprometimento da instituição em contribuir de forma significativa para o desenvolvimento e fortalecimento das pequenas e médias empresas, colaborando para o progresso da comunidade em que está inserida.

O estudo de Gomes et al (2021) permitiu uma compreensão mais detalhada da importância das PMEs em Portugal e do conceito de desenvolvimento sustentável, além de explorar a relação entre as PMEs e o desenvolvimento sustentável. No entanto, a coleta de informações específicas sobre as contribuições concretas das PMEs para o desenvolvimento sustentável apresentou algumas dificuldades. Diante disso, é enfatizada a necessidade de futuras investigações mais aprofundadas, utilizando inquéritos, para analisar as práticas de sustentabilidade adotadas pelas PMEs portuguesas e compreender melhor o seu impacto no desenvolvimento sustentável em nível nacional.

Silva e Nunes (2021) observaram a importância de os empresários considerarem a Contabilidade como um fator relevante além dos aspectos procedimentais obrigatórios. Cabe aos profissionais da área demonstrar essa relevância, proporcionando uma melhor gestão empresarial. Isso resultará em maior eficácia, agilidade e disponibilidade para resolver problemas, principalmente diante das constantes mudanças no cenário socioeconômico. A Contabilidade desempenha um papel fundamental na tomada de decisões estratégicas e na sustentabilidade dos negócios, permitindo que os empresários estejam preparados para enfrentar os desafios do mercado em constante evolução.

Custodioc e Wernke (2022) referem que, em primeiro lugar, existe uma abordagem pouco explorada na literatura contábil brasileira sobre a avaliação da lucratividade de contratos de prestadoras de serviços. Em segundo lugar, destacam a relevância de abranger os valores relacionados à disponibilização de capital de giro para suportar o ciclo financeiro, incluindo despesas financeiras geralmente negligenciadas em pesquisas semelhantes. Esses pontos trazem novas perspectivas para a análise financeira de prestadoras de serviços, enriquecendo a compreensão dos aspectos contábeis e financeiros desses contratos e possibilitando uma gestão mais eficiente das operações.

Pereira (2022) explica que dentre as 12 variáveis do Modelo da GSI (Gestão, Sucesso e Perenidade das PMEs), os gestores consideraram que "Competências e habilidades gerenciais dos sócios que dirigem e de outros que administram ou assessoram o negócio - Gestão Profissional" foi a variável predominante para favorecer a gestão, o sucesso e a perenidade das PMEs. Além disso, entre as 6 variáveis predominantes, o "aporte tecnológico" foi a segunda em ordem de importância para o favorecimento desses aspectos nas PMEs. O teste de correlação também indicou a predominância de correlação positiva substancial e moderada entre várias variáveis, incluindo "aporte tecnológico", o que sugere que essa variável tem um impacto relevante nas demais características analisadas.

Kruger et al (2022) evidenciaram a fragilidade das empresas pesquisadas no uso de práticas e instrumentos de controle gerencial. A questão a ser considerada é se as demais empresas estão preparadas para competir em escala global, o que pode ser um tema relevante para futuras pesquisas. Sugere-se, para estudos posteriores, a investigação do comportamento das variáveis analisadas em relação à utilização de sistemas de controle, a fim de verificar como as informações gerenciais são utilizadas no processo de tomada de decisão. Essa análise pode fornecer insights importantes para o aprimoramento da gestão das micro e pequenas empresas, permitindo-lhes enfrentar os desafios competitivos do cenário global.

Lizote et al (2022) destacaram como uma das principais contribuições teóricas o estímulo para que novos pesquisadores investiguem mais sobre a orientação empreendedora. Essa pesquisa pode ser benéfica ao desenvolvimento das organizações, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisões. Na amostra pesquisada, observou-se que os gestores apresentam um perfil voltado para a orientação empreendedora, o que pode impulsionar o desenvolvimento de habilidades e competências que levem a melhores resultados no desempenho da empresa. Essas conclusões oferecem contribuições gerenciais significativas para fortalecer a abordagem empreendedora e potencializar o sucesso das organizações.

Melo e Ribeiro (2022) ressaltaram que a pesquisa necessita de mais informações e aprofundamentos para abordar outros pontos relevantes, como a gestão de processos, sustentabilidade, tecnologias e inovação em pequenas e médias empresas do Piauí e do Brasil. Compreende-se que, para se manter competitivo no mercado, é essencial buscar todas as ajudas disponíveis e adquirir um conhecimento mais completo e detalhado desses temas. Assim, novas pesquisas podem fornecer insights adicionais para aprimorar a gestão e o desenvolvimento dessas empresas.

Purificação (2022) nas MPEs participantes, o custo atual e o custo de reposição foram destacados como os elementos mais relevantes no processo de precificação. Além disso, observou-se a importância de comparar o preço de venda calculado com o preço de mercado. A maioria das empresas utiliza uma margem de lucro para precificar e considera essencial que essa margem seja suficiente para gerar lucros operacionais e cobrir os custos e despesas da empresa. Essas práticas refletem a busca por uma precificação adequada que permita a sustentabilidade financeira e o sucesso dos negócios.

Queiroz et al (2022) afirmam que o aprendizado com o trabalho desenvolvido revelou que as empresas, incluindo a segunda empresa analisada, bem como outras contatadas e experiências anteriores de programas de extensão, são receptivas ao estreitamento de laços com a universidade. No entanto, percebe-se que, devido à falta de cultura, tempo ou iniciativa, muitas empresas esperam de forma passiva por uma aproximação da universidade. Nesse sentido, a presença de um coordenador de extensão ou de um pesquisador sênior pode gerar maior confiança e credibilidade, facilitando a abertura de portas para uma melhor comunicação entre o setor privado e as universidades. Essa maior interação pode proporcionar benefícios mútuos e fortalecer parcerias para o desenvolvimento conjunto de projetos e soluções.

Rosa et al (2022) dizem que a contabilidade e a contabilidade gerencial desempenham um papel crucial na geração de informações e sistemas que auxiliam as tomadas de decisão nas organizações. Essas decisões são influenciadas por várias variáveis que permeiam todo o processo organizacional. A eficácia dessas decisões depende, em grande parte, da percepção das informações fornecidas pela contabilidade, uma vez que as pessoas que tomam as decisões são influenciadas pelas informações que recebem. Portanto, a qualidade e a clareza das informações contábeis têm um impacto significativo na gestão eficiente e bem-sucedida das empresas.

Sousa, Bento e Silva (2022) referem que a contabilidade é essencial para MPEs, especialmente em seus primeiros anos, garantindo controle financeiro e tomada de decisões informadas. As Demonstrações Contábeis são fundamentais para entender a saúde financeira da empresa e identificar melhorias. Com conhecimento adequado, os gestores evitam riscos financeiros e aumentam o sucesso no mercado competitivo.

Vantil, Solana-Gonzalez e Callegari-Jacques (2022) relacionam os estudos com uma abordagem estratégica que prioriza o planejamento empresarial, considerando o ambiente operacional e o retorno sobre o investimento. O estudo auxilia na gestão de recursos tecnológicos, comportamento dos funcionários e cultura organizacional, promovendo

práticas alinhadas aos objetivos da empresa. Também destaca a importância da consciência estratégica dos recursos humanos para o desenvolvimento organizacional.

Costa et al (2022) revelaram que 70% das empresas aplicam a gestão de custos, sendo os principais determinantes o controle e avaliação de estoque, bem como a competitividade no mercado. Os gestores consideram essas informações relevantes para orientar suas decisões e utilizar como subsídio para o planejamento e análise de desempenho. Assim, a pesquisa alcançou seu objetivo ao evidenciar os fatores que influenciam a gestão de custos nas MPEs por meio da análise dos dados coletados.

Barbieri, Malta e Vital (2023) evidenciaram que nas micro e pequenas empresas, a centralização de atividades nas mãos do proprietário muitas vezes impede que ele dedique tempo ao planejamento empresarial. O desenvolvimento das atividades logísticas ainda é visto com enfoque operacional, sendo necessário um aprimoramento e utilização de ferramentas logísticas mais eficientes. Acredita-se que, com uma melhor gestão logística e aprimoramento do nível de serviço oferecido, os custos da empresa poderão diminuir, proporcionando benefícios para o negócio.

5 CONCLUSÃO

Os relatórios gerenciais e as informações de custos desempenham um papel fundamental no planejamento, controle e tomada de decisões nas PMEs. Essas ferramentas permitem que os gestores identifiquem áreas de melhoria, definam objetivos estratégicos e acompanhem o desempenho do negócio. Além disso, a integração de fatores internos e externos, como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é essencial para o sucesso das estratégias empresariais.

A pesquisa também destacou a relevância da gestão do design, que pode contribuir significativamente para a eficiência e colaboração nos projetos das empresas, bem como na condução de processos inovadores. Ademais, a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências gerenciais também emergem como aspectos cruciais para o crescimento sustentável das PMEs.

Outra conclusão importante é a necessidade de conscientização e educação das empresas em relação ao controle de estoques, aos métodos de custeio e a práticas gerenciais adequadas. A participação de consultores especializados também pode ser um diferencial para o sucesso das PMEs, oferecendo soluções personalizadas e adaptadas ao contexto específico dessas empresas.

A integração da tecnologia da informação emerge como uma tendência importante para melhorar a eficiência organizacional e a competitividade. A TI proporciona maior integração dos fatores organizacionais, reduzindo incertezas e possibilitando uma gestão mais eficiente.

Por fim, as pesquisas sugerem a necessidade de novos estudos e aprofundamento em várias áreas, incluindo a interseção entre as atividades de marketing e gestão estratégica, a gestão de inovação e o impacto das PMEs no desenvolvimento sustentável.

Os artigos apresentados ressaltaram a importância de uma gestão estratégica, baseada em informações relevantes, tecnologia e práticas adequadas para o sucesso, crescimento e perenidade das pequenas e médias empresas. Essas conclusões podem fornecer insights valiosos para os gestores e profissionais que atuam no universo das PMEs, bem como para pesquisadores interessados em aprimorar a compreensão e as práticas de gestão nesse contexto.

REFERÊNCIAS

BOAS, A. A. V.; JONES, G. D. C, **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Planejamento financeiro e controle orçamentário: um estudo de caso em uma empresa industrial. Disponível em <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570765380002>> Acesso em: 21 mai. 2023.

LIMA, E. O.; ZOSCHKE, A. C. K, **Revista Valore**, Relações dos dirigentes e gestão estratégica de pequenas e médias empresas. Disponível em <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1463/1076>> Acesso em: 22 mai. 2023.

ALMEIDA, L. B.; SANTOS, A. R, **Revistas UFRJ**, Práticas de Contabilidade de Custos: Uma Investigação nas Indústrias Paranaenses. Disponível em <<https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13120>> Acesso em: 21 mai. 2023.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O, **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. Disponível em <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/30/21>> Acesso em: 21 mai. 2023.

KAWASE, P. I.; LIMA, R. A, A importância das demonstrações contábeis na gestão das micro e pequenas empresas comerciais. Disponível em <https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosINIC/INIC1561_01_O.pdf> Acesso em: 21 mai. 2023.

PONTES, M.; SIMONE, A, **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**, Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450810003.pdf>> Acesso em: 22 mai. 2023.

PITELA, A. C.; ESPEJO, M, M, S. B.; CRUZ, A, P. C.; ESPEJO, R. A, Sistemas contábeis de apuração e controle de custos: uma pesquisa de campo em empresas industriais paranaenses – MEF14994 – IR. Disponível em <<https://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/2784/Sistemas%20Contábeis%20de%20Apuracao%20e%20Controle%20de%20Custos%20uma%20Pesquisa%20de%20Campo%20em%20Empresas%20Industriais%20Paranaenses..pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 21 mai. 2023.

DONADONE, J. C.; SILVEIRA, F. Z.; RALIO, V, R. Z, **Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012**, Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/gp/a/nJ4rVkrN8nytQmR9tT8nVNp/?lang=pt>> Acesso em: 15 mai. 2023.

BERNARDES, M, M. S.; OLIVEIRA, G. G.; RUECKER, S.; SATO, K, **Design & Tecnologia 05 (2013)**, Identificação de pesquisas estratégicas em gestão de design direcionadas ao aumento da competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras. Disponível em <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5440187>> Acesso em: 07 mai. 2023.

LIMA, E. O.; FILION, L. J.; DALFOVO, O.; JUNIOR, V. U, **Revista Ibero Americana de Estratégia**, Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. Disponível em <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331228859001>> Acesso em: 22 mai. 2023.

VICENZI, S. I.; BULGACOV, S. **Revista de Ciências da Administração**, Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273528929016>> Acesso em: 07 mai. 2023.

UTZIG, M. J, S; BEUREN, I, M, **Revista de Administração e Inovação**, Relação entre uso interativo do sistema de controle gerencial e diferentes modelos de gestão de inovação. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/973/97332901012.pdf>> Acesso em: 21 mai. 2023.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M, **Revista Ambiente Contábil**, Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. Disponível em <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/7271>> Acesso em: 21 mai. 2023.

ÁRAUJO, J, G.; SILVA, L, V. B.; SILVA, M, E, P. C, **Estudios Gerenciales vol. 34, N° 149, 2018, 457-468**, Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. Disponível em <<https://www.redalyc.org/journal/212/21258518010/html/>> Acessado em: 15 mai. 2023.

FELL, A, F. A.; DORNELAS, J.S, **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.25, número 2, p.29-55, jun/2020, Gestão do conhecimento, tecnologia da informação e pequenas e médias empresas de serviços: um estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana do Recife. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/pci/a/YWNp9MyRHgsgjttLCYvDV8x/abstract/?lang=pt#>> Acesso em: 15 mai. 2023.

BRAUNER, D. F.; JANISSEK-MUNIZ, R.; CUNHA, S. G.; ALVES, D. A, **Revista da Extensão**, Assessoria a pequenas e médias empresas durante a pandemia da Covid-19. Disponível em <<https://seer.ufrgs.br//revext/article/view/123349>> Acesso em: 15 mai. 2023.

GOMES. A.; FLORIDO. A.; BORGES. A.; CONDE. F, **Dialnet**, A importância do papel das PME, em Portugal, na conquista do desenvolvimento sustentável. Disponível em <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjau_rmk8vD_AhVkg5UCHYNbBMsQFnoECBIQAQ&url=https%3A%2F%2Faecca.es%2Fwp-content%2Fuploads%2Ffixjor%2F24.pdf&usq=AOvVaw3FSd2jRQhW3qmu1OS4bnpW&opi=89978449> Acesso em: 15 mai. 2023.

SILVA, A, E. M.; NUNES, W. P, **Revista da FAESF**, vol. 5, n. 2. p. 1-13. Abr- Jun (2021) . ISSN 2594 – 7125, A relevância da contabilidade gerencial para as micros e pequenas empresas: uma revisão sistemática. Disponível em <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi4jOa_8vD_AhX-tpUCHb7uC_0QFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.faesfpi.com.br%2Frevista%2Findex.php%2Ffaesf%2Farticle%2Fdownload%2F146%2F112&usq=AOvVaw3E_iGs_z8sham5JkMkhCyy&opi=89978449> Acesso em: 21 mai. 2023.

CUSTODIIOC, A, Z. G.; WERNKE, R, **XXIX Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa, PB, Brasil, 16 a 18 de novembro de 2022**, Análise da lucratividade de contrato de prestadora de serviços: estudo de caso em pequena empresa de montagem de estruturas metálicas. Disponível em <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4927>> Acesso em: 21 mai. 2023.

PEREIRA, I. P, **Brazilian Journals of Business**, Tecnologias de gestão e sustentabilidade organizacional em pequenas e médias empresas – PMEs. Disponível em <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/44595>> Acesso em: 15 mai. 2023.

KRUGER, S. D.; MENEGON. R.; PORTA, C. D.; ZANIN. A, **Ágora - Revista de Divulgação Científica**, Estágio evolutivo da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/366382327_Estagio_evolutivo_da_contabilidade_gerencial_em_micro_e_pequenas_empresas> Acesso em: 21 mai. 2023.

LIZOTE, S. A.; BATISTA, M. A.; LUZ, J.; FELIPE, C, P. S, **Revista de Gestão e Secretariado**, Intensidade da orientação empreendedora em micro e pequenas empresas. Disponível em <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1318/592>> Acesso em: 21 mai. 2023.

MELO, H. C.; RIBEIRO, R. E. M, **Open Science Research IX - ISBN 978-65-5360-235-9 - Volume 9 - Ano 2022 - Editora Científica Digital**, Requisitos para a empresa do amanhã: gestão de processos, inovação, tecnologias e sustentabilidade em pequenas e médias empresas brasileiras. Disponível em <[REQUISITOS PARA A EMPRESA DO AMANHÃ: GESTÃO DE PROCESSOS, INOVAÇÃO, TECNOLOGIAS E SUSTENTABILIDADE EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS](#) - Editora Científica Digital ([editoracientifica.com.br](#))> Acesso em: 15 mai. 2023.

PURIFICAÇÃO, E. F. S; NEVES, S. S; CAVALHEIRO, R. T; CONCEIÇÃO, G. P. M, **Revista Contabilidade e Controladoria**, Precificação no Contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs): Podemos Sofisticar ou Ainda Pecamos no Básico?. Disponível em <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3278.pdf>> Acesso em: 21 mai. 2023.

QUEIROZ, A.; KRAKAUER, P. V. C.; FERNANDES, A. L. M.; CALVOSA, M. V. D, **ResearchGate**, Relato Técnico sobre uma Experiência em Pequena Empresa: decisões empreendedoras. Palavras-chave: Decisões Gerenciais, Modelo de Negócios; Estratégias de Marketing. Disponível em <<https://sistema.emprad.org.br/8/anais/arquivos/46.pdf>> Acesso em: 21 mai. 2023.

ROSA, I. A. C.; SILVA, M. V.; HENRIQUE, M. R.; SAPORITO, A, **Estudos e negócios acadêmicos**, A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas da Grande São Paulo. Disponível em <<https://portalderevistas.esags.edu.br/index.php/revista/article/view/72>> Acesso em: 15 mai. 2023.

SOUSA, E. R.; BENTO, M. L. S.; SILVA, A. D. S. C, **Revista Linguagem Acadêmica, Batatais**, v. 12, n. 3, p. 49-70, jul./dez. 2022, A Contabilidade como ferramenta gerencial: desafios para aplicação de demonstrações financeiras em micro e pequenas empresas. Disponível em <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi4lYyf9_DAhWlpZUCHYZtA1MQFn0ECAsQAQ&url=http%3A%2F%2Fweb-api-claretiano-edu-br.s3.amazonaws.com%2Fcms%2Fbiblioteca%2Frevistas%2Fedicoes%2F52f3f740146cfd19c5dacc2029cb290e%2Farquivo.pdf&usq=AOvVaw2livrOUhsMVmynGPBpf2p0&opi=89978449> Acesso em: 21 mai. 2023.

VANTI, A. A.; SOLANA-GONZÁLES, P.; CALLEGARI-JACQUES, S. M, **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação Iberian Journal of Information Systems and Technologies**, Impacto de processos tecnológicos na segurança de sistemas: enfoque em micro, pequenas e médias empresas. Disponível em <<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/26981/ImpactoProcessosTecnologicos.pdf?sequence=3&isAllowed=y>> Acesso em: 15 mai. 2023.

COSTA, W. P. L. B.; LIMA, O. C.; SILVA, S. L. P.; SILVA, J. D, **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, Determinantes da gestão de custos nas Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <[DETERMINANTES DA GESTÃO DE CUSTOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS | Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão \(udesc.br\)](#)> Acesso em: 15 mai. 2023.

BARVIERI, I.; MALTA, L.; VITAL, L. S, **Revista Valore, Volta Redonda, 8 (edição especial), 93-98, 2023**, Custos de logística nas micro e pequenas empresas. Disponível em <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1463/0>> Acesso em: 22 mai. 2023.