

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Graduação em Ciências Contábeis

PRÁTICAS GERENCIAIS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: uma análise nas cidades da região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape - PB

Área Temática: Controladoria e Contabilidade Gerencial

Ana Caroline da Silva Marinho - UFPB – anacarolineswag@gmail.com
Prof. Dr. João Marcelo Alves Macêdo - UFPB – joao.marcelo@academico.ufpb.br
Profa. Ms. Isabelle Carlos Campos Rezende – UFPB – isabelle_1236@hotmail.com
Profa. Ms. Yara Magaly Albano Soares – UFPB – yara.magaly@academico.ufpb.br

Resumo

As Micro e Pequenas Empresas respondem por uma parcela importante da economia nos municípios, notadamente como empregador e em muitos momentos negligenciado pelos estudos e pelo poder público. Diante da relevância que essas empresas possuem na economia do país, faz-se necessário entender como as mesmas utilizam as informações que são fornecidas pela Contabilidade Gerencial para a tomada de decisão ou se a fazem a partir das experiências empíricas do gestor. Com isso, este estudo teve como objetivo analisar as práticas gerenciais utilizadas nas Micro e Pequenas Empresas das cidades da Região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape para a tomada de decisão, delimitando a sua contribuição no processo gerencial do negócio. Para alcançar a finalidade desta pesquisa, foi aplicado um questionário com os gestores das variadas empresas dos 12 municípios que abrangem essa região, por meio da plataforma do *Google Forms*® e também questionários aplicados presencialmente. A divulgação dos questionários eletrônicos da pesquisa foi feita através de e-mail, em redes sociais, por meio de aplicativos como o WhatsApp® e o Instagram®. Foram obtidas 62 respostas, estes empresários/gestores participaram voluntariamente e anonimamente, respondendo o instrumento de coleta. Devido a conjuntura atual da pandemia da COVID-19 foi impossibilitado o acesso a mais gestores de algumas cidades, no entanto, os resultados atingidos foram suficientes para a conclusão da pesquisa. Logo, concluiu-se que as práticas gerenciais mais utilizadas são as de simples aplicação e são feitas informalmente, como também foi evidenciado que os gestores das empresas não utilizam os artefatos adequados para o controle gerencial. Quanto ao uso da Contabilidade como apoio a gestão, foi verificado que os gestores gostariam de utilizar, porém estes acreditam que isso traria mais custos/despesas para a empresa. Além disso, foi identificado indicativos de carência da educação empresarial por parte dos gestores confirmando a justificativa desse estudo.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Contabilidade Gerencial. Práticas Gerenciais. Gestão. Controle.

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M338p Marinho, Ana Caroline da Silva.

PRÁTICAS GERENCIAIS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: uma análise nas cidades da região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape - PB / Ana Caroline da Silva Marinho. - Mamanguape, 2021.

16 f. : il.

Orientação: João Marcelo Alves Macêdo.
TCC (Graduação) - UFPB/CCAE.

1. Micro e Pequenas Empresas. 2. Contabilidade Gerencial. 3. Práticas Gerenciais. 4. Gestão. 5. Controle. I. Macêdo, João Marcelo Alves. II. Título.

UFPB/CCAE

1 INTRODUÇÃO

A inserção de micro e pequenas empresas têm aumentado nos últimos anos, o que tem contribuído significativamente na economia brasileira. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017), no Brasil existem 6,4 milhões de empreendimentos, dos quais 99% são micro e pequenas empresas (MPE). Esse crescimento no mercado é apontado por Lezana e Tonelli (1998) apud Ortigara, Grapeggia e Cândido (2011, p. 49) afirmando que são “características individuais do fundador; características estruturais e estratégicas do novo negócio; e condições características do meio ambiente da empresa”. Logo, o desenvolvimento das MPE’s é condicionado por fatores tanto internos quanto externos.

Contudo, para as micros e pequenas empresas se estruturarem estrategicamente aos fatores impostos, é necessário a utilização de informações úteis para a tomada de decisão. A Contabilidade Gerencial é a responsável pelo levantamento dos dados econômicos relevantes e fidedignos da empresa. Segundo Jiambalvo (2009) a contabilidade gerencial tem como objetivo conceder informações relevantes para a tomada de decisão, como também para o planejamento e o controle nas entidades. Essas informações são essenciais para todas as organizações, inclusive para as micros e pequenas empresas.

Ainda sobre a Contabilidade Gerencial, Iudícibus (1991) aponta que em uma percepção mais acentuada, a contabilidade gerencial está focada em atender especificamente as necessidades dos gestores da empresa, com dados que se enquadrem de maneira fundamentada no protótipo decisório do administrador. Com isso, as informações extraídas para a tomada de decisão são direcionadas para os usuários internos das informações contábeis. Nesse ambiente em que são produzidas informações para o público interno, com especial dedicação à gestão de custos onde se “identifica, coleta, mensura, classifica e relata informações que são úteis para o custeio (...), planejamento, controle e tomada de decisão” (HANSEN e MOWEN, 2010. p.28).

Especificamente no caso brasileiro, tem-se um divisor de águas que foi a estabilização da moeda, dessa forma, antes tinha-se um mercado instável e a variação de preços decorrentes das altas taxas inflacionárias, impactando diretamente a gestão empresarial, após esse momento tem-se o crescimento do empreendedorismo com a concorrência globalizada (TAVARES e DO CARMO, 2019).

Para Gerrison, Noreen e Brewer (2007) a competição internacional e o comércio eletrônico impactam sobremaneira os negócios, elencam a quebra das barreiras comerciais e o progresso nos sistemas de transporte internacional, do ponto de vista do comércio eletrônico é bem promissor. A pandemia da Covid-19 impactou os empreendedores e os motivou a criar soluções inovadoras e reestruturar seu momento de negócio, alguns partiram para o comércio eletrônico (BERNARDES, SILVA E LIMA, 2020).

Sabe-se que algumas das práticas gerenciais adotadas pelas empresas não são percebidas por seus gestores como sendo uma técnica científica, ou seja, apesar de intuitivamente ser usada essas práxis auxilia e muito a gestão dessas organizações. Especialmente nesse momento atípico e de adversidades que levaram os negócios ao fundo do poço, faz-se necessário entender esse processo de gestão e em muitos casos reorganizar ou apenas efetuar pequenos ajustes conceituais, capazes de torná-los importantes ferramentas gerenciais.

Diante do que foi apresentado, o problema proposto nesta pesquisa é: **Quais as práticas gerenciais utilizadas nas micro e pequenas empresas das Cidades da Região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape para a tomada de decisão, delimitando a sua contribuição no processo gerencial do negócio?**

O objetivo da presente pesquisa é analisar as práticas gerenciais utilizadas nas micro e pequenas empresas das Cidades da Região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape para a

tomada de decisão, delimitando a sua contribuição no processo gerencial do negócio.

O presente estudo justifica-se por haver indicativos de que há carência de educação empresarial por parte dos gestores das micro e pequenas empresas nas cidades da Região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape - Paraíba. Nesse sentido, o senso comum, aliado com a curta vida das empresas, indicam que tais empreendedores podem não ter um conhecimento adequado sobre os meios e os instrumentos existentes para fins gerenciais.

Dessa forma, é importante destacar, que as práticas gerenciais podem se demonstrar em ferramentas relevantes, pois podem auxiliar as MPE's e contribuir com o crescimento desses tipos de empresas, gerando possivelmente resultados positivos para a sustentabilidade delas. Portanto, “a contabilidade gerencial deve ser relevante e útil para os gerentes e customizada para servir a propósitos múltiplos” (ATKINSON, 2015, p. 3). Sendo assim, torna-se importante ressaltar que os gestores das micro e pequenas empresas possam conhecer e utilizar as práticas gerenciais para colaborar em decisões mais assertivas e em momentos oportunos para o crescimento de seu negócio. Enfim, espera-se que tais decisões possam resultar em benefícios econômicos futuros.

O presente estudo delimita-se a uma pesquisa de campo, com aplicação de questionário com os gestores das micro e pequenas empresas das cidades da Região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape, localidades essas, que são situadas no Litoral Norte da Paraíba e que apresentam uma variedade de empreendimentos. A cidade de Mamanguape é polo regional, congregando outros 12 municípios (Rio Tinto, Itapororoca, Baía da Traição, Marcação, Capim, Curral de Cima, Cuité de Mamanguape, Lagoa de Dentro, Jacaraú, Pedro Regis e Mataraca) denota-se a importância do comércio nesses territórios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PRÁTICAS GERENCIAIS

As práticas gerenciais são os artifícios pelos quais os gestores das empresas utilizam para a tomada de decisão. Esses meios, também podem ser denominados por artefatos, na Contabilidade Gerencial correspondem, segundo Soutes (2006, p. 23), as “atividades, ferramentas, filosofias de gestão, métodos de avaliação ou sistemas de custeio que possam ser utilizados por profissionais da contabilidade no exercício de suas funções”. Dessa forma, compreende-se que através das práticas gerenciais os gestores possam obter maiores resultados positivos nas suas atividades, além disso, lhe auxiliam no controle, no planejamento de resultados futuros, em análises patrimoniais e entre outras funções (SANTOS *et al*, 2014).

Sendo assim, percebe-se que os instrumentos gerenciais são fornecidos aos gestores das empresas por meio dos dados contábeis que são estruturados por sistemas que possibilitam o controle dos recursos econômicos da entidade. Esses elementos são organizados pela contabilidade gerencial, que é uma das áreas da contabilidade, e tem como finalidade fornecer informações pertinentes aos gestores para execução das suas ocupações. (CREPALDI, CREPALDI, 2017). Logo, os instrumentos gerenciais são empregados com o intuito de assessorar os gestores das empresas para que se tenham uma melhor aplicação dos recursos econômicos. Essas práticas gerenciais estão contidas em todas as organizações e podem fazer parte das empresas, nas áreas mercadológicas, de produção, recursos humanos, financeiro e nas empresas comerciais, que neste caso, envolve os departamentos de logística e operações (MAIA, 2008).

As práticas gerenciais são geradas pelas informações contábeis, e tais informações auxiliam os gestores na tomada de decisão, porém tais informações devem também amparar um enorme conjunto, como afirma Atrill e McInaney (2014, p. 19) orientando “como as decisões gerenciais são amplas em seu escopo, as informações contábeis fornecidas aos

gestores também devem cobrir um amplo espectro, e ajudar na identificação e avaliação das consequências financeiras das decisões”. Dessa forma, as práticas gerenciais são essenciais para o desenvolvimento e continuidade de qualquer organização no mercado, inclusive para as micro e pequenas empresas.

A contabilidade gerencial favorece no progresso da entidade, e já que todas as organizações precisam realizar a contabilidade fiscal como requer os ditames da lei, de modo que facilita a implantação da contabilidade gerencial e somente cabendo ao administrador remodelar seu gerenciamento do negócio e adotar as práticas gerenciais (SILVA, 2007).

Garrison, Noreen e Brewer (2007) atribuem aos administradores dos negócios as atividades de planejamento, direção e motivação, e também a de controle, sendo respectivamente a escolha da linha de ação e a forma pela qual será executada, a segunda está relacionada a arregimentação de pessoas e a orientação para que tenham o mesmo foco e por fim, é a análise da evolução da agenda que visa garantir a execução do planejamento e caso seja necessário reprogramação e ajustes objetivando o êxito do objetivo. Para isso, sabe-se que os gestores/administradores são testados e no caso das MPE's ainda acumulam outras funções que em inúmeros casos dificultam ainda mais o processo gerencial.

Nesse cenário, tem-se as funções de Planejamento, Controle e Tomada de Decisão, vinculadas ao gestor, pois nas MPE's é baixo o nível de segregação. Hansen e Mowen (2010. p.39) demonstram planejamento como “formulação detalhada de ação” e a ele atribuem dois pilares para o sucesso os objetivos e o método de execução, como também, ao Controle como sendo o monitoramento da “implementação de um plano” combinado com “ações corretivas” e conjuntamente a tomada de decisão, essas ações auxiliam o processo gerencial. Torna-se dentro da organização as ações que promoverão a consecução dos objetivos organizacionais.

2.2 PRÁTICAS GERENCIAIS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil para se enquadrar em micro e pequena empresa, de acordo com a legislação em vigor, precisa-se ter, no caso de microempresa, um faturamento anual de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Para seu enquadramento como empresa de pequeno porte deve auferir um faturamento anual entre R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (Lei Complementar 123/2006 alterada pela Lei Complementar 155/2016). Além disso, as MPE's têm contribuído significativamente para a economia do país, respondendo por 99% dos negócios brasileiros, dessa forma elas produzem 30% do PIB nacional e geram 55% dos empregos, como também respondeu por 65,5% dos vencedores das licitações destinadas ao governo federal no âmbito do ComprasNet (BRASIL, 2020a; BRASIL, 2020b).

Lacerda (2006) afirma que todas as teorias e práticas conhecidas aplicáveis as grandes organizações, podem ser aplicadas às micro e pequenas empresas, necessitando que seja feito apenas adaptações para tais. Porém, explica que a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas são realizadas a partir de experiências empíricas, e muitas vezes por improvisação dos gestores, sendo dessa forma apontada como um problema gerencial.

As micro e pequenas empresas não têm o hábito da utilização das práticas gerenciais, pois são carentes do conhecimento sobre a importância da contabilidade gerencial, e geralmente não possuem recursos suficientes para empregar nessa área (SANTOS *et al*, 2014). Tal atitude também é relacionada pelo fato de que as prestadoras de serviços contábeis apenas apresentam informações burocráticas e fiscais aos seus clientes, que são os gestores das empresas, e têm-se este conceito pois os contadores tendem a oferecer serviços nessa área e ausentando-se de auxiliar nos aspectos gerenciais das empresas dos seus clientes (SANTOS, DOROW E BEUREN, 2016).

No estudo de Martins, Silva, Pires e Brito (2020), as micro e pequenas empresas em que seus gestores possuem conhecimentos atuantes sobre controles internos, os contadores que

prestam serviços a essas MPE's, maioria (64%) relata que desempenham influência nos controles internos por iniciativa própria. No entanto, a porcentagem ainda é alta (36%) dos que só intervêm quando o cliente solicita.

Contudo, é relevante ressaltar que não é necessário que o gestor tenha um conhecimento aprofundado sobre a Contabilidade Gerencial, inclusive, porque as MPE's apresentam uma estrutura simples. Apenas se fazendo necessário, como já citado, o uso adaptado das teorias e práticas gerenciais que as grandes empresas utilizam. (LACERDA, 2006).

No entanto, Longenecker (1997) alega que a diferença entre uma entidade de grande porte e uma MPE é sua vulnerabilidade gerencial, pois embora que os pequenos negócios sejam simples em sua estrutura e funções, enfrentam diversas insuficiências e limitações dos recursos disponíveis e ainda sobretudo apresentam convergências nas decisões sendo estas impensadas.

2.3 DIFICULDADES QUE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ENFRENTAM

As micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades que impossibilitam a chegar ao seu terceiro ano no mercado (SEBRAE, 2016). Na pesquisa do Sebrae (2014) identificou-se que as principais razões para a mortalidade precoce são: a falta de preparação antecedente a abertura da empresa, a condução da gestão empresarial e o comportamento do empreendedor perante os desafios. Como também fatores externos, sendo estes os impostos, a demanda dos clientes e os fatores internos que são a falta de planejamento, relacionamentos familiares, a falta de capacitação no ramo de atividade da organização que contribuem para o encerramento prematuro (COUTO, 2017).

Para Tavares e Do Carmo (2019) quando se têm uma gestão eficiente e eficaz existirá a prosperidade da organização, pois esta terá o apoio durante a execução de suas atividades e assim resultados e competitividade no mercado. Os autores ainda relacionam a melhor gestão à obtenção de benefícios e resultados planejados. Uma vez que a ela fica a necessidade de apresentação cada vez mais de vantagens sobre seus concorrentes como forma de obter sucesso da disputa por clientes.

Diante da conjuntura mundial com a pandemia da COVID-19, muitas empresas tiveram que se adaptar ou se reinventar perante as medidas de isolamento da população. No entanto, no Brasil, 58,9% das micro e pequenas empresas tiveram que suspender momentaneamente as suas atividades. Além disso, a pesquisa apresenta que 73,4% já estavam em situações de crédito monetário insatisfatório mesmo antes do surto viral (SEBRAE, 2020). Na averiguação de Bernardes, Silva e Lima (2020), as MPE's têm sido vigorosamente afetadas, e como alternativa para manter os negócios ativos nesse período a oferta da comercialização dos eletrônicos aumentaram e foram utilizados acompanhados das redes sociais para as vendas online.

O Sebrae (2020) traz alguns cenários e tendências que devem integrar o planejamento dos negócios, especialmente, aqueles vinculados ao Varejo, setor que ainda o faturamento 28% menor que o do período pré-crise, a saber: (i) Pesquisa da Google aponta aumento de pesquisas na internet por produtos, esses índices são superiores a *Black Friday* de 2019; (ii) Neotrust projeta aumento do *e-commerce* brasileiro em 77% para *Black Friday*, o que representa aproximadamente 6,9 bilhões de reais; (iii) apesar do aumento da circulação em lojas físicas, conforme aponta o Waze, o nível ainda é menor que o período pré-pandemia; (iv) as lojas físicas, além dos entraves comuns para atração do consumidor, se deparam com a rigidez dos protocolos de segurança e higiene para o retorno nessa pandemia, resultando numa crescente e recorrente compra *online*.

Outros dados da pesquisa do Sebrae (2020) sobre o impacto do Coronavírus nos pequenos negócios indicam que cerca de 59% dos empreendimentos de todos os setores tiveram que realizar mudanças no seu funcionamento por causa da crise. E 36% relatam terem

dívidas/empréstimos que estão em atraso. Isso reitera que o ambiente de dificuldade limita os pequenos empreendimentos (LONGENECKER, 1997).

Diante dessa revisão teórica, percebe-se que as Práticas Gerenciais que mais impactam e que promovem um diferencial na gestão das MPE's, conforme listado abaixo, são:

Tabela 1 - Descrição da Prática Gerencial

Prática Gerencial	Descrição	Referência
Contas a Pagar	É o controle de todas as obrigações a serem quitadas para com terceiros, podendo ser para fornecedores, pagamentos referentes para a continuação da atividade empresarial e para investimentos.	Silva (2013)
Contas a Receber	É a projeção de todas as receitas a serem arrecadadas no período de tempo subsequente decorrente do direito obtido pela venda a prazo.	Silva (2018)
Controle de Caixa e Fluxo de Caixa	É o meio pelo qual controla as entradas e saídas dos recursos financeiros de uma entidade em um intervalo de tempo.	Silva (2018)
Gestão de Estoques	É o gerenciamento de qual método de organização a ser manuseado para o controle de ociosidade, estoque mínimo de segurança, contagem e giro de produtos.	Lima e Imoniana (2008)
Segregação do dinheiro da empresa com o pessoal (pró-labore)	Trata-se da separação monetária do que pertence a empresa para o investimento ou para utilizar em outra forma de aplicação e das retiradas programadas para remuneração do(s) sócio(s).	Magalhaes, Amaral e Rodrigues (2020)
Planejamento Estratégico	É o conjunto que engloba o crescimento sustentável e a continuidade de uma empresa, envolve todas as áreas da entidade como financeiras, de produção, mercadológicas, recursos humanos e como também clientes, fornecedores e outros.	Kuazaqui (2015)
Gestão de Qualidade	Refere-se ao aperfeiçoamento e controle de todos os processos corporativos (financeiro, recursos humanos, produção, contabilidade, vendas e outros) buscando satisfazer as exigências da clientela e da empresa como um todo.	Dornfeld e Paulillo (2020)

Fonte: Elaboração própria (2021)

Na tabela acima estão algumas práticas gerenciais que são usuais dentre as variadas que existem e que podem apoiar no controle e gestão das Micro e Pequenas Empresas, como também auxiliar a tomar decisões convictas em ocasiões oportunas para o progresso do empreendimento e resultando em benefícios econômicos futuros para o mesmo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a efetiva realização desta pesquisa foi necessário a utilização de um processo metodológico. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 24) “[...] método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim [...]”. Logo, a pesquisa foi caracterizada quanto a abordagem como qualitativa e quantitativa por apresentar a análise a partir de praxes, comportamentos e concepções dos respondentes e pelos dados quantificáveis que foram coletados e tratados estatisticamente (PROETTI, 2017). Foi aplicado o método descritivo e quanto aos procedimentos foi realizado uma pesquisa de campo, onde esses tipos de pesquisas têm como finalidade principal a descrição dos aspectos de determinado fenômeno, população ou estabelecimento e os seus vínculos entre as variáveis (GIL, 2008).

Para que fosse desenvolvida a problemática em debate, foi utilizado um questionário por meio eletrônico e físico para a coleta dos dados, que foram aplicados com os gestores e proprietários das micro e pequenas empresas das cidades da região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape, em seus diversos ramos comerciais. Vale ressaltar que não foi possível listar a quantidade total ou um aproximado de quantas empresas existem nos 12 municípios que compõe essa região, logo foi aplicado com as empresas aleatoriamente. O questionário eletrônico foi realizado pelo aplicativo do Google, o Formulário Google (*Google Forms*®), e os físicos foram impressos. Para a aplicação da pesquisa, foi feito um banco de dados com os

e-mails e telefones das empresas do vale do Mamanguape a partir de pesquisas definidas por cidades no site CNPJ.biz, e partindo desse banco de dados, foi enviado por e-mail o questionário, além disso a pesquisa também foi disseminada pelas redes sociais, sendo elas, o *Instagram* e o *Whatsapp*. Ainda se destaca que os participantes responderam à pesquisa voluntariamente e de forma anônima.

O questionário foi dividido em duas seções, sendo a primeira sobre a empresa e a segunda sobre o perfil do respondente. A primeira seção foi composta por 12 questões, das quais apenas 2 foram subjetivas e as demais com alternativas (maioria podiam marcar mais de uma opção). A segunda seção foi composta por 5 questões, sendo apenas 1 objetiva e as demais subjetivas.

Os dados foram tratados por meio do aplicativo estatístico *Statistical Package for the Social Sciences - SPSS 28,0*, com a construção de estatísticas descritivas da amostra, tabelas de frequências das respostas dos entrevistados e ainda tabulações cruzadas, que apresentaram os resultados encontrados dos dados coletados em campo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DADOS SOBRE AS EMPRESAS E SUAS PRÁTICAS GERENCIAIS

Nesta seção buscou-se investigar sobre as empresas e as práticas gerenciais adotadas pelos gestores. Sobre as empresas foi averiguado quanto ao enquadramento, tempo no mercado e o segmento. E sobre as práticas gerenciais foi analisado sobre os tipos de práticas gerenciais que os gestores utilizam nas suas empresas ou naquela que ele gerencia, os sistemas ou formas de controle e como também é realizado esse acompanhamento, como é formado o processo de tomada de decisão e quais recursos são utilizados.

Tabela 02 - Enquadramento da empresa do respondente ou daquela que ele gere versus Há quanto tempo sua empresa ou aquela que você gere atualmente está atuante no mercado?

	Menos de 1 ano	De 1 ano até 3 anos	De 3 anos até 5 anos	De 5 anos até 7 anos	De 7 anos até 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
ME	0	3	3	2	2	4	14
EPP	0	0	1	0	3	1	5
MEI	10	8	7	2	4	2	33
SA	0	0	0	0	0	6	6
Médio Porte	0	0	0	0	1	0	1
Grande Porte	0	0	0	0	0	1	1
Outros	1	0	0	0	0	1	2
Total	11	11	11	4	10	15	62

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

A tabela 02 trata do tipo de enquadramento da empresa em relação ao tempo em que a empresa está ativa no mercado, onde foi verificado que 33 empresas são enquadradas como Microempreendedor Individual (MEI) e dessas 33 empresas, 10 estão no mercado a menos de 1 ano, 8 empresas estão de 1 ano até 3 anos, 7 estão de 3 até 5 anos, 4 empresas estão entre 7 até 10 anos e 4 empresas estão entre 5 a 7 anos e há mais de 10 anos no mercado, sendo respectivamente 2 empresas de cada. Prosseguindo com 14 como Microempresa (ME) sendo 6 empresas entre 1 até 3 anos e entre 3 até 5 anos, sendo respectivamente 3 de cada, 4 empresas de 5 até 7 anos e de 7 até 10 anos, respectivamente 2 de cada e 4 empresas estão há mais de 10 anos no mercado. Além dessas, tiveram as empresas de Pequeno Porte (5

empresas), Sociedade Anônima (6 empresas), Médio Porte (1 empresa) e Grande Porte (1 empresa) e Outros (2 empresas) que atuam na informalidade.

Esse resultado, identificado acima, reforça dados da pesquisa do SEBRAE (2017) e do Ministério da Economia do Brasil (2020a) que relata a participação significativa das MPE's no desenvolvimento da economia do país. Além disso, percebe-se a perpetuação das empresas no mercado diante de tantos fatores não favoráveis, a exemplo do último ano, com a pandemia do novo coronavírus, como também a abertura de empresas que são, consideravelmente, 11 empresas que estão há menos de 1 ano, logo, essas empresas surgiram e estão mantendo-se no período de crise sanitária mundial – Covid-19.

Tabela 03 - Qual o segmento da sua empresa ou aquela que você gerencia?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Serviços	26	41,9	41,9	41,9
	Comércio	34	54,8	54,8	96,8
	Indústria	2	3,2	3,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

Conforme indica na tabela acima, 54,8% representam empresas que são do segmento do Comércio, 41,9% são do segmento de Serviços e apenas 3,2% são do segmento Industrial. Nota-se que na região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape as predominações dos segmentos das empresas estão concentradas no Comércio e Serviços, tendo pouquíssimas empresas industriais e nenhum respondente do setor Agrícola, que não quer dizer que não tenha no Vale do Mamanguape, mas devido à dificuldade de acesso, provocado pelo atual sistema de restrições impostas pelos governos para reduzir o avanço da crise sanitária do covid-19, não se obteve mais respondentes.

Tabela 04 - Dentre as práticas gerenciais abaixo quais são utilizadas na sua empresa ou aquela que você gerencia?

	Práticas Gerenciais	Sim	Porcentagem	
			válida	Não válida
Válido	Controle de Receitas	53	85,5%	9 14,5%
	Controle de Despesas	55	88,7%	7 11,3%
	Controle de Inadimplência , fazendo cobranças sistemáticas	35	56,5%	27 43,5%
	Contas a Pagar (Organizado c/ Análise)	52	83,9%	10 16,1%
	Contas a Receber (Organizado c/ Análise)	46	74,2%	16 25,8%
	Segregação do dinheiro da empresa com o pessoal (retiradas programadas como pró-labore e/ou distribuição de lucros)	33	53,2%	29 46,8%
	Controle de Caixa e Fluxo de Caixa	53	85,5%	9 14,5%
	Reuniões/Apresentações sobre metas e resultados	30	48,4%	32 51,6%
	Planejamento estratégico	43	69,4%	19 30,6%
	Gestão de Estoque (Estoque Mínimo, Just in time e outros)	30	48,4%	32 51,6%
	Gestão de Qualidade	41	66,1%	21 33,9%
	Gestão e controle de Custos, com Orçamento e DR (demonstração de resultados projetada)	22	35,5%	40 64,5%
	<i>Balanced Scorecard</i>	16	25,5%	46 74,2%

Avaliações de investimento (TIR – Taxa Interna de Retorno, VPL – Valor presente líquido, <i>payback</i> e outros)	17	27,4%	45	72,6%
---	----	-------	----	-------

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

A tabela 04 trata sobre as práticas gerenciais que são utilizadas nas empresas daquelas que os respondentes gerenciam. Dentre as opções, como mostra a tabela, as práticas gerenciais mais utilizadas são Controle de Receitas, Controle de Despesas, Contas a Pagar e Controle de Caixa e Fluxo de Caixa. Logo, percebe-se que as aplicações dessas práticas mais simples são presentes no cotidiano e contribuem no processo do gerenciamento desses estabelecimentos.

Nota-se, ainda que as práticas gerenciais mais rebuscadas, como a Gestão e Controle de Custos, com Orçamento e DR, o *Balanced Scorecard* e as Avaliações de Investimento, os respondentes (acima de 40) afirmam não operar com essas práticas, conforme Tabela 04. Ainda obteve resultados que ficaram quase equiparados, que foram as práticas de “Segregação do dinheiro da empresa com o pessoal”, “Reuniões/Apresentações sobre metas e resultados” e a “Gestão de Estoques”.

Tabela 05 - Formas e/ou sistemas de controle utilizados na sua empresa ou naquela que você gerencia?

Formas e Sistemas de Controle	Sim	Porcentagem		Porcentagem
		válida	Não	
Manual (Papel/Livro Caixa)	43	69,4%	19	30,6%
Planilha Excel	38	61,3%	24	38,7%
Software (sistema) interno – construído para minha empresa	17	27,4%	45	72,6%
Válido Software Terceirizado (pacote adquirido)	28	45,2%	34	54,8%
Software da franquia que integro	10	16,1%	52	83,9%
Sistema oferecido em parceria com a Contabilidade/Contador (ContaAzul, Nibo, Omie)	6	9,7%	56	90,3%
Nenhum sistema/método	7	11,3	55	88,7%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

Consequentemente foi questionado sobre os sistemas ou formas que são utilizados para controle. Vale ressaltar que nessa pergunta de múltipla escolha era permitido mais de uma resposta. Conforme a tabela 05, 43 respondentes (69,4%) afirmam utilizarem de forma Manual (Papel/Livro Caixa), seguido da Planilha Excel com 38 respondentes (61,3%) afirmando que a usam também. Em conformidade com os resultados dessa questão, maioria não opera com sistema ou software para controle interno. No entanto, embora não façam uso formalmente para controle interno o fazem de forma informal com a utilização dos recursos mais assinalados.

Tabela 06 - A sua empresa ou aquela que você gerencia utiliza a contabilidade como apoio a gestão?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Sim, analiso os dados que recebo	42	67,7	67,7	67,7
Não, apenas recebo os impostos.	8	12,9	12,9	80,6
Não, mas gostaria, porém isso teria mais custos/despesas para mim.	11	17,7	17,7	98,4
Outros	1	1,6	1,6	100,0

Total	62	100,0	100,0
--------------	-----------	--------------	--------------

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

A tabela acima, a 06, indica se a empresa que o proprietário ou gestor gere, emprega a contabilidade como auxílio a gestão, e 67,7% responderam que “Sim, analiso os dados que recebo”, já 12,9% responderam que “Não, apenas recebo os impostos” e 17,7% afirmam que “Não, mas gostaria, porém isso teria mais custos/despesas para mim”. Ainda Outros, sendo 1,6%, afirmaram subjetivamente que fazem tudo sozinho. Com esse resultado, é notório que os gestores em sua maioria fazem uso dos dados contábeis e a acham importante. Como também, é considerável a importância de os profissionais contábeis também prestarem o serviço de consultoria contábil como será apresentado na análise da tabela seguinte.

Tabela 07 - Caso tenha escolhido alguma das alternativas iniciada por “Não”, na pergunta anterior, qual o motivo adicional que informaria, para essa escolha:

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Falta de comunicação com o contador, ele não tem tempo para nossa empresa.	2	3,2	3,2	3,2
Não conhece as aplicações/utilizações	6	9,7	9,7	12,9
Dificuldade para interpretar os relatórios, pois não tenho conhecimento	5	8,1	8,1	21,0
A informação contábil não representa a realidade da empresa	6	9,7	9,7	30,6
Outros	6	9,7	9,7	40,3
Não escolheu a resposta “não”	37	59,7	59,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

Da questão da tabela acima, 9,7% dos respondentes afirmam que “Não conhece as aplicações/utilizações” e “A informação contábil não representa a realidade da empresa”. Já 8,1% dos respondentes alegam que não têm conhecimentos e têm dificuldades para interpretar os relatórios, e 3,2% declaram que falta comunicação com o contador e que o mesmo não tem tempo para suas empresas. E além dessas alternativas, ainda foi deixado um espaço para os respondentes colocarem de forma subjetiva o motivo adicional e maioria afirmam de modo geral que são MEI e não utilizam do serviço do contador e pelos custos serem maiores para ter esse apoio (Outros, correspondendo a 9,7%). As respostas dessa tabela são relacionadas com a da anterior (06) e a maioria (59,7%) não escolheu a resposta iniciada por “não”, no entanto, trazem percepções e razões importantes de os gestores não utilizarem a contabilidade como apoio a gestão, e notavelmente 9,7% afirmam que é porque a informação contábil não é coerente com a real da empresa como também é apontado a carência do conhecimento da educação empresarial por parte dos gestores das micro e pequenas empresas.

Tabela 08 - Em ocasiões que é necessária a tomada de decisão em relação aos negócios da empresa, recorre-se à (ao):

Com quem ou o que se toma decisão	Sim	Porcentagem	
		válida	Não válida
➤ Sócios, pois apesar de ser gestor, tem o capitalista	17	27,4%	45 72,6%

Válido	Proprietários, pois sou apenas o gestor	23	37,1%	39	62,9%
	Contador, para projetar dados e investimento.	26	41,9%	36	58,1%
	Consultor que acompanha o negócio.	20	32,3%	42	67,7%
	Família, pois envolve os recursos familiares.	27	43,5	35	56,5%
	Ninguém, faço sozinho	19	30,6%	43	69,4%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

A tabela acima (08) trata sobre a quem os respondentes da pesquisa recorrem em casos necessários para a tomada de decisão, e a maioria assinalou como “Sim”, em relação as demais opções expostas nessa questão, que recorrem a família pois envolve recursos familiares e outros contam com o contador. Logo, verifica-se que esse resultado é devido à variedade do enquadramento das empresas respondentes, onde a maioria é Microempreendedor Individual seguido com por Microempresa.

Tabela 09 - Em ocasiões que é necessário a tomada de decisão em relação aos negócios da empresa, utiliza-se quais recursos?

	Recursos para tomada decisão	Sim	Porcentagem	
			válida	Não válida
Válido	Relatórios Gerenciais do Sistema utilizado	30	48,4%	32 51,6%
	Demonstrações Contábeis	30	48,4%	32 51,6%
	Conhecimentos próprios ou familiares (experiência)	45	72,6%	17 27,4%
	Nenhum, faço de acordo com o que eu acho (intuição)	17	27,4%	45 72,6%
	Requisito demonstrações projetadas, face as metas estabelecidas.	30	48,4%	32 51,6%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

Para a tomada de decisão maioria dos questionados, 45 (72,6%) especificamente, responderam que utilizam como recursos os conhecimentos próprios ou familiares (experiência), e, por conseguinte, com 30 respondentes, afirmaram que também contam com os relatórios gerenciais do sistema utilizado e outros com as demonstrações contábeis. No entanto, é alto o índice dos gestores que tomam decisões sobre os seus negócios sem consultar os dados reais e a situação financeira da sua empresa ou aquela que ele gerencia.

Tabela 10 - É feito acompanhamento mensal dos resultados financeiro da empresa?

Válido	Frequência		Porcentagem		Porcentagem acumulativa	
	Sim	Não				
	50	12	80,6	19,4	80,6	100,0
Total	62		100,0		100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

Na tabela 10, a maioria dos respondentes, correspondendo a 80,6%, afirmam que fazem o acompanhamento mensal dos resultados financeiros da empresa e 19,4% afirmam que não fazem.

Ao serem questionados posteriormente sobre como é feito esse acompanhamento, de forma subjetiva, muitos falaram que fazem mensalmente, já outros por períodos, sendo eles semanalmente ou por quinzena. Nesse acompanhamento, os gestores analisam as receitas e despesas, se obtiveram lucro e planejam investimentos para meses posteriores. Dos respondentes, alguns já utilizam sistemas no seu controle financeiro, porém as maiorias

utilizam planilhas do Excel e o Livro Caixa. Além de informações financeiras de forma agrupada, na sua totalidade, um pequeno número de gestores averigua outros pontos separadamente, como os gastos com pessoal, manutenção, estrutura, propagandas, impostos e outros. Ainda esse pequeno grupo de gestores dessas empresas, se reúnem com o contador que lhe presta serviço.

Em seguida, foi pedido para os gestores comentarem sobre a gestão da sua empresa ou aquela que eles gerem e o que eles acreditam ser o sucesso da mesma. Diante dessa questão, muitos acreditam e entendem que a forma de gerir o negócio é muito importante. Vários gestores pontuaram como sucesso das suas empresas, o atendimento ao cliente, planejamento, organização, o esforço e o trabalho contínuo, marketing, produtos e serviços de qualidade com preços justos, conhecimento do negócio em que atuam e entre outros. Além disto, alguns pontuaram a adaptação às mudanças do mercado, a exemplo da pandemia do novo coronavírus, onde tiveram o aumento das vendas *on-line* e pelas redes sociais como o *Istagram* e *WhatsApp*.

4.2 SOBRE O PERFIL DOS GESTORES RESPONDENTES

Nesta seção foi investigado sobre o perfil dos respondentes da pesquisa. Foi questionado sobre o gênero, o grau de escolaridade, a função que o respondente exerce ou representa na empresa, e se tinham conhecimento sobre Contabilidade Gerencial.

Tabela 11 - Gênero e Grau de Escolaridade

	Ensino Fund. Incomp.	Ensino Fund. Comp.	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio Comp.	Ensino Superior Incomp.	Ensino Superior Completo	Pós-graduação	Total
Feminino	0	3	1	4	5	8	1	22
Masculino	2	1	1	5	10	17	3	39
Prefiro não responder	0	0	0	0	0	1	0	1
Total	2	4	2	9	15	26	4	62

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

Na tabela 11, investigou-se o gênero do respondente e seu grau de escolaridade. Encontra-se, 39 são do gênero masculino dos quais maioria tem Ensino Superior Completo e Incompleto, sendo respectivamente 17 e 10 respondentes, 22 são do gênero feminino e a maioria também tem Ensino Superior Completo, Ensino Superior Incompleto e Ensino Médio Completo, sendo respectivamente, 8, 5 e 4 respondentes e 1 preferiu não responder. Logo percebe-se a predominância de graduação ou ainda estão cursando, como aponta na tabela.

Tabela 12 - Tenho conhecimento sobre Contabilidade Gerencial, Gestão e outros necessários ao meu negócio/ramo de atividade?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Sim, acredito ser suficiente.	20	32,3	32,3	32,3
Não, preciso aprender muito.	13	21,0	21,0	53,2
Já ouvi falar, mas tenho pouco ou quase nada de conhecimento;	4	6,5	6,5	59,7

Tenho conhecimento, mas acredito que poderia melhorar e assim gerir melhor;	25	40,3	40,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

Ao serem indagados quanto ao conhecimento sobre Contabilidade Gerencial, Gestão ou outros assuntos sobre as suas empresas, como mostra a tabela 12, 40,3% dos gestores afirmam que têm conhecimento, porém poderiam melhorar para gerirem melhor o seu negócio. Já 32,3% responderam que “Sim, acredito ser suficiente”, 21% aponta que “Não, preciso aprender muito” e 6,5% relatam que já ouviram falar, porém têm pouco ou quase nada de conhecimento.

Com esse resultado constata-se a carência de educação empresarial, pois embora muitos acreditem ser suficiente a compreensão sobre a Contabilidade Gerencial, Gestão e outros assuntos concernentes as empresas, ainda é alto o índice de gestores que alegam que poderiam melhorar e precisam aprender para poder gerir o seu negócio com inteligência sobressaindo com vantagens diante dos seus concorrentes.

Tabela 13 - Tabulação cruzada Em relação a empresa, o cargo ou função do respondente versus Cidade do Entrevistado

	Relação com a empresa			Total
	Proprietário principal	Sócio gerente, mas existe um sócio capitalista	Sou gestor/gerente/diretor	
Não declarou	5	0	0	5
Araçagi	1	0	0	1
Baia da Traição	5	0	0	5
Itapororoca	2	0	1	3
Jacaraú	0	0	2	2
João Pessoa	1	0	0	1
Lagoa de Dentro	1	0	0	1
Mamanguape	10	0	9	19
Marcação	2	0	0	2
Rio Tinto	16	3	4	23
Total	43	3	16	62

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2021)

A tabela 13 aponta sobre o cargo ou função que o respondente exerce ou representa na sua empresa ou naquela que ele gerencia versus a cidade do entrevistado. Dos respondentes, 43 configuram-se como proprietário principal e sua maioria são das cidades de Rio Tinto e Mamanguape, com 16 e 10 respondentes respectivamente. Já 16 respondentes possuem o cargo como gestor, gerente ou diretor da entidade, sendo em sua maioria da cidade de Mamanguape e 3 são sócios gerentes, no entanto existe um sócio capitalista (investe na empresa monetariamente) e todos os 3 respondentes são da cidade de Rio Tinto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as práticas gerenciais utilizadas nas micro e pequenas empresas da Região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape para a tomada de decisão, delimitando a sua contribuição no processo gerencial do negócio. A aplicação do questionário foi limitada devido a pandemia da COVID-19, logo o acesso a mais respondentes

de algumas cidades foi impossibilitado. No entanto, os resultados obtidos foram satisfatórios para a conclusão desta pesquisa.

Com isso, foi verificado que as práticas gerenciais utilizadas nas empresas em sua maioria são as de fácil aplicabilidade e ainda que utilizadas de forma informal como por meio de planilhas ou papel/livro caixa (manualmente) contribuem para controle da situação financeira da empresa. Ainda foi constatado que muitos gestores usam da sua experiência ou a de familiares para a tomada de decisão.

Quanto a relação dos empresários/gestores com a Contabilidade e com o Contador, conforme aponta nas análises, maioria dos participantes da pesquisa afirmam analisar os dados que recebem, no entanto, uma parcela dos respondentes gostaria de utilizar a contabilidade como apoio a sua gestão, porém isso traria mais custos/despesas para sua empresa e outro fator importante que impede é que a informação contábil não condiz com a realidade da empresa.

Além disso, confirma-se a justificativa desse estudo de que há carência de educação empresarial por parte dos gestores diante das demandas dos seus negócios, embora maioria dos gestores respondentes possuam Ensino Superior Completo, os índices apontados nos resultados da pesquisa aplicada apontam que os gestores afirmam que precisam aprender ou melhorar seus conhecimentos para gerir seus empreendimentos de forma adequada.

Concluiu-se então que as práticas gerenciais possuem relevância no processo decisório das empresas da Região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape, embora seja utilizada em sua maioria de forma informal mas contribuem para o controle financeiro. No entanto, para a tomada de decisão os gestores em sua maioria não utilizam recursos apropriados que são fornecidos pela Contabilidade Gerencial.

A pesquisa teve como limitação geográfica a Região Geoadministrativa do Vale do Mamanguape, no entanto, devido às restrições de acesso com a pandemia do coronavírus, recomenda-se para pesquisas futuras uma ampliação de respondentes das cidades que teve poucas ou nenhum respondente como também a aplicação em outras regiões para confrontar com demais pesquisas. Como também se sugere a aplicação e a análise por segmentos empresariais. Ainda como sugestão, poder-se-á verificar um cenário pós pandemia também.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; MATSUMURA, E. M.; YOUNG, S. M. Contabilidade Gerencial: informação para a tomada de decisão e execução da estratégia. 4 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2015. [Minha Biblioteca/SIGAA/UFPB]

ATRILL, P.; MCLANEY, E. Contabilidade gerencial para a tomada de decisão. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

BERNARDES, J. R.; SILVA, B. L. S.; LIMA, T. C. F. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. Revista da FAESF, v. 4, 2020.

Brasil. Lei nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em: 09 de Maio de 2018.

Brasil. Lei nº 155, de 27 de Outubro de 2016. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm> Acesso em: 09 de Julho de 2021.

BRASIL, Ministério da Economia (ed.). **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. 2020a. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>>. Acesso em: 27 mar. 2021.

BRASIL, Ministério da Economia (ed.). **Micro e Pequenas Empresas (MPE) vencem 65,5% das licitações de 2020 no Comprasnet**. 2020b. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/micro-e-pequenas-empresas-mpe-vencem-65-5-das-licitacoes-de-2020-no-comprasnet>>. Acesso em: 27 mar. 2021.

COUTO, M. H. G.; CAMPOS, P. C.; CASTRO, A. C.; OLIVA, F. L. Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v.11, n.3 p. 39-53, 2017.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática, 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017. [Minha Biblioteca/SIGAA/UFPA]

DATA SEBRAE. Sobrevivência das empresas. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>>. Acesso em: 10 Março. 2021.

DORNFELD, H. C. M.; PAULILLO, L. F. O. Gestão da qualidade utilizando a ferramenta de sugestão de melhorias dos funcionários em uma empresa de transporte de usina de açúcar e etanol. Brazilian Journal Of Development, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 2971-2983, 20 jan. 2020. Brazilian Journal of Development.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. Contabilidade gerencial. 11ª Ed. LTC, 2007.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008. [Minha Biblioteca/SIGAA/UFPA]

HANSEN, D. R. MOWEN, M. M. Gestão de custos: contabilidade e controle. 3a Ed. Cengage Learning, São Paulo, 2010.

IUDÍCIBUS, S. Contabilidade Gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1991.

JIAMBALVO, J. Contabilidade Gerencial. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2009.

KUAZAQUI, E. Planejamento Estratégico. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. 89 p. [Minha Biblioteca/SIGAA/UFPA]

LACERDA, J. B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. Revista Brasileira de Contabilidade, p. 39-53, 2006.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. 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. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 2, n. 3, p. 28-48, 2008.

MAGALHAES, G. F.; AMARAL, A. C. F.; RODRIGUES, C. C. Impactos no fluxo de caixa empresarial com relação a retiradas monetárias superiores ao valor do pró-labore. Scientia Generalis, Patos de Minas, v. 1, p. 66-76, 10 mar. 2020.

MAIA, T. S. T. Valores organizacionais e práticas gerenciais de empresas familiares. V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2008.

MARTINS, L. V.; SILVA, L. A.; PIRES, L. D. B. R.; BRITO, A. C. O controle interno como ferramenta gerencial nas micro e pequenas empresas: uma análise por meio da percepção dos contadores. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário de Goiás, Goiânia, 2020.

ORTIGARA, A. Â.; GRAPEGGIA, M.; CANDIDO, M. S.. Causas que condicionam a Mortalidade e/ou o Sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina. Revista CAP, Santa Catarina, v. 5, n. 5, p. 48-55, 2011.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pequenos negócios em números. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 18 Abril. 2018.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Boletim estudos e pesquisas. n. 61. Dezembro 2017. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7836.pdf>> Acesso em: 15 Maio. 2018.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Causa Mortis: o sucesso e fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. Julho 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf> Acesso em: 10 Março. 2021.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pesquisa: O impacto do Coronavírus nos pequenos negócios. 6 ed. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/66f7bd74636e1af739448dab1fb686e6/\\$File/19730.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/66f7bd74636e1af739448dab1fb686e6/$File/19730.pdf)>. Acesso em: 11 Dezembro.2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2 ed. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, 2013. [E-book]

PROETTI, S. AS PESQUISAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA COMO MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA: um estudo comparativo e objetivo. Revista Lumen, v. 2, n. 4, 2017

SANTOS, V.; BENNERT, P.; FIGUEIREDO, G. H.; BEUREN, I. M. Instrumentos da contabilidade gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas: estudo em uma prestadora de serviços contábeis e seus respectivos clientes. Congresso Brasileiro de Custos, Natal, 2014.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN; I. M.. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. Revista Ambiente Contábil - UFRN, Natal – RN, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SEBRAE (ed.). **Covid-19 e Pequenos Negócios**: impactos e tendências. 24. ed. Brasília: Sebrae Nacional, 2020. 12 p. (Boletim de Impacto e Tendências). Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4295597c392a7f9b99968b606fc3e7d7/\\$File/30443.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4295597c392a7f9b99968b606fc3e7d7/$File/30443.pdf)>. Acesso em: 11 dez. 2020.

SILVA, E. C. Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas. 10 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2018. [Minha Biblioteca/SIGAA/UFPA]

SILVA, S. B. A relevância da Contabilidade Gerencial como instrumento de gestão em micro e pequenas empresas. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 2, nº1, 2007.

SILVA, K. F. M. Análise de Controle Interno: Estudo de caso no contas a pagar e receber das empresas Visaluz e escola Shekinah. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

SOUTES, D. O. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. 116 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) –Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

TAVARES, A. C.; DO CARMO, P. M. FATORES CONDICIONANTES À CONTINUIDADE DE MPE DA CIDADE DE BOM DESPACHO/MG. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 11, n. 3, p. 54-85, 2019