REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

PRÁTICAS INFORMAIS DE GESTÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: RELAÇÕES COM O PROCESSO DECISÓRIO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

INFORMAL MANAGEMENT PRACTICES IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: RELATIONSHIPS WITH DECISION-MAKING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Ciências Sociais Aplicadas • 11/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794291655

Iasmin Lisboa Pereira

RESUMO

As micro e pequenas empresas desempenham papel relevante na economia brasileira e apresentam particularidades administrativas que influenciam a organização de suas atividades e a tomada de decisão. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar, com base na literatura científica, como as práticas informais de gestão se relacionam com o processo decisório e com o desempenho organizacional das micro e pequenas empresas. A pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvida por meio de procedimentos bibliográficos e documentais. A investigação apresenta características de revisão narrativa da literatura, fundamentada na análise temática de cinco estudos empíricos sobre planejamento, informações contábeis, controles gerenciais, tomada de decisão e aprendizagem empreendedora, complementados por contribuições teóricas e informações institucionais sobre os pequenos negócios. Os resultados discutidos evidenciam a importância da experiência dos empreendedores nas decisões empresariais, bem como limitações na utilização de informações contábeis para fins gerenciais. Também indicam que a formalização administrativa não assegura, isoladamente, melhores resultados organizacionais, uma vez que as relações entre práticas de gestão e desempenho variam conforme os instrumentos utilizados, os indicadores considerados e as características das empresas. Como contribuição científica, o estudo articula diferentes perspectivas sobre informalidade gerencial, destacando a necessidade de distinguir a baixa formalização administrativa dos controles gerenciais informais. Conclui-se que a experiência empreendedora e os instrumentos administrativos sistematizados podem desempenhar funções complementares, contribuindo para decisões mais fundamentadas e para o aperfeiçoamento da gestão das micro e pequenas

empresas.
Palavras-chave: gestão informal; micro e pequenas empresas; processo decisório; desempenho organizacional; práticas gerenciais.

ABSTRACT

Micro and small enterprises play a significant role in the Brazilian economy and exhibit administrative characteristics that influence the organization of their activities and decision-making processes. In this context, this study aims to analyze, based on scientific literature, how informal management practices relate to decision-making and organizational performance in micro and small enterprises. The research adopts a qualitative approach, with exploratory and descriptive objectives, and is based on bibliographic and documentary procedures. The investigation follows a narrative literature review approach, drawing on a thematic analysis of five empirical studies addressing planning, accounting information, management controls, decision-making, and entrepreneurial learning, complemented by theoretical contributions and institutional information on small businesses. The findings discussed highlight the importance of entrepreneurs' practical experience in business decisions, as well as limitations in the use of accounting information for managerial purposes. They also indicate that administrative formalization does not, by itself, ensure better organizational outcomes, since the relationships between management practices and performance vary according to the tools employed, the indicators considered, and the characteristics of the enterprises. As a scientific contribution, the study integrates different perspectives on informal management, emphasizing the need to distinguish low levels of administrative formalization from informal management controls. It concludes that entrepreneurial experience and systematic administrative tools can play

complementary roles, contributing to more informed decisions and improved management in micro and small enterprises.
Keywords: informal management; micro and small enterprises; decision-making; organizational performance; management practices.

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas desempenham papel relevante no desenvolvimento econômico e social brasileiro, contribuindo para a geração de empregos, a circulação de renda e o fortalecimento das atividades produtivas. Presentes em diferentes setores da economia, esses empreendimentos também representam importantes oportunidades para o empreendedorismo e para o desenvolvimento regional. Entretanto, suas características organizacionais e a disponibilidade limitada de determinados recursos tornam a administração dessas empresas um campo de estudo que exige atenção às particularidades de sua estrutura, de seus processos gerenciais e de suas formas de tomada de decisão.

A gestão das micro e pequenas empresas apresenta características que podem diferenciá-las das organizações de maior porte. Conforme Leone (1999), as especificidades dessas empresas envolvem aspectos organizacionais, decisórios e individuais, relacionados, entre outros fatores, à estrutura simplificada e à participação direta do proprietário na condução das atividades. Essas particularidades contribuem para compreender a existência de diferentes formas de administração, que nem sempre seguem modelos sistematizados de planejamento, organização e controle.

Nesse contexto, destaca-se a gestão informal, compreendida, neste estudo, como a condução das atividades empresariais com baixa formalização dos processos administrativos, predominância de decisões intuitivas e ausência ou utilização limitada de instrumentos sistematizados de planejamento, controle, indicadores e registros gerenciais. Esta definição está relacionada à maneira como a empresa é administrada, não devendo ser confundida com sua situação de regularidade jurídica ou com o nível de escolaridade de seu proprietário.

A experiência prática do empreendedor constitui um elemento importante na administração dos pequenos negócios, especialmente diante de situações que exigem respostas rápidas e adaptação às mudanças do ambiente empresarial. A proximidade entre o proprietário e as atividades operacionais pode favorecer a identificação de necessidades, a comunicação interna e o relacionamento com os clientes. Entretanto, quando a condução administrativa depende predominantemente de conhecimentos individuais e apresenta utilização limitada de informações gerenciais, podem surgir dificuldades relacionadas à avaliação de alternativas, ao acompanhamento das atividades e à organização dos processos.

A discussão sobre o processo decisório encontra respaldo em Simon (1979), que aborda a racionalidade limitada nas decisões organizacionais. Nessa perspectiva, os gestores realizam escolhas considerando informações, conhecimentos e condições que nem sempre permitem avaliar todas as alternativas disponíveis. Nas micro e pequenas empresas, essa abordagem contribui para compreender a importância da experiência do empreendedor e,

simultaneamente, a necessidade de informações que auxiliem na identificação de riscos e na avaliação dos resultados das decisões.

A literatura científica apresenta contribuições relevantes para essa discussão. Santos, Dorow e Beuren (2016), ao investigarem práticas gerenciais em micro e pequenas empresas, identificaram a importância atribuída à experiência dos proprietários e diferenças na utilização de instrumentos administrativos. Moreira et al. (2013), por sua vez, discutiram a utilização das informações contábeis no processo decisório, evidenciando limitações no reconhecimento de sua contribuição para a gestão empresarial. Estes estudos demonstram a relevância de examinar não apenas a existência de registros e controles, mas também a maneira como as informações são utilizadas na administração dos negócios.

No que se refere ao planejamento e ao desempenho organizacional, a literatura também apresenta resultados que exigem uma interpretação contextualizada. Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2010) investigaram a formalização do planejamento em pequenas empresas e não identificaram associação entre maior formalização e melhor desempenho segundo o indicador de crescimento das vendas utilizado na pesquisa. Em perspectiva complementar, Mattos e Faia (2025) identificaram relações positivas entre controles gerenciais formais e informais e desempenho organizacional, considerando diferentes estágios do ciclo de vida das pequenas empresas.

A aproximação entre essas pesquisas evidencia a importância de diferenciar planejamento, controles gerenciais e formalização administrativa, uma vez que esses elementos não representam necessariamente o mesmo fenômeno. Também demonstra que as

relações entre práticas de gestão e desempenho podem variar conforme os instrumentos utilizados, as características organizacionais e os indicadores considerados. Dessa maneira, a discussão sobre gestão informal exige uma abordagem que reconheça tanto as possíveis limitações da baixa sistematização administrativa quanto a contribuição da flexibilidade e da experiência dos empreendedores.

Essa temática também apresenta relevância no contexto de São Luís, Maranhão, onde os pequenos negócios integram diferentes atividades econômicas e contribuem para a dinâmica empresarial local. Informações institucionais divulgadas pelo Sebrae Maranhão em 2025 demonstram a presença expressiva desses empreendimentos na capital, especialmente nos setores de serviços e comércio. A contextualização regional reforça a importância de discutir práticas administrativas compatíveis com as características e necessidades das empresas de menor porte, sem pressupor que a realidade gerencial desses estabelecimentos seja uniforme.

Embora a literatura apresente contribuições sobre planejamento, controles gerenciais, tomada de decisão e empresarial, a articulação dessas dimensões permite aprofundar a compreensão das práticas informais de gestão. A relevância dessa discussão está em examinar como diferentes mecanismos administrativos e conhecimentos práticos podem coexistir nas micro e pequenas empresas, evitando interpretações que associem automaticamente a informalidade gerencial à ausência de competência ou ao desempenho insatisfatório.

Diante dessas considerações, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: como as práticas informais de gestão se relacionam com o

processo decisório e com o desempenho organizacional das micro e pequenas empresas?

Para responder a esse questionamento, o estudo tem como objetivo geral analisar, com base na literatura científica, como as práticas informais de gestão se relacionam com o processo decisório e com o desempenho organizacional das micro e pequenas empresas. Especificamente, busca compreender as particularidades administrativas dessas organizações, identificar práticas informais de gestão discutidas na literatura, examinar a utilização de informações e instrumentos gerenciais no processo decisório e analisar suas relações com o desempenho e com o desenvolvimento de competências administrativas.

A pesquisa justifica-se pela relevância econômica e social das micro e pequenas empresas e pela necessidade de compreender as características de seus processos administrativos. No campo acadêmico, procura contribuir para a discussão sobre informalidade gerencial, planejamento, controles e tomada de decisão, considerando as diferentes perspectivas apresentadas na literatura. Sob a perspectiva prática, busca favorecer reflexões sobre o aperfeiçoamento da gestão, reconhecendo a importância da experiência empreendedora e a possibilidade de sua integração a instrumentos administrativos adequados às necessidades dos pequenos negócios.

Para alcançar os objetivos propostos, desenvolve-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em procedimentos bibliográficos e documentais. Após esta Introdução, o artigo apresenta a seção de Materiais e Método, seguida pelos Resultados e Discussão, nos quais são examinadas as contribuições

das publicações selecionadas. Por fim, a Conclusão sintetiza as principais interpretações, contribuições e limitações da investigação.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvida por meio de procedimentos bibliográficos e documentais. A escolha dessa abordagem está relacionada ao propósito de compreender, a partir da literatura científica, como as práticas informais de gestão se relacionam com o processo decisório e com o desempenho organizacional das micro e pequenas empresas.

A investigação apresenta características de revisão narrativa da literatura, pois busca reunir, interpretar e discutir contribuições científicas pertinentes ao problema de pesquisa, sem a pretensão de realizar um levantamento sistemático e exaustivo de todas as publicações existentes sobre o tema. A análise privilegia a compreensão das relações entre conceitos, práticas administrativas e resultados identificados em diferentes contextos empresariais.

2.1. Fontes de Informação e Seleção das Publicações

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de publicações científicas relacionadas à administração de micro e pequenas empresas, à utilização de informações gerenciais, ao planejamento, aos controles administrativos, ao processo decisório, ao desempenho organizacional e à aprendizagem empreendedora.

O processo de seleção baseou-se em buscas realizadas em bases de dados acadêmicas e portais de periódicos científicos (como Periódicos CAPES e Google Acadêmico), utilizando descritores e

termos combinados como "gestão informal", "micro e pequenas empresas", "desempenho organizacional", "processo decisório" e "práticas gerenciais". O recorte temporal das publicações empíricas selecionadas compreende o intervalo entre 2010 e 2025, garantindo o acesso a discussões contemporâneas sobre a temática.

O conjunto principal de estudos empíricos analisados é composto por cinco artigos científicos: Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2010), Moreira et al. (2013), Zampier e Takahashi (2014), Santos, Dorow e Beuren (2016) e Mattos e Faia (2025). A seleção dessas publicações foi orientada pela pertinência temática em relação ao problema e aos objetivos da pesquisa, pela identificação de sua autoria e procedência científica, e pela presença de informações claras sobre os procedimentos metodológicos e os resultados encontrados.

A escolha desse corpus reduzido cumpre o propósito de uma revisão narrativa no âmbito acadêmico de graduação, permitindo articular dimensões complementares da administração de empresas de menor porte, tais como a formalização do planejamento, a utilização de informações contábeis, a experiência dos gestores na tomada de decisão, os controles gerenciais e o desenvolvimento de competências empreendedoras. Reconhece-se, contudo, que o corpus restrito a cinco artigos constitui uma limitação metodológica, pois não esgota a totalidade da literatura existente sobre o tema.

A fundamentação conceitual também utiliza contribuições de Leone (1999), sobre as especificidades das pequenas e médias empresas, e Simon (1979), sobre os processos decisórios nas organizações. Para a caracterização dos procedimentos de pesquisa, considera-se a contribuição metodológica de Gil (2019).

A pesquisa documental complementa a discussão por meio de informações institucionais divulgadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) — especificamente notícias institucionais e dados estatísticos publicados em setembro de 2025 —, utilizadas com a finalidade exclusiva de contextualizar a participação dos pequenos negócios na estrutura econômica de São Luís, Maranhão. Essa utilização possui caráter estritamente contextual, não constituindo um levantamento direto ou diagnóstico empírico das práticas administrativas das empresas da capital maranhense. Dessa maneira, os resultados dos estudos científicos são interpretados considerando os contextos em que foram originalmente produzidos.

2.2. Organização e Análise das Informações

A análise foi organizada por meio de leitura interpretativa e comparação temática das contribuições apresentadas nas publicações selecionadas.

Inicialmente, foram identificadas as características centrais dos estudos empíricos, incluindo autoria, ano de publicação, objetivo, procedimentos metodológicos, contexto investigado e principais resultados. Essas informações foram reunidas em um quadro comparativo, com a finalidade de facilitar a compreensão das aproximações e diferenças entre as pesquisas.

Em seguida, as contribuições foram examinadas a partir de cinco eixos temáticos derivados dos objetivos do estudo: particularidades da gestão nas micro e pequenas empresas; práticas formais e informais de gestão; processo decisório e utilização de informações

gerenciais; planejamento, controles gerenciais e desempenho organizacional; e capacitação e aprendizagem empreendedora.

A interpretação buscou relacionar os resultados dos estudos aos objetivos da pesquisa, considerando as características das empresas investigadas, os instrumentos administrativos examinados e os diferentes indicadores utilizados pelos autores. No exame do desempenho organizacional, respeitaram-se as distintas formas de mensuração adotadas nas publicações (como o crescimento das vendas em Oliveira, Terence e Escrivão Filho, 2010, e escalas de percepção gerencial em Mattos e Faia, 2025), evitando tratar como equivalentes indicadores que representam dimensões distintas dos resultados empresariais.

Também foi considerada a distinção conceitual entre gestão informal e controles gerenciais informais. A primeira expressão caracteriza a baixa formalização dos processos administrativos em sentido amplo, enquanto a segunda refere-se a mecanismos específicos de acompanhamento e coordenação das atividades organizacionais.

As informações documentais do Sebrae foram analisadas de forma complementar, respeitando os períodos de referência e as categorias empresariais apresentadas pela instituição. Por fim, os resultados foram organizados em uma discussão temática, acompanhada de quadros de síntese elaborados a partir das publicações examinadas, adotando uma postura qualitativa e interpretativa.

2.3. Aspectos Éticos

A investigação utiliza publicações científicas e informações institucionais de acesso público, sem coleta direta de dados com participantes ou utilização de informações pessoais identificáveis.

Durante a elaboração do estudo, observaram-se o reconhecimento da autoria das publicações, a identificação rigorosa das fontes utilizadas e a fidelidade na apresentação dos resultados encontrados pelos pesquisadores. A observância das orientações éticas aplicáveis à natureza bibliográfica e documental da investigação integra os cuidados metodológicos adotados no trabalho.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das publicações científicas e dos documentos institucionais selecionados permite discutir as relações entre as práticas informais de gestão, o processo decisório e o desempenho organizacional das micro e pequenas empresas. Os estudos examinados abordam diferentes dimensões da administração dos pequenos negócios, incluindo a utilização de informações contábeis, o planejamento, os controles gerenciais e o desenvolvimento de competências empreendedoras.

Os resultados são apresentados por eixos temáticos relacionados aos objetivos da pesquisa, buscando identificar aproximações, diferenças e complementaridades entre as contribuições dos autores. A interpretação considera as características das organizações investigadas e os procedimentos utilizados em cada estudo, de modo a evitar generalizações sobre os efeitos da formalização administrativa.

3.1. Contextualização dos Pequenos Negócios e Particularidades da Gestão

As micro e pequenas empresas possuem participação relevante na economia brasileira, contribuindo para a geração de renda, a oferta de produtos e serviços e a dinamização das atividades econômicas. A importância desses empreendimentos também pode ser observada no contexto de São Luís, Maranhão.

Segundo informações divulgadas pelo Sebrae Maranhão, com dados referentes a agosto de 2025, São Luís registrava 112.145 empresas ativas, das quais 100.591 estavam classificadas pela instituição como pequenos negócios, incluindo microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte. Quanto à distribuição setorial, os serviços representavam 53,6% dos estabelecimentos, seguidos pelo comércio, com 33,6%, enquanto indústria e construção civil correspondiam a 12,4%. O percentual restante (0,4%) refere-se às atividades agropecuárias na capital.

Esses dados demonstram a presença expressiva dos pequenos negócios na estrutura econômica da capital maranhense. Entretanto, sua contribuição para o presente estudo está relacionada estritamente à contextualização do universo empresarial, uma vez que os indicadores de quantidade e distribuição de estabelecimentos não permitem identificar diretamente as práticas administrativas adotadas por seus gestores.

Sob a perspectiva organizacional, Leone (1999) destaca que as empresas de menor porte apresentam especificidades que envolvem aspectos estruturais, decisórios e individuais. Essas características contribuem para compreender a presença de estruturas administrativas simplificadas, nas quais o proprietário frequentemente desempenha diferentes funções e participa diretamente das principais decisões.

A proximidade entre o dirigente e as atividades empresariais pode favorecer a comunicação, a flexibilidade e a capacidade de adaptação. Por outro lado, a concentração de responsabilidades pode ampliar a dependência da atuação individual do gestor, especialmente quando os processos administrativos apresentam baixa sistematização. Nesse sentido, compreender a gestão nas micro e pequenas empresas exige considerar suas particularidades e reconhecer que a formalização dos procedimentos administrativos pode assumir diferentes configurações conforme o porte, o setor de atuação e as necessidades organizacionais.

3.2. Caracterização dos Estudos Científicos Analisados

Para compreender as relações entre práticas gerenciais, processo decisório e desempenho organizacional, foram examinadas pesquisas científicas que abordam diferentes aspectos da administração de micro e pequenas empresas.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos cinco estudos empíricos analisados, identificando autoria, objetivo, procedimentos metodológicos, amostra/contexto e principais resultados, com destaque para os diferentes indicadores de desempenho empregados.

Quadro 1. Caracterização dos estudos científicos analisados

Autores e ano	**Objetivo central**	**Metodologia, amostra e contexto**	**Mensuração do Desempenho / Foco do estudo**	**Principais resultados**
Oliveira, Terence e	Analisar a formalizaçã	Pesquisa quantitativa	Indicador financeiro	A maior formalização

Escrivão Filho (2010)	o do planejamento e sua relação com o desempenho.	e descritiva com 57 dirigentes de pequenas empresas de três setores em São Carlos–SP.	objetivo: **crescimento das vendas.**	do planejamento não correspondeu a melhor desempenho segundo o indicador de crescimento das vendas nas empresas estudadas.
Moreira et al. (2013)	Investigar a percepção dos gestores sobre a informação contábil.	Pesquisa de campo com micro e pequenas empresas do comércio varejista de Teófilo Otoni–MG.	Foco no uso gerencial da contabilidade (sem indicador de desempenho).	A contabilidade foi percebida principalmente como instrumento para atender às obrigações fiscais e trabalhistas.
Zampier e Takahashi (2014)	Analisar o desenvolvimento de competências pela aprendizagem empreendedora.	Pesquisa qualitativa e exploratória com 9 casos de MPEs educacionais privadas de Curitiba–PR.	Foco na aprendizagem e competências (sem indicador de desempenho).	Identificados processos de aprendizagem associados ao desenvolvimento de competências administrativas e de oportunidade.

Santos, Dorow e Beuren (2016)	Investigar instrumentos e procedimentos gerenciais na tomada de decisão.	Pesquisa quantitativa e descritiva com 41 micro e pequenas empresas.	Foco nos instrumentos de apoio decisório (sem indicador financeiro).	Predominância de decisões baseadas na experiência dos proprietários, com uso limitado da contabilidade como apoio gerencial.
Mattos e Faia (2025)	Analisar relações entre controles gerenciais, ciclo de vida e desempenho.	Levantamento quantitativo com 159 pequenas empresas.	Indicador subjetivo: escala de percepção gerencial do desempenho.	Controles formais e informais apresentaram relações positivas com o desempenho. A substituição abrupta de controles informais por formais pode prejudicar os resultados.

Fonte: Elaboração própria, Iasmin Lisboa Pereira (2026), com base em Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2010), Moreira et al. (2013), Zampier e Takahashi (2014), Santos, Dorow e Beuren (2016) e Mattos e Faia (2025).

A comparação dos estudos evidencia a diversidade de perspectivas e a necessidade de cautela na interpretação conjunta dos achados. Enquanto algumas pesquisas concentram-se na utilização de informações contábeis e na experiência dos gestores, outras examinam o planejamento, os mecanismos de controle e as relações

com o desempenho organizacional, utilizando métricas que variam de dados financeiros objetivos (crescimento de vendas) a percepções gerenciais subjetivas.

3.3. Práticas Informais de Gestão e Processo Decisório

A utilização de informações gerenciais constitui um dos principais aspectos relacionados à organização administrativa e ao processo decisório nas micro e pequenas empresas. A literatura examinada sugere que a experiência prática dos proprietários ocupa posição central na condução das atividades, embora nem sempre seja acompanhada pelo aproveitamento sistemático de instrumentos contábeis e administrativos.

Santos, Dorow e Beuren (2016) identificaram que a tomada de decisão era baseada predominantemente na experiência dos proprietários nas empresas investigadas. Os autores observaram que a maioria das organizações não utilizava a contabilidade como instrumento de apoio às decisões, situação associada tanto à percepção de que as informações contábeis não refletiam adequadamente a realidade empresarial quanto ao desconhecimento de sua utilidade gerencial.

Uma convergência pode ser observada com os resultados de Moreira et al. (2013) em micro e pequenas empresas do comércio varejista, onde a contabilidade era compreendida predominantemente como instrumento destinado ao cumprimento de obrigações fiscais e trabalhistas, com reconhecimento limitado de sua contribuição para a administração dos negócios.

A aproximação entre esses estudos indica que a simples existência de registros ou serviços contábeis não assegura o aproveitamento

de seu potencial gerencial no processo decisório. Essa realidade reflete a teoria da racionalidade limitada de Simon (1979), na qual os gestores tomam decisões considerando informações e capacidades analíticas parciais. Nas micro e pequenas empresas, a experiência prática favorece a agilidade e a adaptação rápida, mas, na ausência de dados sistematizados, pode dificultar a mensuração precisa de riscos, custos e margens operacionais.

3.4. Planejamento, Controles Gerenciais e Desempenho Organizacional

As relações entre planejamento, controles gerenciais e desempenho organizacional exigem uma interpretação contextualizada das diferenças metodológicas entre os estudos empíricos.

Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2010) analisaram a formalização do planejamento em 57 pequenas empresas dos setores de base tecnológica, metal-mecânico e hoteleiro, utilizando o crescimento das vendas como indicador de desempenho. Os autores observaram que a maior formalização do planejamento não correspondeu a um melhor desempenho pelo indicador de vendas nos setores pesquisados. Esse resultado indica que a formalização documental do planejamento não garante, por si só, expansão de vendas, uma vez que o desempenho comercial depende de variáveis do mercado e da execução prática das ações.

Por outro lado, Mattos e Faia (2025) investigaram controles gerenciais formais e informais em 159 pequenas empresas, mensurando o desempenho por meio de escalas de percepção gerencial. Os autores identificaram relações positivas de ambos os

tipos de controle com o desempenho, com efeitos mais intensos nas organizações situadas em estágios mais avançados do ciclo de vida.

Importante ressaltar que Mattos e Faia (2025) também observaram que a substituição precipitada de controles informais por controles formais pode ser prejudicial ao desempenho organizacional. Esse achado reforça que os controles informais — como a cultura organizacional, a comunicação direta e a supervisão pessoal — desempenham papéis valiosos que não devem ser eliminados na busca por formalização, mas sim integrados a instrumentos formais de maneira complementar.

Portanto, os resultados de Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2010) e Mattos e Faia (2025) não são contraditórios, pois analisam instrumentos distintos (planejamento formal vs. controles gerenciais) e utilizam métricas de desempenho diferentes (crescimento real de vendas vs. percepção gerencial). A literatura selecionada indica que a formalização não representa um bloco homogêneo e seus impactos dependem do contexto e do instrumento considerado.

3.5. Capacitação e Aprendizagem Gerencial

A aprendizagem empreendedora representa outra dimensão importante para compreender as possibilidades de aperfeiçoamento administrativo nas micro e pequenas empresas.

Zampier e Takahashi (2014) investigaram o desenvolvimento de competências empreendedoras em MPEs do setor educacional privado e identificaram que a aprendizagem ocorre predominantemente por meio da experiência prática, da resolução

de problemas e da identificação de oportunidades no cotidiano empresarial.

Esses achados revelam que o desenvolvimento de competências gerenciais nas empresas de menor porte não decorre exclusivamente de formação acadêmica formal, mas também da prática e das interações diárias do empreendedor. Contudo, a articulação entre o conhecimento tácito (adquirido na prática) e a capacitação em instrumentos técnicos (planejamento financeiro, controle de fluxo de caixa, gestão de estoque) pode potencializar a capacidade de gestão, permitindo que a intuição do proprietário seja apoiada por evidências e dados organizacionais.

3.6. Síntese das Relações Entre Gestão Informal, Decisões e Desempenho

A discussão desenvolvida permite identificar diferentes relações entre as práticas informais de gestão, a utilização de informações, o processo decisório e o desempenho organizacional.

O Quadro 2 sintetiza as principais contribuições dos estudos analisados e suas interpretações para o presente trabalho.

Quadro 2. Síntese das relações entre práticas gerenciais, processo decisório e desempenho organizacional

Aspecto analisado	Contribuições da literatura selecionada	Interpretação para o estudo

Experiência do proprietário	Referência central nas decisões empresariais em MPEs (Santos; Dorow; Beuren, 2016).	Constitui um recurso gerencial dinâmico, mas se beneficia do apoio de informações sistematizadas.
Informações contábeis	Uso limitado da contabilidade para fins gerenciais, vista como obrigação fiscal (Moreira et al., 2013; Santos; Dorow; Beuren, 2016).	A disponibilidade de registros contábeis não garante, isoladamente, seu aproveitamento decisório.
Planejamento formal	A maior formalização do planejamento não se traduziu em maior crescimento de vendas nas empresas estudadas (Oliveira; Terence; Escrivão Filho, 2010).	A formalização documental do planejamento não assegura, por si só, melhores resultados financeiros.
Controles gerenciais	Controles formais e informais apresentaram associação positiva com o desempenho; a substituição rígida de informais por formais pode ser prejudicial (Mattos; Faia, 2025).	Controles formais e informais exercem funções complementares conforme a fase do ciclo de vida da empresa.
Aprendizagem empreendedora	Processos de aprendizagem prática associados ao desenvolvimento de competências (Zampier; Takahashi, 2014).	A experiência prática e a capacitação técnica formal podem atuar conjuntamente na profissionalização da gestão.

Fonte: Elaboração própria, Iasmin Lisboa Pereira (2026), com base nos estudos científicos analisados.

A síntese dos achados demonstra que a gestão informal não deve ser analisada sob uma perspectiva simplista de oposição à formalização. A literatura selecionada sugere que o conhecimento

prático dos empreendedores e a flexibilidade das estruturas informais podem coexistir produtivamente com ferramentas formais de controle e planejamento, promovendo decisões mais fundamentadas e sustentáveis.

4. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar, com base na literatura científica, como as práticas informais de gestão se relacionam com o processo decisório e com o desempenho organizacional das micro e pequenas empresas. A investigação permitiu compreender que essas relações apresentam diferentes características, influenciadas pelas particularidades das organizações, pelos conhecimentos dos gestores e pela maneira como os instrumentos administrativos são utilizados no cotidiano empresarial.

A análise da literatura científica evidenciou que a experiência prática dos empreendedores desempenha papel importante na administração dos pequenos negócios, especialmente em situações que exigem decisões rápidas e adaptação às condições do mercado. Entretanto, também foram identificadas limitações relacionadas à utilização das informações contábeis e gerenciais, demonstrando que a disponibilidade de registros administrativos não assegura seu aproveitamento efetivo no processo decisório.

No que se refere ao planejamento e aos controles gerenciais, os resultados discutidos indicaram que a formalização dos procedimentos administrativos não representa, isoladamente, uma garantia de melhor desempenho organizacional. As pesquisas examinadas apresentaram relações distintas entre os instrumentos

de gestão e os resultados empresariais, considerando diferentes indicadores, setores de atuação e características organizacionais. Dessa forma, não é adequado estabelecer uma associação automática entre a presença de práticas informais e o desempenho insatisfatório das micro e pequenas empresas.

A investigação demonstrou, ainda, a importância de distinguir a gestão informal, compreendida como a baixa formalização dos processos administrativos, dos controles gerenciais informais, que podem constituir mecanismos relevantes de acompanhamento e coordenação organizacional. Essa diferenciação contribui para uma interpretação mais precisa das práticas administrativas, reconhecendo que instrumentos formais e informais desempenham funções complementares e essenciais ao longo do ciclo de vida das empresas.

Outro aspecto identificado refere-se à contribuição da aprendizagem empreendedora para o desenvolvimento de competências gerenciais. A experiência adquirida na condução dos negócios constitui uma importante fonte de conhecimento, podendo ser fortalecida por ações de capacitação e pela adoção de instrumentos administrativos compatíveis com as necessidades e possibilidades de cada organização.

Como principais limitações da investigação, destaca-se a natureza bibliográfica e documental do estudo, fundamentada em um corpus reduzido de cinco artigos selecionados por pertinência temática, o que restringe a generalização das conclusões para a totalidade das micro e pequenas empresas brasileiras ou para a realidade específica de São Luís–MA.

Para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de investigações empíricas que examine como os gestores de micro e pequenas empresas combinam experiência prática, procedimentos informais e instrumentos administrativos sistematizados. Estudos realizados em diferentes setores e localidades poderão aprofundar a compreensão dessas relações e identificar condições favoráveis ao aprimoramento dos processos decisórios e do desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

MATTOS, Bruna Mantovanni de; FAIA, Valter da Silva. Ciclo de vida organizacional na relação entre os controles gerenciais e o desempenho em pequenas empresas. **BBR. Brazilian Business Review,** v. 22, e20231775, 2025. DOI: https://doi.org/10.15728/bbr.2023.1775.pt.

MOREIRA, Rafael de Lacerda; ENCARNAÇÃO, Luana Vogel; BISPO, Oscar Neto de Almeida; COLAUTO, Romualdo Douglas; ANGOTTI, Marcello. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade,** Florianópolis, v. 10, n. 19, p. 119-140, 2013. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8069.2013v10n19p119.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional,** v. 3, n. 1, p. 119-133, 2010. DOI: https://doi.org/10.22277/rgo.v3i1.654.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil,** Natal, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016. DOI: https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1ID7271.

SEBRAE. Da Praia Grande aos novos eixos: pequenos negócios impulsionam crescimento de São Luís nos 413 anos. **Agência Sebrae de Notícias,** Maranhão, 7 set. 2025. Disponível em: https://ma.agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/da-praia-grande-aos-novos-eixos-pequenos-negocios-impulsionam-crescimento-de-sao-luis-nos-413-anos/. Acesso em: 8 out. 2026.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo:** estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1979.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências e aprendizagem empreendedora em MPE's educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,** Niterói, v. 8, n. 3, p. 1-22, 2014. DOI: https://doi.org/10.12712/rpca.v8i3.11178